

Enable: Wachsen durch Verzicht

von Thilo Großler

Vier von fünf Produkten hat Schmitz Cargobull ausgemustert, um sich schlank zu machen. Seitdem wächst das Unternehmen wieder: bei Umsatz und Gewinn. Die Kapazität bei Lkw-Aufliegern soll demnächst sogar verdoppelt werden.



Seit zwei Jahren Cargobull-Chef, seit über 30 Jahren im Vorstand: Bernd Hoffmann

Bernd Hoffmann hatte es auch, dieses "Grummeln im Bauch". War das nicht Selbstmord, was Schmitz Cargobull da vorhatte? Fast alle Produkte auszumustern? Auf Kundenwünsche brutal "Nein!" zu sagen? Vertriebschef Hoffmann war selbst nicht wohl dabei. Seine Vertriebsmannschaft sah sich auf dem Weg zum Sozialamt, "unsere Produktionschefs haben gesagt, Sie bringen uns um, mit so einem kleinen Programm kriegen wir nie und nimmer unsere Bude voll". Einige Spitzenkräfte verließen das Münsterländer Unternehmen geradezu fluchtartig.

Das Grummeln im Bauch ist weg, seit mehr als zehn Jahren. Seit 1994 hat sich der Umsatz des Unternehmens auf demnächst 1,2 Mrd. Euro vervierfacht, die Mitarbeiterzahl auf nahezu 4000 verdoppelt. Jedes Jahr mehr Umsatz, mehr Mitarbeiter, mehr Marktanteil. Jeder zweite neue Auflieger in Deutschland und jeder fünfte in Europa trägt über dem Nummernschild den Namenszug "Schmitz".

Bruch mit Vergangenenem

Der Erfolg des mehr als 100 Jahre alten Unternehmens ist das Resultat eines radikalen Bruchs mit der Vergangenheit, den das Management 1994 einleitete. "Alle Produkte, Prozesse und Kommunikationswege haben wir auf das Wesentliche reduziert", sagt Hoffmann, seit 2003 Vorstandsvorsitzender. Das Unternehmen mit dem Elefantenbullen im Firmensymbol hat auf 80 Prozent seiner Produktpalette verzichtet, 85 Prozent der Montageteile gestrichen und etliche althergebrachte Abläufe und Hierarchiestufen abgeschafft.



Produktion bei Schmitz Cargobull in Horstmar

Die Zeiten waren geeignet dafür, das eigene Geschäftsmodell zu hinterfragen. Schmitz Cargobull war 1993 in die roten Zahlen gerutscht. Der Nachfrageboom aus der Wiedervereinigungsphase war vorbei. Der Absatz in Deutschland sank, für den internationalen Markt produzierte man zu teuer. "Um aus der Verlustzone herauszukommen, mussten wir uns überlegen, wie wir günstiger produzieren können", beschreibt der heute 61-jährige Hoffmann das Problem.

Neue Strategie: Wachstum durch Verzicht

Mitglieder der drei Inhaberfamilien, darunter Vertriebschef Hoffmann und Vorstand Peter Schmitz, der mittlerweile den Aufsichtsrat leitet, suchten nach einer neuen Strategie. Sie fanden 1994 das "Projekt Genesis". Schmitz Cargobull erfand sich neu.

"Herr Schmitz hat sich fünf Tage mein Seminar angehört", erinnert sich Horst Wildemann vom BWL-Lehrstuhl für Unternehmensführung, Logistik und Produktion an der TU München. Der Vorstandschef las auch das Buch "Wachstum durch Verzicht" der Unternehmensberatung McKinsey. "McKinsey hat diese Strategie nicht erfunden, aber ein großes Schlagwort daraus gemacht", erklärt Wildemann, der diese Strategie bei mehr als 90 deutschen Unternehmen eingeführt hat. Ob bei Herstellern von Werkzeugmaschinen, Druckern oder Autositzen: "Die Methodik ist übertragbar."

