

Kapitel 2

Rational: Innovation und revolutionäre Produkte

Rational ist ein Beispiel für ein Unternehmen, für das Innovation und kontinuierliche Verbesserung die Eckpfeiler seiner Strategie bilden. Der Hersteller von professioneller Küchenausstattung strebt kompromisslos Verbesserungen bei sämtlichen Prozessen an und hat sich darüber hinaus das Ziel gesetzt, seine eigenen Produkte etwa alle sieben Jahre durch radikale Innovationen als technisch überholt erscheinen zu lassen. Das Ergebnis ist die weltweite Marktführerschaft für dieses mittelständische Unternehmen.

2.1 Die Rational-Methode

2.1.1 *Jeder kann kochen*

Kochen im großen Maßstab ist mit der Essenszubereitung am heimischen Herd überhaupt nicht vergleichbar. Eine professionelle Großküche ist eine Auftragsfertigung oder ein chargeproduzierender Betrieb, in dem große Mengen an Lebensmitteln manuell bei gleichbleibender Qualität verarbeitet sowie schnell und effizient ausgeliefert werden müssen. Es kommt auf Disziplin und Teamarbeit an; das Personal ist teils großem Stress, teils der Langeweile geistloser Routinearbeiten ausgesetzt – so sieht zumindest die herkömmliche Vorstellung aus. Heutzutage setzen jedoch immer mehr Großküchen moderne Geräte ein, die einen großen Teil der manuellen Arbeiten übernehmen und sogar den Stress und die Besorgnis über Klümpchen in der Sauce oder zusammenfallende Soufflés vertreiben.

Rational, ein mittelständisches Unternehmen aus Landsberg am Lech, ist einer der weltweit führenden Hersteller solcher professioneller Küchenausstattung. Den meisten Menschen wird der Name unbekannt sein, da Rational keine Geräte für Privathaushalte herstellt. In der Catering-Branche kennt jedoch jeder die Produkte der Marke Rational. Bei professionellen Küchenchefs ist die Firma für ihr SelfCooking Center (SCC) und ihre Vario-Herde (auch bekannt als VarioCooking Centers oder VCC) berühmt.

Rational ist aus mehreren Gründen ein bemerkenswertes Unternehmen, dabei überrascht in erster Linie die Tatsache, dass es nur über zwei Produktlinien verfügt. In vielen Branchen wäre dies eine riskante Strategie, doch handelt es sich bei dieser Branche nicht um einen unbeständigen Markt, der von wechselnden Launen und Moden geprägt ist. Die Menschen müssen essen, und in den Küchen muss gekocht werden, daher wird es stets eine Nachfrage nach Herden geben. Der Geschäftsführer von Rational, Dr. Günter Blaschke erklärt: „Wir haben kein Interesse daran, zig Produkte herzustellen, sondern nur ein oder zwei perfekte. Wir möchten der Michael Schumacher der Catering-Ausrüstung sein und uns in unserem eigenen Kompetenzbereich hervortun.“

Die von Rational entwickelten Produkte sind ihren Wettbewerbern in Sachen Technologie, Qualität und Leistung voraus, und das spiegelt sich in der Marktdominanz des Unternehmens wider. Obwohl relativ klein – 2006 belief sich der Umsatz der Gruppe auf €284 Mio. – hält die Firma den Löwenanteil des Weltmarktes für Großküchenherde von etwa 52 %. Blaschke erläutert, dass das Erfolgsgeheimnis von Rational einfach darin liegt, dass man „besessen“ vom Endkunden ist. Kernpunkt der Firmenphilosophie ist die Notwendigkeit, jedem Mitarbeiter das Bewusstsein für das Kundenwohl einzuprägen, und das beginnt bereits in der Forschung & Entwicklung, die von den Rückmeldungen der Kunden gesteuert wird. „Unsere Produkte bieten den Kunden Lösungen, mit denen sie ihre Gewinne steigern, ihren Arbeitsbereich verbessern und die Zubereitungsprozesse vereinfachen können“, sagt Blaschke.

Das Unternehmen wurde 1973 gegründet; mit der Einführung des SelfCooking Centers im Jahre 2004 – dem letzten Schrei bei arbeitssparender, supereffizienter und hohe Qualität sichernder Küchenausrüstung – revolutionierte es die Branche. Das SCC ist ein Hightech-Produkt mit einem elektronischen Kontrollsystem und integrierter internationaler Kochintelligenz und kann für eine breite Palette von Gar- und Backmethoden eingesetzt werden. Laut Aussage von Rational ersetzt diese einzige Einheit auf effektive Weise 50 % der herkömmlichen Küchengeräte und benötigt dabei weniger als die Hälfte des Platzes (Abb. 2.1).

