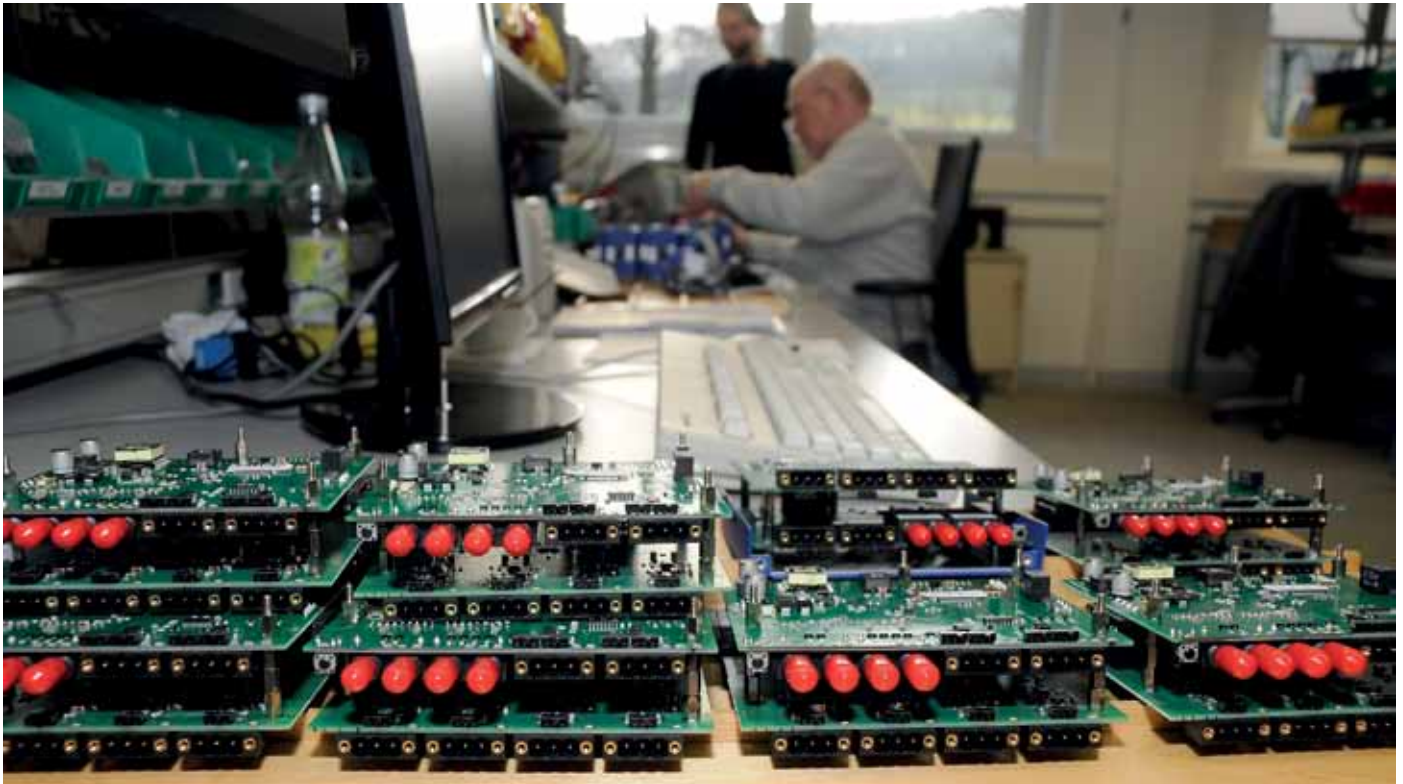


# Die Palette, die niemand wegräumt

Potentialberatung bei eks Engel in Wenden-Hillmicke



Die Firma eks Engel im sauerländischen Wenden-Hillmicke stellt Lichtwellenleiter-Systeme her und agiert damit seit vielen Jahren sehr erfolgreich auf dem Weltmarkt. Um die Qualität der Arbeitsorganisation an die gute wirtschaftliche Entwicklung anzupassen, hat das mittelständische Unternehmen mehrere Potentialberatungen in Anspruch genommen – ein weiteres Beispiel dafür, dass das vom Land NRW mit ESF-Mitteln geförderte Instrument auch für Unternehmen, die bereits Erfolg haben, sinnvoll sein kann.