Konzentration auf Grundmodelle

Wildemann und McKinsey kamen ins Münsterland, inspizierten die Werkhallen in Altenberge und den nahen Verwaltungssitz Horstmar - und rieten zum Wachstum durch Verzicht. "Wir hatten damals wie fast alle in unserer Branche ein sehr breites Programm", sagt Hoffmann. Vom Postfahrzeug über den Tanklastler und den Tieflader bis hin zum Röhrentransporter reichte das Angebot, entstanden "durch das typische Denken des Fahrzeugbauers", dem Kunden jeden noch so speziellen Wunsch zu erfüllen. "Hier ein Schleifchen, da ein Haken ... - das fällt jetzt alles weg."

Statt der vielen Sonderfahrzeuge produziert Schmitz Cargobull heute nur noch die vier umsatzträchtigsten Grundmodelle. Ob mit Plane oder harter Schale, mit Kippvorrichtung oder für Container - die vier Modelle sind allesamt Lkw-Auflieger, auch Trailer genannt. Sie haben nur hinten Achsen, im Gegensatz zu Anhängern. Die gab es bei Schmitz früher auch, sie wurden aber ebenfalls ausgemustert. Die leicht beladbaren und wartungsarmen Auflieger bewältigen einen großen Teil des stark steigenden europäischen Güterverkehrs.

Gute Preise auf standardisierte Ware

Die Entscheidung, auf Trailer zu setzen, hat sich rückwirkend als goldrichtig erwiesen. Die Zeit der

Gemischtwarenanbieter ist vorbei. Drei Wettbewerber gibt es noch, sie setzen ebenso wie Schmitz Cargobull auf standardisierte Massenware. Den Rest teilt sich eine Vielzahl spezialisierter Anbieter.



Blick in die Schmitz-Cargobull-Produktion für weniger Modelle, weniger komplexe Montage, geringere Fertigungszeit

Ohne die Spezialisten hätte Schmitz Cargobull wohl nicht so entschieden standardisieren dürfen. Denn als die Kunden hörten, dass ihre Wünsche nicht mehr erfüllt werden sollten, drohten sie mit Abwanderung. Doch nur ein Bruchteil sprang wirklich ab, denn die Wunsch-dir-was-Auflieger waren nur selten wirklich notwendig. Da mussten wirklich die Spezialisten einspringen. Für den Rest bot Schmitz Cargobull die besten Preise.

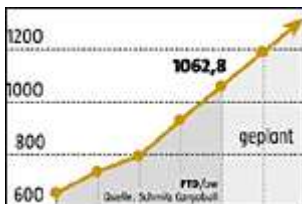
Sinkende Lohnstückkosten

Die Verkäufer, die naturgemäß im Kundengespräch gern über Ausstattungsdetails parlierten, wurden damals zum Verzicht regelrecht genötigt. Der Produktkonfigurator in ihrem Laptop präsentierte nur noch die wenigen Grundmodelle zum Vorzeigen und Bestellen. "So haben sie nur das verkaufen können, was wir produzieren wollten", sagt Hoffmann.

Heute kostet ein Trailer durchschnittlich 22.000 Euro - ein Viertel weniger als 1994. Das ist nur deshalb möglich, weil die Lohnstückkosten drastisch gesunken sind. Hatten die direkten Lohnkosten vor zwölf Jahren einen Anteil von 20 Prozent am Verkaufspreis, sind es heute nur noch sechs Prozent. "Wir hätten uns nie träumen lassen, wie deutlich wir die Arbeitsstunden pro Fahrzeug senken können", sagt Hoffmann. Die Lieferzeit verkürzte sich von fünf Wochen auf fünf Tage, die reine Fertigungszeit von 190 auf 35 Stunden. "Früher hätten wir in der Zeit den Auftrag noch nicht mal durchgelesen."

Neue Fertigungsmethoden

Dank der Konzentration lohnt sich der Einsatz von Fertigungsmethoden, die sich erst ab hohen Stückzahlen rechnen. Das aufwändige und teure Schweißen musste dem Bolzen, das langwierige Lackieren dem Verzinken weichen. Die Zahl der montierten Teile sank von 80.000 auf 12.000, ganze Baugruppen wie die Achsen sind für alle Trailer gleich. "Das nimmt die Komplexität aus der Produktion", sagt Kommunikationschef Gerd F. Rohrsen.