Der SCC-Prospekt lädt den Benutzer u. a. dazu ein, die Freude am Kochen wiederzuentdecken sowie Stress und Routineaufgaben zu vergessen – wer könnte dieser Versuchung widerstehen? In der Tat, mit dem SCC wurde der Kochvorgang auf die simple Eingabe des Gerichts und des gewünschten Garergebnisses, z. B. hell oder dunkel gebräunt und leicht oder stark durchgebraten, reduziert. Das Gerät kümmert sich um den Rest: Dank der Einprogrammierung von 40 nationalen Koch- und Essgewohnheiten, identifiziert es die Art des Gerichts, registriert Größe und Menge und berechnet auf dieser Grundlage automatisch den idealen Garvorgang für das gewünschte Ergebnis. Eine Schulung ist dem Prospekt zufolge „völlig unnötig ... selbst ein Laie kann das SelfCooking Center problemlos benutzen ... [und] perfekte Ergebnisse von stets gleichbleibender Qualität [erzielen].“

Schon bald danach kam das VarioCooking Center auf den Markt, eine noch vielseitigere Variante eines ähnlichen Selbstgarkonzeptes. Dieses Gerät – Kipper, Kochtopf und Friteuse in einem – wird von der französischen Tochterfirma von Rational, Frima, hergestellt (Abb. 2.2). Garzeit, Temperatur und komplexe

Abb. 2.1 Demonstration des SelfCooking Centers



Garvorgänge werden überwacht, und wenn menschliches Eingreifen erforderlich wird, z. B. das Drehen der Lammkeulen, dann ertönt ein akustisches Signal. Der gesamte Vorgang wird sekundengenau überwacht, um das exakte Garergebnis zu gewährleisten.

Damit machen die Produkte von Rational zahlreiche herkömmliche Küchenfunktionen überflüssig und sind ein Segen für jeden Großküchenbetrieb. Kein Wunder, dass Fastfood-Ketten das SCC- und VCC-Konzept enthusiastisch aufgenommen haben. Und das gilt überraschenderweise auch für die Welt der *haute cuisine*, in der man eigentlich erwarten würde, dass Versuche, den Zubereitungsvorgang zu vereinfachen und zu automatisieren, auf Widerstand treffen. Dennoch sind SCC und VCC von Rational in den verschiedensten Küchen zu finden, wie z. B. in Fort Knox, im Buckingham Palast und im Kreml sowie in zahlreichen Gourmet Restaurants, auch in denen des viel gerühmten Paul Bocuse. Täglich werden in Geräten von Rational weltweit mehr als 85 Mio. Mahlzeiten zubereitet. Etwa 80 % der Produkte gehen in den Export, hauptsächlich nach Europa, in die USA, nach Japan und China, und dieser Trend setzt sich fort.

2.1.2 Der Erfolg bis heute

Das Ziel von Rational, nur ein „perfektes“ Produkt herzustellen – eines bei Rational und eines bei FRIMA – statt einer Palette diversifizierter Produkte, führt dazu,

Abb. 2.2 Demonstration des VarioCooking Centers



dass sich die gesamte F&E auf einen sehr eng gefassten Bereich konzentriert. Das Ergebnis ist eine hochmoderne Maschine mit einer kontinuierlich überarbeiteten und aktualisierten Technologie. Ohne eine weitere Produktlinie zur Streuung des Risikos muss die Firma Rational sicherstellen, dass ihre Produkte in jeglicher Hinsicht der Konkurrenz mindestens einen Schritt voraus sind. Rational ist überzeugt, durch die ausschließliche Konzentration auf ein Produkt und auf ein Kundensegment einen fünf- bis siebenjährigen Vorsprung auf die Wettbewerber erreicht zu haben. So lange das Unternehmen seine Führungsposition behauptet, kann es damit rechnen, durch treue und zufriedene Kunden belohnt zu werden, die Verkaufszahlen und die Rentabilität zu erhöhen sowie – so hofft man – den Vorsprung vor dem nächsten Konkurrenten zu vergrößern.

Rational hat bereits zweimal am IEA-Wettbewerb teilgenommen: 2002 erhielt das Unternehmen den zweiten Preis für seinen schlanken „One-Piece Flow“ (kontinuierlichen Fertigungsfluss) in der Produktion und seine Innovationsfreude. 2006 wurde Rational zum Gesamtsieger gekürt aufgrund seines schlanken Managements und seiner kontinuierlichen Verbesserungsphilosophie, die in sämtlichen Unternehmensbereichen, auch in der internen Verwaltung, zum Einsatz kommt, sowie aufgrund seiner wiederholten bahnbrechenden Innovationsfähigkeit.

Innerhalb der letzten sechs Jahre ist das Unternehmen um mehr als 50 % gewachsen; zwischen 2001 und 2006 (neueste verfügbare Kennzahlen) stieg der Umsatz von €167 Mio. auf €284 Mio. Das jährliche Wachstum über die letzten zehn Jahre lag durchgehend bei 10–15 %, und im Geschäftsbericht für 2006 verkündete das Unternehmen ein unverhältnismäßiges Wachstum in neuen Märkten: „Die übliche Rangfolge gilt noch immer für die wirtschaftlich stärksten Länder der Welt: an erster Stelle die USA, an zweiter Stelle Japan und an dritter Stelle Deutschland. Allerdings hat nun China Frankreich und Großbritannien überholt.“ Als Schlüsselmärkte für zukünftiges Wachstum hat Rational China, die USA, Japan, Indien und Russland

ausgemacht. Dennoch gibt es auch auf dem heimischen Markt Deutschland keinerlei Anzeichen für eine Verlangsamung. 2006 verkaufte das Unternehmen mehr als 5.800 Geräte, und mit immer noch zweistelligen Wachstumsraten bleibt Deutschland der Markt mit den absolut stärksten Verkaufszahlen. In den ersten neun Monaten des Jahres 2007 verkaufte Rational für €236 Mio. – das sind 19 % mehr als im letzten Jahr (€199 Mio.). Im dritten Quartal 2007 stiegen die Verkäufe um 19 auf €82 Mio. an.