Wenden-Hillmicke im Kreis Olpe – ein kleines Dorf im südlichsten Teil des Sauerlands. Die schmale Straße, die von der L 512 abzweigt, windet sich durch ein hübsches Tal. Links geht der Blick nach kurzer Wegstrecke hinauf zu einer bewaldeten Bergkuppe, rechts liegt Hillmicke: Kirche, zwei Banken, Wohnhäuser, alles sehr schmuck, sehr beschaulich. Kein Standort, an dem man Hochtechnologie vermuten würde. Aber an der Schützenstraße direkt am Ortseingang liegen die Gebäude der eks Engel GmbH & Co. Hier werden bereits seit 1986 mit viel Erfolg Lichtwellenleiter-Systeme hergestellt. Und das ist gar nicht mal so ungewöhnlich für die Region. Was kaum bekannt ist: Der gesamte Kreis Olpe zeichnet sich durch eine sehr erfolgreiche mittelständische Struktur vor allem im Technologiebereich aus.

Viele dieser Unternehmen sind, wie auch eks Engel, Familienbetriebe und inhabergeführt. Schon seit einiger Zeit herrscht im Kreis Olpe nahezu Vollbeschäftigung.

### Vom Handwerksbetrieb zum High-Tech-Unternehmen

Die Firma Engel gibt es schon seit 1931. Damals war von Hochtechnologie noch nicht die Rede. Der Großvater des heutigen Geschäftsführers Ralph Engel begann mit einer Motor- und Ankerwicklei. Er war außerdem maßgeblich daran beteiligt, das Dorf Hillmicke zu elektrifizieren. Sein Sohn Günter Engel stellte dann in den 1960er Jahren den Betrieb um auf Elektroinstallation, Kommunikationssysteme, Schaltschrankbau und die Entwicklung von Elektronikbaugruppen. Ab 1986 – also relativ früh in der Entwicklung dieser Technologie – kam die Lichtwellenleitertechnik dazu – zunächst nur in kleinem Umfang. 1994 übernahm Ralph Engel in der dritten Generation das Unternehmen. Er verlegte den Schwerpunkt immer weiter in den Bereich der LWL-Komponenten und -Systeme. Mit diesen Produkten, die immer wieder an die individuellen Bedürfnisse der Auftraggeber angepasst wurden, gelang es, große Kunden wie AEG zu akquirieren. Eine optimierte interne Logistik und effiziente Auftragssteuerung, die Gegenstand der letzten Potentialberatung waren, waren bei diesen Erfolgen zunächst kaum ein Thema im Unternehmen.

Vom einstigen Handwerksbetrieb hat sich die Firma zum High-Tech-Unternehmen gemauert, das ausschließlich Lichtwellenleiterprodukte anbietet und damit auf dem Weltmarkt agiert. Auf diesem Weg ist eks stark expandiert und dennoch dem Standort treu geblieben. Im vergangenen

Jahr zum 80. Firmenjubiläum nahm man eine neue, direkt neben den alten, weitergenutzten Betriebsgebäuden gelegene 800 Quadratmeter große Halle in Betrieb.

Lichtwellenleiter sind Glas- oder Kunststoffmedien, die Licht transportieren und so für die Übertragung von Binärcodes genutzt werden können. Überall, wo heute schnell große Mengen von Informationen oder Daten übertragen werden müssen, sind sie unentbehrlich. eks ist Spezialist für industrielle Anwendungen, also nicht für den Bereich der Telekommunikation, sondern zum Beispiel für die Vernetzung von Maschinen in großen Fabriken, für die Sicherheitstechnik auf großen Betriebsgeländen und in Tunneln oder für die Vernetzung und Last-Überwachung von Windparks. Selbst im Reichstagsgebäude in Berlin werden eks-Komponenten für die Steuerung der Klima- und Lüftungstechnik eingesetzt.

Die Produkte, die eks anbietet, werden vor Ort in Wenden-Hillmicke entwickelt und produziert. Zurzeit arbeiten 33 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am Standort. Darunter sind auch sieben Auszubildende zu Industriekaufleuten und Elektronikern für Betriebstechnik.

Auch da beweist Ralph Engel Weitblick: „Durch den demografischen Wandel können sich Jugendliche irgendwann ihren Ausbildungsplatz frei aussuchen, deshalb versuchen wir, ein attraktiver Arbeitgeber zu sein und unseren Personalbedarf durch eigene Auszubildende zu decken.“ Damit diese Attraktivität von außen auch wahrgenommen wird, gibt es im Unternehmen ein „nicht unerhebliches“ Marketingbudget, mit dem auch Öffentlichkeitsarbeit finanziert wird. So hat eks zum Beispiel ei-

nen Image-Film produzieren lassen, der auch auf der Internetseite des Unternehmens zur Verfügung steht und präsentiert sich äußerst professionell auf allen wichtigen Messen der Branche.