2004 erreichte Schmitz Cargobull einen Marktanteil von mehr als 50 Prozent in Deutschland und 20 Prozent in Europa

Dieser Verzicht sorgte tatsächlich für das erhoffte Wachstum. Die Expansion gelang, die Exportquote stieg von 30 auf 70 Prozent. Auf den Parkplatz vor der Altenberger Werkhalle strömen Fahrer aus Osteuropa und von sonst woher zwischen Gibraltar und dem Ural, um Auflieger abzuholen - gebaut von deutschen Hochlohnarbeitern.

Belegschaft gehalten

Von denen wurde keiner entlassen. Die Firma wuchs so rasant, dass trotz der Rationalisierungen kein Personal abgebaut werden musste. Es wurde sogar noch eingestellt.

Dafür wird anders gearbeitet als früher. Eine Riesenlagerhalle meinte Produktionslogistiker Wildemann zu sehen, als er vor elf Jahren durch die Produktionshalle in Altenberge marschierte. Unrecht hatte er nicht, gibt Hoffmann

zu: "Das Suchen der Teile im Hochregallager hat mehr gekostet als das eigentliche Montieren." Das war das größte Problem und "unser Grundfehler, den mussten wir erst mal begreifen".

Standardisierte Arbeitsabläufe

Heute werden die Teile auftragsgerecht ans Montagefließband geliefert. Wenn der Monteur hinter sich greift, hat er automatisch das passende Teil in der Hand.

Ein Teil des Produktions-Know-hows stammt aus der Autoindustrie. Seit der Erfinder der Toyota-Produktion, Hitoshi Takeda, beratend durch die Hallen wanderte, rollen Teile in der Höhe ans Band, in der sie montiert werden. Der Verzicht aufs Bücken summiert sich mit der Zeit; wieder etwas eingespart. Takedas Auftritte vor den Blaumännern - lautes japanisches Stakkato, leise übersetzt von einem Landsmann - waren wie alle reformerischen Mühen keine Selbstläufer, sondern gewöhnungsbedürftig.

Auch in Zukunft kein Fett ansetzen



Schmitz Cargobull ist schließlich eine Firma mit langer Tradition. 1892 baute Heinrich Schmitz in Altenberge seinen ersten Wagen, 1935 entstand der erste Sattelaufleger. Die Expansion begann 1969, als in Vreden ein Werk entstand, bald darauf wurde das Vertriebsnetz europaweit ausgebaut.

Aber bald nach dem Start hatte das Projekt Genesis schon Drive genug, um die

Eine Skulptur vor der Werkseinfahrt von Cargobull erinnert an die Anfänge als Schmiede

Führungsriege anzuspornen, auf ihrem Weg zum schlanken Unternehmen weiterzugehen. "Wenn wir das machen, dann müssen wir es konsequent machen", sagt Hoffmann. Also wurde nicht nur die Produktion verschlankt. "Vertrieb, technische Entwicklung, Produktion, Buchhaltung und After Sales Service agieren eng verzahnt", sagt Dirk Steinebach, Leiter Strategische Logistik der Firma.

Jetzt müssen die Münsterländer aufpassen, nicht wieder Fett anzusetzen. Die Gefahr ist erkannt, und soll durch zwei Kriterien gebannt werden. Um den Wildwuchs neuer Produkte zu verhindern, muss die Variante europaweit verkäuflich sein, und es müssen im ersten Jahr relativ hohe Stückzahlen von mindestens 1000 Stück abgesetzt werden können. So führte die Diät letztlich zur Völlerei: Bei Schmitz Cargobull wird nur noch geklotzt.

Projekt Genesis

Verzicht Die Produktpalette wird bereinigt. Teile werden möglichst häufig und vielfältig in der Produktion verwendet.

Investitionen Geld wird in neue Produkte gesteckt, in Gestaltungsspielräume für Kundenwünsche und externe Beratung.

Wachstum Höhere Stückzahlen sorgen für Kostenvorteile durch Skaleneffekte. Sie erlauben den Eintritt in größere Märkte.

[Wie Schmitz Cargobull die Arbeitskosten senken konnte, lesen Sie weiter. >>](#)

ftd.de, 18.07.2005

© 2005 Financial Times Deutschland, © Illustration: FTD/Klaus Bossemeyer, ftd.de