2.2 Die Strategie

2.2.1 Die Kernkompetenzen kennen

Alle erfolgreichen Hersteller können ihre Märkte ziemlich klar definieren, viele haben jedoch mehr als ein Eisen im Feuer. Rational allerdings nicht – die Firma ist stolz darauf, sich voll und ganz auf eine zentrale Funktion zu konzentrieren: das menschliche Grundbedürfnis, auswärts essen zu gehen. Diese Definition der eigenen Rolle ist im Geschäftsbericht für 2006 klar formuliert:

Unsere Kernkompetenz ist die Übertragung von Wärmeenergie auf Lebensmittel aller Art. Wir verstehen uns daher in erster Linie nicht als Maschinenbauer, sondern als innovativer Problemlöser für unsere Kunden.

und:

Wir sind Spezialisten, weil wir wissen, dass wir unserer klar umrissenen Zielgruppe am wirkungsvollsten und deutlichsten dadurch dienen, dass wir uns mit all unseren Kräften auf ein wichtiges und zentrales Bedürfnis dieser Zielgruppe konzentrieren und ihre Probleme in bester Weise – besser als andere – lösen! ... Von unserem Know-how als Spezialisten beabsichtigen wir, *mehr* Wert für den Kunden zu schaffen, was wiederum mehr Kundenakzeptanz und Loyalität schafft – es ist eine positive Spirale.

Diese Zielgruppe umfasst Profiköche, und da die Firma der Ansicht ist, dass ihre Mitarbeiter in der Lage sein sollen, sich in die Kunden hineinzusetzen, sind sämtliche Vertriebskräfte ebenfalls ausgebildete Köche. Die von Rational eingestellten, geschulten Köche sollen nicht nur die Produkte verkaufen, sondern auch bei deren Design und Entwicklung mitwirken. So übernehmen Physiker die grundlegende Forschung, und Konstruktionsingenieure arbeiten am Produktdesign, doch für das Erforschen der praktischen Anwendungen und das Zuschneiden auf die „operative Welt des Kunden“ ist ein Team aus Köchen, Lebensmittelingenieuren und Ernährungswissenschaftlern zuständig. Rational pflegt engste Beziehungen zu seiner Zielgruppe und möchte auf diese Weise ein Teil ihrer „Welt“ werden, in der Hoffnung, dass dieses Engagement mit Kundenloyalität belohnt wird. Diese intime Kenntnis der Kunden ermöglicht es Rational, den potentiellen Markt sehr genau zu quantifizieren und die Wachstumsstrategie präzise zu planen. Das Unternehmen schätzt den potentiellen Markt auf 2,5 Mio. Kunden, von denen erst

500.000 Kombi-Gargeräte verwenden. Damit hat Rational eine klare Vorstellung von seinem Wachstumspotential und verfolgt eine deutliche Strategie, um dieses auszuschöpfen.

2.2.2 Den Kunden erreichen

Während des größten Teils seiner Firmengeschichte verfolgte Rational die gängige Marketingstrategie der Kundenakquisition und des Entwickelns von Neugeschäft, seit 2006 konzentriert sich das Marketing zudem auf einen weiteren Aspekt – die Stärkung der Bestandskundenloyalität. Für einen Außenstehenden mag der Wunsch, die Loyalität eines bereits treuen Kundenstamms noch weiter zu erhöhen, als Zeitverschwendung zu erscheinen. Für die Firma Rational, die nur über eine Produktlinie verfügt, ist es jedoch alles entscheidend, der Konkurrenz einen Schritt voraus zu sein. Und das erreicht man am besten dadurch, dass die hoch zufriedenen Kunden stets das eigene Produkt bevorzugen und in wachsendem Maße ihren Kollegen in anderen Großküchen weiterempfehlen. Aus diesem Grund ist die Firma stets bemüht, die Beziehungen zu ihrer Kundenbasis zu intensivieren.

2006 beauftragte Rational das Marktforschungsunternehmen TNS Infratest mit einer unabhängigen Kundenzufriedenheitsstudie. Das Ergebnis war ein „überwältigendes Vertrauensvotum unter den SelfCooking Center Kunden“ mit Rational unter den Top 10 % der besten deutschen Unternehmen aus allen Branchen. Das SelfCooking Center erhielt den höchsten Kundenzufriedenheitswert überhaupt: 96 Indexpunkte, wohingegen der Wert bei potentiellen Kunden, die ein Konkurrenzprodukt benutzen, lediglich 23 Indexpunkte betrug. Die Schlussfolgerung der Studie lautete, dass Kunden bis zu viermal mehr vom SelfCooking Center als von einem Kombi-Gargerät der Konkurrenz profitieren, und das bei einem ähnlichen Einkaufspreis.

Die Infratest-Studie identifizierte 84 % der Besitzer eines SelfCooking Centers als „Apostel“ – loyal, zufrieden und gerne bereit, das Produkt weiterzuempfehlen. Dieser Wert war fast doppelt so hoch wie der Durchschnittswert aus einer branchenweiten Studie von Infratest. Diese zufriedenen Kunden seien die besten Vertriebsmitarbeiter von Rational und müssten gehegt und gepflegt werden, begründet das Unternehmen. So rief Rational 2006 einen Club Rational ins Leben, einen Online-Club für die 150.000 „Apostel“ der Firma weltweit. Der Club Rational ist eine internetbasierte Plattform, auf der die Kunden als Teil einer elitären Gemeinschaft von SelfCooking Center Benutzern Ratschläge finden und Ideen austauschen können. Rezepte, ein technischer Informationsschalter und andere sofort zugängliche Einrichtungen werden ergänzt durch greifbarere Vorteile, wie z. B. ein kostenloses SelfCooking Center Seminar, in dem die Benutzer lernen, ihre Geräte optimal zu nutzen.