### Mitarbeiter mitgenommen

Das „Mitnehmen der Leute“ das „Ins-Boot-Holen“ der Mitarbeiter und ihre ständige Weiterbildung ist Ralph Engel enorm wichtig. „Das fordert viel Zeit und das macht man nicht so nebenbei bei vollen Auftragsbüchern“, sagt der eks-Geschäftsführer. Auch deshalb hat er in der Vergangenheit schon des Öfteren externe Berater ins Haus geholt. Die erste Potentialberatung bei eks liegt jetzt bereits zehn Jahre zurück, eine weitere hat das Unternehmen 2006 in Anspruch genommen, die letzte dann 2009/2010. Außerdem hat eks Engel auch Bildungsschecks genutzt sowie nicht geförderte Beratungsleistungen.

Zwar hatte man die Unternehmensabläufe im Laufe der Jahre immer wieder an die Anforderungen der Kunden aus der High-tech-Branche angepasst, dennoch zeigten sich mit der Zeit Schwächen in der internen Logistik und der Auftragssteuerung. „Man muss sich vorstellen, dass sich unser Markt komplett geändert hat: vom lokalen oder maximal regionalen Markt zum Weltmarkt“, beschreibt Ralph Engel die kolossale Umwälzung, die alle im Unternehmen zu bewältigen hatten. Klar, dass da nicht alles von selbst lief. „Oft tritt mit der Zeit das Problem auf, dass Sie gewisse Dinge stören, dass Sie sie aber nicht anpacken – Sie quasi Scheuklappen tragen“, sagt der eks-Geschäftsführer. Er bringt gern das Beispiel von der Palette, die im Weg steht und um die der Gabelstapler immer herumfahren muss, die aber niemand weg-



(v. l.) Ralph Engel (Geschäftsführer eks), Julia Nicklas (Management-Assistentin), Elvira Schmengler (Regionalagentur Siegen-Wittgenstein/Olpe), Jürgen Trögeler (IBT, Unternehmensberater)

räumt, weil sie schon immer da stand und weil sie einfach niemand mehr als Behinderung wahrnimmt.

Die drei Potentialberatungen hat allesamt Jürgen Trögeler durchgeführt, Ingenieur mit eigenem Büro und Unternehmensberater. „Das ist ein Zeichen, dass es eine wirklich gute Zusammenarbeit und auch gute Ergebnisse gab“, sagt Elvira Schmengler, Ansprechpartnerin für Potentialberatungen bei der Regionalagentur Siegen-Wittgenstein/Olpe. Auch sie bestätigt, dass es oft den Blick von außen braucht, um einem Unternehmen auf die Sprünge zu helfen. Der finanzielle Aspekt des Landeszuschusses von 50 Prozent der Beratungskosten werde von den Unternehmen dabei zwar gern in Anspruch genommen, sei aber für die Entscheidung zu einer externen Beratungshilfe oft zweitrangig.

### Passenden Berater gefunden

Viel hängt dabei davon ab, den richtigen Berater für das jeweilige Unternehmen und für den jeweiligen Beratungsgegenstand zu finden. Eine Hilfe kann dabei die Datenbank Potentialberatung sein, die die G.I.B. auf ihrer Internetseite bereithält. Auch Elvira Schmengler weist in ihren Beratungsgesprächen die Unternehmen immer wieder darauf hin, wie wichtig es ist, den passenden Berater auszusuchen. „Es kommt durchaus ab und an vor, dass eine Beratung nach zwei drei Beratungstagen abgebrochen wird, weil man feststellt: es passt einfach nicht“, stellt sie fest. Dann sei es aber auch richtig, die Beratung frühzeitig zu beenden. Ralph Engel arbeitet zum Beispiel lieber mit kleinen Beratungsunternehmen zusammen, die einen realistischen Blick dafür haben, was in einem mittelständischen Unternehmen kurzfristig und was eher längerfristig

machbar ist. „Ich brauche jemanden, der seinen Schreibtisch noch selbst organisiert und nicht alles an seine Sekretärin weitergibt und der weiß, wie in einem kleineren Unternehmen die Abläufe sind“, sagt Ralph Engel. Außerdem legt er Wert darauf, dass die Berater selbst aus der Branche kommen. Alle Berater, die bisher bei eks Engel tätig waren, hatten selbst eine Ausbildung im elektrotechnischen Bereich. „So ist man gleich auf Augenhöhe und muss nicht bei null anfangen, wenn man etwas erklärt“, sagt Ralph Engel.

