

In schwieriger Zeit auf Verbesserungspotenziale gesetzt

Potentialberatung bei der Hülbusch Transport GmbH in Hagen



Die Spedition Hülbusch ist ein echter Familienbetrieb. Hans-Joachim Hülbusch leitet das Hagener Speditionsunternehmen in der dritten Generation, seine Frau Doris kümmert sich um die Verwaltung, in einigen Jahren soll der Sohn den mittelständischen Betrieb in der vierten Generation weiterzuführen. Um die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens zu verbessern, hat sich Hans-Joachim Hülbusch in der Wirtschaftskrise, die Speditionsunternehmen hart traf, zu einer Potentialberatung entschieden. In Klaus Leube fand er einen externen Unterstützer, der sich in der Branche auskennt.

Vor zwei Jahren verlegte die Spedition Hülbusch ihren Standort vom alten Stammsitz in Hagen an den Standort in Hagen Unterberchum. Das Gewerbegebiet fast genau unter der Autobahnbrücke der A 45 über das Lennetal ist ein idealer Ort für eine Spedition. Die Autobahnen A 45, A 46 und A 1 sind von dort in wenigen Minuten zu erreichen. Transportierte der Großvater von Hans-Joachim Hülbusch die Güter seiner regionalen Kunden zum Teil noch mit Pferd und Wagen, besteht der Fuhrpark der Spedition

heute aus 25 „ziehenden Einheiten“, wie man das in der Branche nennt, und rund 40 Aufliegern.

Das Einsatzgebiet der Spedition reicht nun weit über das Ruhrgebiet hinaus bis ins benachbarte Ausland. Wurden früher hauptsächlich Kohlen und Brennstoffe transportiert, ist die A. Hülbusch Transport GmbH heute auf den Transport von Metall sowohl als Coil- als auch als Langmaterial spezialisiert. Der Kunden-Schwerpunkt liegt in der heimischen

Warm- und Kaltwalzindustrie. „Die Wiege der Kaltwalzindustrie liegt im Ruhrgebiet nicht in Dortmund, Essen oder Duisburg, sondern in Hagen-Hohenlimburg“, weiß Hans-Joachim Hülbusch. Die Entwicklung des Hagener Unternehmens zum Stahltransporteur war somit nur folgerichtig. Zusätzlich zum Speditionsgeschäft betreibt das Unternehmen auch ein Zwischen- und Dispositionslager für die Kunden und sorgt selbst für die Wartung und Werterhaltung des Fahrzeugparks.

Handlungsbedarf erkannt

Die Spedition Hülbusch bedient vor allem die Eisen- und Stahlindustrie sowie den Automobilbau. Und genau darin lag auch das Problem, als die Wirtschaftskrise einsetzte: Sie traf besonders diese Branchen und damit auch die, die das Material hin- und hertransportieren. Zahlreiche Insolvenzen von Transportunternehmen zeugen davon. Zwar hatte das Hagener Familienunternehmen durch die über Generationen gewachsenen Kundenbeziehungen eine treue Stammkundschaft, doch die Auftragseingänge gingen auch bei der Spedition Hülbusch merklich zurück, so dass der Firmenchef dringenden Handlungsbedarf erkannte, um die Wettbewerbsfähigkeit und die Beschäftigung zu sichern. Hans-Joachim Hülbusch wollte aber nicht den Weg gehen, den so viele Unternehmen in der Wirtschaftskrise gingen: Mitarbeiter entlassen und damit die Personalkosten reduzieren. „Wir sind nicht nur ein Familienbetrieb auch das Verhältnis zu unseren Mitarbeitern ist familiär“, sagt der Geschäftsführer. „Wer einmal bei uns arbeitet, verlässt die Firma nicht so schnell und deshalb kamen für mich Entlassungen nicht infrage.“ Hans-Joachim Hülbusch investierte stattdessen in die Zukunftsfähigkeit seiner Firma.

Potentialberatung bei der Spedition Hülbusch, Hagen:
 (v. l.) Klaus Leube (Berater), Doris Hülbusch (Spedition Hülbusch),
 Claudia Rentrop (Wirtschaftsförderung Hagen), Hans-Joachim
 Hülbusch (Geschäftsführer Spedition Hülbusch)

Die schwierigste Zeit musste mit Kurzarbeit überbrückt werden, gleichzeitig suchte der Firmenchef nach Wegen für einen wirtschaftlicheren Betrieb des Unternehmens. Dafür fehlte intern aber einfach das Know-how.