Mit einem geschätzten Weltmarktanteil von 52 % liegt die größte Herausforderungen für Rational im Erhalt dieser Marktführerschaft. Aufgrund der hohen Marktdurchdringung des Unternehmens haben seine Kunden leicht das Gefühl,

kaum eine andere Wahl zu haben als Rational-Produkte zu kaufen, und eine solche Wahrnehmung kann negative Empfindungen gegenüber der Marke erzeugen.

Es handelt sich hierbei um verbreitetes Phänomen – bestes Beispiel ist die weit verbreitete Kritik gegenüber dem Softwaregiganten Microsoft, der nach Ansicht vieler seine nahezu monopolistische Position im Computerbereich missbraucht. Rational sind noch nie wettbewerbsfeindliche Geschäftspraktiken vorgeworfen (und erst recht noch nie rechtliche Schritte angedroht) worden, dennoch ist das Unternehmen empfindlich gegenüber der öffentlichen Wahrnehmung seiner Marktdominanz. Es ist damit sehr klug umgegangen, indem es eine Multi-Marken-Strategie für seine Produkte entwickelt hat. Rational verwendet Dutzende verschiedener Namen zur Durchdringung der Überseemärkte; so werden beispielsweise in Frankreich Rational-Produkte unter dem Namen Frima vertrieben, in Europa unter Metos und in Japan unter Fujimak. Mit dieser Strategie verleiht sich das Unternehmen nicht nur ein vielfältiges Image, sondern sorgt auch für mehr Bewegung auf dem Markt und eröffnet sich neue Marktsegmente.

2.2.3 Das Produkt aufbauen

Der Standort Landsberg von Rational besteht aus zwei Werken; in einem werden die Komponenten produziert, in dem anderen die Herde montiert und endgefertigt. Während des Montageprozesses ist für jeden einzelnen Herd ein einziger Mitarbeiter verantwortlich, vom eingehenden Auftrag bis zum fertigen Produkt, das drei Tage später mit dem Namensschild des Mitarbeiters das Werk verlässt. Es handelt sich um einen schlanken Produktionsprozess, der physisch in vier Fertigungsstraßen abläuft, eine für jede Hauptproduktvariante, mit einem hohem Maß an Flexibilität, um Anpassungen an Kundenwünsche zu erlauben. „Jeder Montagebereich ist für sein Lager und seine Kapazitätsplanung selbst verantwortlich, je nachdem, welche Aufträge eingehen“, erklärt der technische Direktor, Peter Wiedemann.

Die Namensschilder an den einzelnen Produkten erleichtern nicht nur die Rückverfolgbarkeit und Qualitätskontrolle, sondern erhöhen auch die Motivation des Mitarbeiters, sich mit dem Produkt zu identifizieren und auf die Herstellung stolz zu sein. Der Aufbau der Fertigungslinie ist auch ein klassisches Beispiel für eine Aufschubstrategie („postponement“), die dazu dient, auf individuelle Kundenwünsche einzugehen. Im Laufe des Montageprozesses erhöhen sich die Varianten von anfänglich 24 auf fast 1.000. Trotz dieses hohen Maßes an Flexibilität und Variation reduziert das Mitarbeitersystem das Risiko von Produktfehlern erheblich, so dass Rational im Jahre 2005 nur 30 fehlerhafte auf eine Million Teile (ppm) verzeichnete.

Schlüsselkomponenten für die Produktpalette werden von 148 europäischen Lieferanten nach einer maximalen Frist von sieben Tagen nach abgegebener Bestellung bezogen. Die Lieferkette ist nicht nur in erster Linie regional, sondern auch langfristig, und Rational arbeitet eng mit seinen Lieferpartnern zusammen, um Produktspezifikation und Lieferaufbau zu optimieren. Die Lieferanten werden nach

einer Reihe von wichtigen Leistungsindikatoren bewertet. Diese Daten werden für die jährliche rückblickende Lieferanteninspektion verwendet und der Lieferkette mitgeteilt. Gemeinsam mit seinen Lieferanten versucht Rational, Probleme, die bei diesem Rückblick entdeckt werden, zu lösen, und veröffentlicht einen vierteljährlichen Nachrichtenbrief, um die Lieferanten über allgemeine Produktionsfragen zu informieren. Als Firma mit einer geringen vertikalen Integration ist der Erfolg von Rational in hohem Maße von der Qualität, Zuverlässigkeit und Produktivität der Lieferanten abhängig. Anstatt auf niedrigere Einkaufspreise zu drängen, was häufig zu teuren und risikoreichen Lieferantenwechseln führt, arbeitet Rational partnerschaftlich mit seinen Schlüssellieferanten zusammen, um gemeinsame Ziele zu erreichen und Produkte bei Bedarf umzukonstruieren.