Ideal ist es natürlich, wenn sich Unternehmen und Berater schon vor der ersten Potentialberatung kennengelernt haben. Jürgen Trögeler hat eks Engel bereits 2001 zum ersten Mal beraten, als es darum ging, ein Qualitätsmanagement-System einzuführen; eine Phase, als das Unternehmen noch in der Entwicklung vom Handwerksbetrieb zum High-Tech-Unternehmen steckte. Es gelang damals, alle Mitarbeiter aus dem Handwerksbetrieb in das neue Arbeitsfeld des Unternehmens zu übernehmen. Niemand verlor seinen Job. „Das war schon eine große Hürde für viele“, erinnert sich Jürgen Trögeler, „und es musste auch viel an Mitarbeiter-Motivation und Qualifikation geleistet werden.“ Das war dann auch ein Thema der ersten Potentialberatung. Daneben gab es neue hohe Anforderungen im Bereich Zuverlässigkeit und Liefertreue vonseiten der neu gewonnenen Industriekunden. „Es ging darum, wie man das mit damals noch deutlich weniger Mitarbeitern im Unternehmen organisiert“, sagt der Berater.

### Arbeitsorganisation optimiert

Es gelang. eks Engel ist seit der Zeit der ersten Potentialberatung beständig gewach-

sen. „Es ist aber nicht so, dass die Organisation automatisch mitwächst“, stellt Jürgen Trögeler fest. „Was früher noch auf Zuruf funktionierte, funktioniert ab einer bestimmten Größe nicht mehr.“ Deshalb waren die Arbeitsorganisation und die interne Kommunikation die Schwerpunkte der letzten Potentialberatung. Sie fand über insgesamt acht Beratungstage von Oktober 2009 bis Februar 2010 statt.

Arbeitsorganisation und Materialfluss sind nach Erfahrung von Elvira Schmengler in letzter Zeit häufig Beratungsgegenstand im Rahmen von Potentialberatungen. Unternehmen, die einen Berater engagieren, der zuvor schon ein ähnliches Problem gelöst hat, können also von dessen Erfahrung profitieren – und das mit der Potentialberatung relativ kostengünstig.

„Oft reicht es schon aus, wenn sich ein Externer zu den Mitarbeitern dazusetzt und die Abläufe beobachtet“, stellt Ralph Engel fest. Der erkennt dann oft Schwächen im Betriebsablauf, die durch die „Scheuklappen“, die die eigenen Kräfte und der Chef selbst durch die jahrelange Routine aufhaben, nicht mehr sehen.

Jürgen Trögeler ging genau so vor. Er sprach mit den Mitarbeitern an deren Arbeitsplatz, ließ sich die Arbeitsabläufe „live“ zeigen. „Wenn man schon etliche Jahre im Unternehmen bekannt ist, bekommt man auch mehr erzählt, weil die Mitarbeiter einfach mehr Vertrauen haben“, sagt der Berater, „und die Hinweise der Mitarbeiter können für das weitere Vorgehen sehr wertvoll sein.“ Wichtig sei dabei auch, das Ziel des Beraters zu kommunizieren und so eventuelle Ängste von vornherein nicht aufkeimen zu lassen, macht Jürgen Trögeler deutlich. Das ge-

schah sowohl in Einzelgesprächen als auch in größeren Mitarbeiterunden zum Beispiel auf Abteilungsebene.

Nach einer Analyse der internen Logistik- und Planungsabläufe wurde zunächst klar definiert, wer welche Aufgaben im Unternehmen hat. Dazu kam ein Maßnahmenkatalog. Dabei achtete der Berater darauf, dass er Schwerpunkte setzte – und zwar bevorzugt dort, wo die Verbesserungen für die Mitarbeiter im Tagesgeschäft direkt spürbar wurden. Einzelne Maßnahmen wurden zunächst einige Wochen ausprobiert, bevor eine Entscheidung für oder gegen die vom Berater vorgeschlagene Änderung getroffen wurde. Das hatte den Vorteil, dass man bereits während der Beratungsphase abschätzen konnte, ob die Entwicklung in die gewünschte Richtung zielte. Danach nahm man dann den nächsten Schritt in Angriff. „Bei uns hat sich bewährt, dass man den Menschen die Möglichkeit gibt, etwas anzuwenden, Erfahrungen zu sammeln und auch Entscheidungen reifen zu lassen“, sagt Ralph Engel. Die Möglichkeit für ein solches schrittweises Vorgehen bietet das Instrument Potentialberatung ausdrücklich. Mittlerweile ist der maximale Beratungszeitraum von früher fünf auf bis zu neun Monate ausgeweitet worden. Dazu gibt es die Option einer zweiten Beratungsphase, wenn die maximal 15 geförderten Beratungstage bei der ersten Beratung nicht ausgeschöpft werden.