So kam Klaus Leube ins Spiel. Der Ingenieur und Berater arbeitet seit Langem in der Branche, kannte die Spedition und so fragte Hans-Joachim Hülbusch ihn wegen Unterstützung an. Diese startete mithilfe der Wirtschaftsförderung Hagen in Form einer zunächst auf zehn Tage angelegten Potentialberatung im Mai 2009 und wurde mit einer auf fünf Tage angelegten zweiten Phase im Frühjahr 2010 fortgesetzt. Am Anfang hieß es für Klaus Leube, sich ein Bild über das Unternehmen zu verschaffen.

Mit Unterstützung von Doris Hülbusch sichtete er die gesamten Betriebsunterlagen und bereitete die Daten systematisch auf. Dabei nutzt er eine ganzheitliche, TOPAS genannte Arbeitssystematik. Das Kürzel steht für die Bereiche Technik (u. a. Fahrzeuge, Anlagen, Räumlichkeiten, Logistik), Organisation (u. a. Betriebs- und Arbeitsabläufe), Personal (u. a. Altersstruktur, Personalentwicklung, Qualifikation), Arbeits- und Prozessgestaltung (u. a. Ergonomische Gestaltung der Arbeitsplätze, Arbeitszeit- und Schichtplanung) sowie Sicherheit und Service (u. a. Wirtschaftlichkeit, Qualität, Gesundheits- und Umweltschutz, Kundenbetreuung).

In diesem Rahmen wurden Check-Listen für die LKW des Unternehmens erarbeitet, mit denen die Daten des Fahrzeugparks erstmalig vollständig erhoben wurden: Leistung, Euro-Norm, Einsatz-

gebiet, ergonomische und Sicherheitsaspekte, technischer Zustand. Auch die Kundenstruktur wurde aufgearbeitet. In allen Bereichen erhob Klaus Leube Daten, analysierte und visualisierte die Ergebnisse, holte Meinungen von Fachleuten ein und schloss daran eine Stärken-/Schwächen-Analyse an. Daraus wurden Potenziale abgeleitet und in verschiedenen Projektteams, in denen die Geschäftsführung, Fachpersonal und der externe Unterstützer mitarbeiteten, ein Handlungs- und Zeitplan entwickelt.

„Wir haben in diesem Prozess immer geschaut, in welchen Bereichen man konkret und schnell helfen kann und Maßnahmen dann auch direkt zeitnah umgesetzt. Das ging also schon über reine Beratung hinaus“, sagt Klaus Leube. Deshalb nennt er sich selbst nicht gern Berater, sondern „externer Unterstützer“. Klaus Leube lobt ausdrücklich die effektive Zusammenarbeit mit der Wirtschaftsförderung der Stadt Hagen und der Bezirksregierung Arnsberg als Genehmigungsbehörde: „Wir hatten in jeder Phase die Machbarkeit der entwickelten Maßnahmen im Blick und haben uns mit der Wirtschaftsförderung und der Bezirksregierung abgestimmt“, blickt er zurück. So gab es zum Beispiel bei der Beantragung von Fördermitteln für Maßnahmen zur Erhöhung der Sicherheit, zum Schutz der Umwelt sowie für Weiterbildungen und Ausbildungen zum Berufskraftfahrer keine Probleme.

Neue Kommunikationsstruktur nicht nötig

Bei dem gesamten Beratungsprozess lag ein besonderes Augenmerk auf der Mitarbeiterbeteiligung. Als erste Maßnah-

me wurde das gesamte Personal durch einen Aushang über die Potentialberatung informiert. Mitarbeiter der Disposition, der Werkstatt, des Lagers und der kaufmännischen Verwaltung bezog man direkt am Unternehmensstandort in die Beratungen ein. Die Fahrer, die naturgemäß meistens auf Tour sind, wurden regelmäßig über den Arbeits- und Sachstand informiert. Dabei waren neue Kommunikationsstrukturen nicht nötig, wie Doris Hülbusch verdeutlicht: „Es hat sich bei uns seit Jahren so eingebürgert, dass man sich freitagnachmittags, wenn alle Fahrer von ihren Touren zurückkommen und die Spesen abgerechnet werden, zusammensetzt und gemeinsam Kaffee trinkt. Dann wird über alles Mögliche geredet – natürlich auch schon mal gemeckert.“