Im Zuge seiner Unternehmensphilosophie der kontinuierlichen Verbesserung wird die Produktentwicklungsstrategie von Rational alle sechs Monate im Hinblick auf das Kundenfeedback (oder „Anwendungsberatung“), das vom Vertriebs- und Marketingteam gesammelt wird, überprüft. „Es ist die Verbindung zwischen Anwendungsberatung und Produktmanagement, die Ideen für eine kontinuierliche Verbesserung liefert“, meint Blaschke. Ziel ist es, einen stetigen Fluss an neuen Ideen zu erzeugen, so dass die ursprünglichen Produkte alle sieben Jahre veraltet sind. „Wir führen regelmäßig Kundenzufriedenheitsbefragungen durch und klären dann alles mit Kundenbetreuung und Anwendungsberatern ab. Wir fragen den Kunden stets nach Ideen für Produktveränderungen und modifizieren kontinuierlich sämtliche Prozesse, denn es reicht nicht aus, nur das Werk zu modifizieren – sämtliche Prozesse müssen dabei ebenfalls Schritt halten“, sagt Blaschke.

Durch Entwicklung und Modifizierung wird ein neues Produkt in den ersten zwei oder drei Jahren nach seiner Einführung noch in vielen Bereichen verbessert, danach sind weitere Entwicklungsversuche jedoch kaum noch rentabel. Nach sechs von sieben Jahren hat ein Produkt seine optimale Entwicklungsstufe erreicht; danach wäre ein „Quantensprung“ in Sachen Produktinnovation erforderlich, um den Markt wiederzubeleben, die Kundentreue zu stärken und der gewünschten Wachstumskurve zu folgen. „Wir dürfen niemals in eine Marktsättigung geraten“, meint Blaschke.

Rational verfügt über eine Abteilung für angewandte Forschung mit 25 Mitarbeitern, eine 25-köpfige Produktentwicklung, eine Anwendungsberatungsgruppe, die das Verkaufsteam bei komplizierten kundenspezifischen Anpassungsproblemen berät, sowie Produktmanager, die für das Marketing zuständig sind. Die Leiter dieser Abteilungen treffen sich zweimal pro Jahr, um über die Strategie zu diskutieren. Quantensprung-Innovationen sind nur dann möglich, wenn das Management anspruchsvolle Ziele definiert. Ausgangspunkt für die anfängliche Idee des SelfCooking Centers war die vom Management-Team vorgegebene und notwendige Richtung zu mehr Vereinfachung. Blaschke: „Unsere alten Produkte hatten immer mehr Einstellskalen und Parameter; sie überforderten die Kunden und waren schwer zu bedienen. Wir mussten einen Weg finden, um neue Trends und Muster zu erkennen und in die Geräte zu integrieren.“ Die Vision war „eine Maschine mit nur einem Schalter“.

Die Köche waren zunächst äußerst skeptisch – das sei unmöglich, niemand kenne die Muster der *haute cuisine*. Doch das Management blieb beharrlich. Daraufhin

führte die Forschungsabteilung über ein ganzes Jahr Tests durch und registrierte die Garmethoden und Ergebnisse aus Hunderten Probeläufen im Labor. Und sie stieß dabei auf Muster! Zur Auswertung legte man eine Datenbank an mit einem multi-dimensionalen Raum der Parameter Temperatur, Feuchte, Druck, Gradient, Wärmestrahlung usw., so wie bei den Kontrolloberflächen im Motormanagement der Automobilindustrie. Schließlich wurden Software-Spezialisten angestellt, um dieses Know-how in eine Kontrollsoftware für ein intelligentes Cookingcenter zu übersetzen. Da das Gerät jetzt softwaregesteuert war, wurde auch die Benutzung der Hardware einfacher.

Am Ende hatte man die Ein-Schalter-Lösung nicht erreicht. Auch das ursprüngliche Ziel, 26 % bei den Hardware-Kosten einzusparen, wurde nicht erreicht. Dennoch war das Gerät für den Kunden viel einfacher zu bedienen, flexibler und funktioneller, und die Kostenersparnis betrug immerhin 23 %. Die ursprüngliche Management-Vorgabe hatte die Forschung & Entwicklung dazu gezwungen, ihre alten Prämissen aufzugeben und eine Maschine zu entwickeln, die eigentlich als unmöglich galt.

Um diesen Punkt zu erreichen, muss man unerbittlich sein. Wann immer ein Mitarbeiter sagte, er könne dies nicht, antwortete das Management: „Warum? Was hält Sie davon ab? Welche Alternativen gibt es? Wenn das nicht funktioniert, gibt es etwas anders, was funktionieren könnte?“ Durch diese Vorgehensweise ist im Laufe der Zeit eine Kultur entstanden, in der sich jeder voll einbringt und niemand aufgibt. Fast immer wird *irgendein* Weg zur Lösung des Problems gefunden, und die Mitarbeiter finden es gut.

Zur Zeit denkt das Innovationsteam über den nächsten Durchbruch nach. Wir können nicht sagen, worum es sich handelt, aber es gibt erneut eine Management-Vorgabe, die eine erkennbare Revolution des Kundenalltags anstrebt und zu einer erheblichen Wertsteigerung führen könnte.

2.3 Führungsstärke

Das System funktioniert, weil es nicht nur gemanagt, sondern geführt wird.

Wir entwickeln unsere Mitarbeiter so, dass sie Dinge leisten, die keine andere Firma kann.

Kopiere nie das, was andere tun.