„Was eks Engel sicherlich besonders auszeichnet, ist, dass die Mitarbeiter auch bereit sind, etwas zu ändern“, sagt Jürgen Trögeler. Das dürfte auch an der Fürsorge liegen, die das Unternehmen gegenüber seiner Belegschaft im ganz normalen Arbeitsalltag an den Tag legt. So kümmert man sich eks Engel zum Beispiel sehr um

#### ABSTRACT

Das Unternehmen eks Engel im südsauerländischen Wenden-Hillmicke hat sich ziemlich rasant von einem reinen Handwerksbetrieb der Elektrobranche zu einem Hightech-Unternehmen entwickelt. Mit Lichtwellenleiter-Systemen agiert eks Engel erfolgreich auf dem Weltmarkt. Mehrere Potentialberatungen haben dem mittelständischen Betrieb geholfen, die Qualität der Arbeitsorganisation an die gute wirtschaftliche Entwicklung anzupassen.

#### ANSPRECHPARTNER IN DER G.I.B.

Peter Schäffer, Tel.: 02041 767-200  
E-Mail: p.schaeffer@gib.nrw.de

#### AUTOR

Frank Stefan Krupop, Tel.: 02306 741093  
E-Mail: frank\_krupop@web.de

#### KONTAKTE

eks Engel, Ralph Engel, Geschäftsführer  
Tel.: 02762 9313-83, E-Mail: re@eks-engel.de  
Internet: www.eks-engel.de

Regionalagentur Siegen-Wittgenstein/Olpe  
Elvira Schmengler, Tel.: 02761 81499  
E-Mail: e.schmengler@kreis-olpe.de  
Internet: www.regionalagentursi-wi-oe.de

Ingenieurbüro Trögeler IBT  
Jürgen Trögeler, Tel.: 02163 952455  
E-Mail: info@ibt-beratung.de  
Internet: ibt-beratung.de

die Gesundheit der Mitarbeiter. Seit 2009 gibt es die sogenannte „aktive Mittagsstunde“. Ein Teil der Belegschaft macht dann Pilates, eine zweite Gruppe Nordic Walking. Diese Fitnessstunde ist für die Mitarbeiter bezahlte Arbeitszeit und wird von den meisten gern in Anspruch genommen. „Neben dem Gesundheitsaspekt trägt das natürlich auch dazu bei, als Arbeitgeber attraktiv zu sein“, erklärt Ralph Engel.

#### Wettbewerbsfähigkeit gesichert

Er empfindet rückblickend die organisatorischen Schwächen, die Jürgen Trögeler im Rahmen der Potentialberatung aufdeckte, zwar nicht als schwerwiegende Probleme, aber „sie hätten sich, wenn wir sie nicht angegangen wären, zu einem Problem ausgewachsen können.“ Manchmal seien die Probleme ganz einfach zu lösen, es müsse sie nur jemand aussprechen. So hat man bei eks Engel nach der letzten Beratung den Mitarbeitern der Auftragsbearbeitung durch die simple Installation eines Netzwerk-Druckers in der Produktion die lästigen Wege zwischen den beiden Abteilungen abgenommen und damit für mehr Arbeitseffektivität gesorgt. Außerdem wur-

den feste Lagerorte für alle Produkte und Halbfertigteile eingerichtet und eine Seriennummernverwaltung inklusive Scannmöglichkeit der Nummern angestoßen, die mittlerweile ebenfalls umgesetzt ist. Auch eine Schnittstelle für den Versand über UPS wurde eingerichtet, die einen weiteren Effektivitätsfortschritt brachte. „Es geht bei uns nicht um ein Wegrationalisieren von Arbeitsplätzen – ich brauche die Leute; und auch die Produktion lässt sich nicht viel weiter automatisieren“, sagt Ralph Engel. „Wir müssen schauen, dass wir alles, was drum herum passiert, optimieren, um weiter wettbewerbsfähig zu sein.“

Den Weg, den das Unternehmen unter anderem mithilfe des Instruments Potentialberatung eingeschlagen hat, hat sich gelohnt. eks Engel kann nicht nur ein konstantes Wachstum verzeichnen; für die Gesamtentwicklung des Unternehmens, die Schaffung und Sicherung von Arbeits- und Ausbildungsplätzen, die fortlaufende Modernisierung und Innovation, das Engagement in der Region und die Servicequalität und Kundennähe gewann eks Engel im Jahr 2011 den Großen Preis des Mittelstandes.