– Günter Blaschke

Der Geschäftsführer Dr. Günter Blaschke, der Technische Direktor Peter Wiedemann und der Finanzdirektor Erich Baumgärtner leiten die Firma Rational gemeinsam. Sie haben benachbarte Büros und schauen mehrfach am Tag bei den anderen herein, um informell zu koordinieren. „Hier gibt es keine Mauern“, sagt Blaschke.

Peter Wiedemann ist „Mr. One-Piece Flow“, der Mann hinter der allumfassenden schlanken Management-Philosophie von Rational, die in der Produktion begann und erfolgreich in sämtlichen Prozessen eingeführt wurde, auch in der Verwaltung. Erich Baumgärtner ist seit 1998 Finanzchef bei Rational und brachte von

seiner vorherigen Stellung bei Digital Equipment große internationale Erfahrung in Finanz- und Verwaltungsfragen mit. Günter Blaschke kommt aus dem Marketing- und Vertriebsbereich. Er kam 1997 vom Heizkesselproduzenten Vaillant zu Rational und wurde 1999 Geschäftsführer.

Bei seinem Einstieg war die Firma erfolgreich und rentabel, hatte jedoch eine Stufe erreicht, auf der das zukünftige Wachstum von Selbstzufriedenheit bedroht war. Die Kunden schienen mit dem Produkt zufrieden zu sein, und die Verkaufsförderung wurde diffus. „Als ich hierher kam und den deutschen Vertrieb sah, saßen sie alle in ihren Büros, hatten eine Sekretärin, erledigten einen Kundenanruf pro Tag und konnten nicht einmal das Produkt erklären. Ich bestand auf fünf Besuchen pro Tag“, erzählt Blaschke. Sein neues Regime war ein Schock für das System:

Sie versuchten, durchzuhalten und sogar die Kunden gegen mich zu mobilisieren – ich habe sie darunter leiden lassen. Sie handelten mit mir, dann gaben sie auf – der Druck war einfach zu groß. Schließlich schauten sie sich um und erkannten, dass sich die Dinge verbessert hatten. Sie schöpften Motivation, und schnell wurde alles besser. Jetzt glauben sie daran, dass Veränderungen Verbesserungen mit sich bringen. Wenn wir mit den Veränderungen aufhören, werden sie nervös ... Keine Kompromisse. Wir diskutieren, bis wir uns auf eine gute Kundenlösung einigen. Vertrauen.

Die lustlose Vertriebsmannschaft, die Blaschke bei seinem Firmeneinstieg vorfand, gibt es nicht mehr. Die interne Organisation von Rational und das Ethos, dass jeder individuelle Verantwortung für das Produkt trägt, sind mittlerweile tief in der 150-köpfigen Vertriebsabteilung verwurzelt und werden eng von der Firmenleitung überwacht. Jeder Vertriebsleiter erhält eine monatliche Klassifizierung, die von der Anzahl der Kundenbesuche, den abgeschlossenen Verträgen und den potentiellen Neukunden abhängt. „Damit können wir jede Veränderung in einem bestimmten Marktbereich schnell ausmachen und unsere Strategie entsprechend anpassen“, sagt Blaschke.

Rational ist davon überzeugt, dass „Unternehmensqualität Mitarbeiterqualität bedeutet“ und fördert daher vielversprechende Mitarbeiter durch einen Nachfolgeplanungsprozess. Ein stark strukturiertes System mit jährlichen Bewertungen, Zielfestsetzungen und Leistungsbewertung ermöglicht es dem Unternehmen, die Mitarbeiter auszumachen, die eine Förderung verdienen und auch wollen.

Blaschkes anfängliche kompromisslose Haltung gegenüber seiner Vertriebsmannschaft hätte auch schief gehen können, denn demotivierte und widerwillige Mitarbeiter sind noch gefährlicher als faule und lustlose. Da er jedoch ein klares Bild der Zukunft und der Vorteile für die einzelnen Vertriebsmitarbeiter zeichnete, sich selbst tief in den Veränderungsprozess einbrachte und schließlich auch das Management-Team veränderte, wurde das Risiko handhabbar.

Was noch vor einem Jahrzehnt als Konfrontationskurs und negativ gegolten hätte, brachte nun schnelle Ergebnisse und Belohnungen für die Mitarbeiter von Rational. Die persönliche Entwicklung ist ein Kernpunkt der Unternehmensphilosophie, und die Möglichkeit, zu wachsen und neue Fertigkeiten zu erlernen, wird auf sämtliche Mitarbeiter ausgedehnt. „Wir ziehen unsere Mitarbeiter ständig nach oben; wer sich

weiterentwickeln möchte, bekommt auch die Gelegenheit dazu. Wir bieten den Leuten jede zielgerichtete Aus- und Weiterbildung, die sie benötigen“, sagt Blaschke. Er glaubt, dass die Qualifikationen und das Know-how der Mitarbeiter den wertvollsten Aktivposten der Firma bilden, und das erklärt den Stellenwert der Weiterentwicklung in der Unternehmensphilosophie.

„Führen ist mehr als managen“ lautet das Firmencredo. Führen bedeutet auch, Raum für die Mitarbeiter zu schaffen, um Innovation zu fördern, ein Vorbild zu sein, Vertrauen aufzubauen, konsequent zu sein und der Organisation zu dienen (nicht sie zu beherrschen). So wie Rational lieber Verkäufe durch Ermutigung „einführt“ anstatt den Kunden die Produkte „aufzudrücken“, so hält es die Firma auch mit ihren Mitarbeitern, indem sie den Wunsch nach persönlicher Karriereentwicklung und dem Aufbau neuer Fertigkeiten fördert. Und so wie einzelne Mitarbeiter im Werk persönliche Verantwortung für das Produkt übertragen bekommen, so erwartet man von den Managern der Firma, dass sie ihre Mitarbeiter motivieren und ihnen als Vorbild dienen. Für die Führungskräfte von Rational lautet die Maxime: „Nur wenn man führt und dabei selbst als gutes Beispiel vorangeht, werden einem die Mitarbeiter langfristig folgen.“

Neben dem Führungsmodell fördert das Management-Team eine kontinuierliche Verbesserungskultur in jedem Unternehmensbereich. Jeder hat einen Lieferanten, einen Prozess, für den er oder sie verantwortlich ist, und einen Kunden. So sind beispielsweise die Finanzchefs der Ländervertriebsorganisationen die Lieferanten des Controllers, dessen Prozess die Erfassung, Datenbearbeitung, Standardisierung und Erstellung der erforderlichen Berichte umfasst. Seine Kunden sind der Geschäftsführer, der Vorstand, Analysten und jeder, der die Daten zur Entscheidungsfindung benötigt. Jeder ist dafür verantwortlich, den Wert seines individuellen Prozesses für seine Kunden zu steigern.

Folglich sucht jeder nach guten Ideen und Ideenquellen (einschließlich der Endkunden), und es gibt keinerlei Komitee-Entscheidungen. Sämtliche abteilungsübergreifenden Kompromisse werden von den betreffenden Abteilungsleitern verhandelt, die alle wissen, dass sie vorankommen müssen, und die nicht nur ihre eigenen Bereiche kennen. Kann ein Konflikt von den Prozessverantwortlichen nicht gelöst werden, gibt es keine durch ein Komitee verwalteten Standardregeln – Konflikte laufen die Treppe hinauf bis zum Geschäftsführer, zum Technischen oder zum Finanzdirektor, welche die Verantwortlichen zu einer Lösung zwingen und ihnen klar machen, dass sie im Interesse des Kunden lernen müssen, kollektiv zu handeln statt sich in den Haaren zu liegen. Dieses Vorgehen ermöglicht eine äußerst schlanke Umsetzung der Geschäftsstrategie, die so auf persönliche Art und Weise vom Vorstand über dessen Management-Team weitervermittelt wird.

Bei jedem Prozess stellt Rational eine Rangliste der besten Leistungen auf, wie bei einem Sportwettkampf. Eine Controllerin beispielsweise unterstützt zwei Länder bei der Erstellung ihres Jahresgeschäftsberichts (sie beherrscht die Sprachen) und diskutiert den Inhalt von Geschäftsfragen mit den Managern. Dies wäre noch vor wenigen Jahren undenkbar gewesen. Als Ergebnis der konstanten Veränderung definieren die Mitarbeiter nach einer Weile die Grenzen ihres Arbeitsplatzes neu. „Wir ziehen unsere Mitarbeiter ständig nach oben. Wenn sie sich weiterentwickeln

möchten, geben wir ihnen die Gelegenheit dazu. Wir bieten den Mitarbeitern *jede* Weiterbildung, die sie für den nächsten Schritt benötigen.“

2.4 Partner und Dienstleistungen

Bisher haben wir uns beim Beispiel Rational auf Innovation und die kontinuierliche Verbesserung schlanker Prozesse konzentriert. Diese Hervorhebung der Bedeutung leistungsfähiger Produkte und Prozesse bedeutet jedoch nicht, dass Rational die anderen Ecken des Wettbewerbsfähigkeits-Diagramms, die in Kap. 1 dargestellt sind, außer Acht lässt.

Zum einen ergänzt Rational seine Produkte mit Dienstleistungsangeboten. Eine schlanke Serviceorganisation reagiert schnell auf Reparatur- und Wartungsbedarf und kümmert sich ganz allgemein um den Kundendienst. Während der (angestrebten siebenjährigen) Lebenszeit einer Technologiesgeneration werden wiederholt und kostenfrei Softwareupgrades zur Verfügung gestellt. Genau wie bei einem PC kann auch das elektronische Gehirn des SelfCooking Centers nachgerüstet werden, und Mitglieder des Clubs Rational sind kostenlos zu regelmäßigen Upgrades berechtigt. Sie fordern einfach nur einen USB-Stick an, laden die Software herunter, und schon ist ihr Gerät mit den neuesten Spezifikationen ausgerüstet. Auch diese regelmäßigen Upgrades fördern die Kundenloyalität und erhöhen die Wahrscheinlichkeit eines Wiederholungskaufs.

Zum anderen steigert Rational sein Wachstum mit Hilfe von Partnern. Während die Köche, die Kochveranstaltungen organisieren, Mitarbeiter von Rational sind, erfolgt der Vertrieb über ein Netzwerk von örtlichen Händlern. Nach jeder Kochveranstaltung erfolgt innerhalb der folgenden sechs Monate von durchschnittlich 50 % der Teilnehmer eine Bestellung, die an einen Händler geht. Die Händler fühlen sich durch die Maßnahmen von Rational gut unterstützt und sorgen für weitere Verkäufe (ohne die erheblichen Investitionen in eine ausgewachsene interne Vertriebsabteilung); gleichzeitig entwickelt Rational eigene direkte Kontakte zu Kunden durch die o. g. gezielten und wirkungsvollen Kochveranstaltungen. Darüber hinaus führt das Unternehmen regelmäßig Kundenzufriedenheitsstudien durch, die seine Kenntnisse über die Kunden und seine Kundenbeziehungen weiter stärken.

2.5 Ausblick in die Zukunft

Beim Blick auf die zukünftige Entwicklung formulieren viele Unternehmen ihre Prognosen im Hinblick auf äußere Einflüsse. Ihr Ausblick ist abhängig von vorherrschenden Bedingungen und Marktfluktuationen sowie Umbrüchen auf den Weltmärkten. Für manche spiegelt diese Sicht einfach eine vorsichtige Geschäftseinstellung wider, die für Rational charakteristische Unternehmensphilosophie verfolgt jedoch einen ganz anderen Ansatz. Rational geht von der Annahme aus, dass

der einflussreichste Faktor auf das zukünftige Unternehmenswohl seine Fähigkeit ist, den technologischen Abstand zu seinen Konkurrenten zu vergrößern und sich ganz auf die Bedürfnisse seines einzigen definierten Kunden – die des Profikochs – zu konzentrieren. Nachdem das Unternehmen die Größe des Weltmarkts identifiziert hat, braucht es „nur“ die Zufriedenheit seiner Kunden zu pflegen und Jahr für Jahr die einzigartige Vorteilsbotschaft an weitere potentielle Kunden zu verkünden, um seine prognostizierte Wachstumskurve einzuhalten.

Mit einem Wachstum von je 15 % bei Verkauf und Ertrag vor Steuern erwartete Rational 2007 einen Bruttogewinn von €93 Mio. „Ich sehe keine Grenzen bei dieser Art von organischem Wachstum“, meint Blaschke. „In einem Bereich, in dem noch immer so viel zu tun ist, bleibt uns nichts anderes übrig als zu wachsen. 80 % des potentiellen Weltmarkts, also etwa 2,5 Millionen Küchen, haben wir noch gar nicht erreicht.“ Die langfristigen Geschäftsaussichten streben einen Umsatz von €1 Mrd. innerhalb der nächsten zehn Jahre durch organisches Wachstum an.

Rational zufolge sollte man Verkaufs- und Gewinnwachstum nicht mit dem Wachstum der Unternehmensgröße verwechseln. „Wir möchten keine große Firmenstruktur; wir möchten den Pioniergeist erhalten und teilen daher die Organisation im Zuge des Wachstums auf“, sagt Blaschke. In der Regel gibt es bei Rational Teams mit maximal 250 Mitarbeitern pro Einheit. „Wir möchten eine Flotte von kleinen, schnellen Booten bleiben – jedes mit seiner eigenen Verantwortung und keiner Möglichkeit, seine Schwächen zu verbergen. Von jedem wird erwartet, seine Leistung zu steigern und seine optimierten Verfahren mit den anderen zu teilen“, meint Blaschke. Dennoch bedeutet das Wachstum die Herstellung und den Verkauf von immer mehr SCC und VCC, und da die beiden Werke in Landsberg mittlerweile ihre Kapazitätsgrenze erreicht haben, wird zur Zeit ein drittes Werk an diesem Standort gebaut. Das neue, 45.000 m² große Werk soll ein Wachstum auf das Doppelte der derzeitigen Produktionskapazität ermöglichen, und im Hinblick auf zukünftiges langfristiges Wachstum besteht eine Option auf weitere 31.000 m². Mit einer Investitionssumme in Höhe von etwa €20 Mio. bedeutet das neue Werk die größte Kapitalinvestition in der Firmengeschichte. Es soll Mitte 2008 in Betrieb genommen werden und bietet 100 neue Arbeitsplätze.

Dank der Anwendung von prozessgesteuertem Denken in F&E, Vertrieb, Marketing, Produktion, Kundendienst, Lieferketten-Management, Produktentwicklung und Verwaltung ist Rational in der Lage, ein hohes Maß an Kundenwert und eine hohe Nachfrage nach seinen Produkten zu schaffen. Dies treibt die langfristigen Gewinnwachstumserwartungen des Unternehmens voran, während der Weg zu diesem Ziel durch kontinuierliche Verbesserungsstrategien frei gemacht wird. Es ist bemerkenswert, in welchem Maße Rational durch technische Innovationen Kundenanforderungen erfüllt, und das zeigt sehr überzeugend, wie erfolgreich die Philosophie, selbst Teil der Welt des Kunden zu werden, sein kann. Das langfristige Ziel, weitere 2,5 Mio. potentielle Kunden zu erreichen und innerhalb der nächsten zehn Jahre einen Umsatz von 1 Mrd. Euro zu erzielen, erfordert die hartnäckige Befolgung von Blaschkes Streben nach kontinuierlicher Verbesserung. „Wenn sie am Ende ist, dann bist du auch am Ende“, meint er. „Wir werden die Spannung aufrechterhalten – kein Zurücklehnen, kein Auf-die-leichte-Schulter-Nehmen.“

Managementqualität und Wettbewerbsfähigkeit
Was Manager vom Industrial Excellence Award lernen
können

Loch, C.H.; Chick, S.; Huchzermeier, A.

2009, XII, 172 S., Hardcover

ISBN: 978-3-540-85185-1