In diesem Rahmen haben die Geschäftsführung und der Berater den jeweiligen Stand der Potentialberatung vermittelt. Klaus Leube führte außerdem auch Einzelgespräche mit Fahrern und anderen Mitarbeitern. Dass nicht nur dem externen Berater, sondern auch den Fachkräften die notwendigen Betriebsunterlagen nebst fachlichen Erläuterungen zur Verfügung gestellt wurden, zeigt, so Klaus Leube, das große Vertrauen, das im Unternehmen seitens der Geschäftsführung gegenüber allen Beteiligten bei der Potentialberatung vorhanden war.

Die Mitarbeiterereinbindung wirkt auch über den Beratungsprozess hinaus nach: „Ein schönes Neben-Resultat ist, dass unsere Mitarbeiter jetzt mehr mitdenken und auch öfter Verbesserungsvorschläge machen“, stellt Doris Hülbusch fest.

Technischen Stand optimiert

Hauptthema der Beratung war es, Optimierungspotenziale in allen Unternehmensbereichen zu erkennen und zu nutzen, mit dem Ziel, eine verbesserte Wirtschaftlichkeit zu erreichen, um auf dem Markt auch in Zukunft bestehen zu können. Besonders offensichtlich waren zunächst die Potenziale im Bereich des Fuhrparks.

Verbesserungs- und Einsparungsmöglichkeiten lagen zum Beispiel in der Umrüstung der LKW gemäß Euro-Norm 4 und 5 bzw. im Ersatz alter LKW durch solche mit entsprechender Euro-Norm. Die Euro-Normen regeln den zulässigen Ausstoß von Schadstoffen. Je höher die Euro-Norm eines LKW, desto geringer die Besteuerung und auch die LKW-Mautgebühren. Aber die Kosten sind nicht alles, woran der Firmenchef bei seiner LKW-Flotte denkt: „Wir sind bestrebt, einen umweltfreundlichen Fuhrpark zu unterhalten“, sagt Hans-Joachim Hülsbusch.

Neben dem positiven Effekt für die Umwelt und die Betriebskosten hat Umweltschutz in diesem Bereich – so die Erkenntnis bei der Spedition Hülsbusch – auch eine sehr positive Außenwirkung. Ältere Fahrzeuge wurden durch Partikelminderungsfilter nachgerüstet, insgesamt vier LKW mit Euro-Norm 5 angeschafft. „Der Zeitpunkt der Anschaffung war durch die Krise günstig. Es waren viele preiswerte gebrauchte LKW auf dem Markt“, sagt Hans-Joachim Hülsbusch, „und ich war mir von vornherein sicher, dass wir die Fahrzeuge nach der schwierigen Zeit brauchen würden.“

Immerhin war aber ein Finanzierungsaufwand von 125.000 Euro notwendig – in Krisenzeiten eine bemerkenswerte Investi-

tion gegen den allgemeinen Trend. Außerdem wurden die LKW mit ergonomisch besseren Sitzen ausgestattet. „Eine Investition in die Gesundheit unserer Fahrer“, sagt Hans-Joachim Hülsbusch.

„Eine große Stärke bei Hülsbusch ist neben der hohen Zuverlässigkeit über mehr als 40 Jahre gegenüber den Kunden sowie einer Verlässlichkeit auch in Notfällen eine hohe Flexibilität bei Auftragseingängen und die hohe Motivation der Mitarbeiter“, stellt Klaus Leube fest. Die Altersstruktur im Unternehmen stellte sich als Schwäche heraus. Der Altersdurchschnitt liegt (2009) mit 47,3 Jahren hoch, wobei über die Hälfte der Mitarbeiter über 20 Jahre im Unternehmen beschäftigt ist. Etwa ein Drittel der Angestellten ist bereits über 60 Jahre alt.

Durch die mit dem Berufskraftfahrer-Qualifikations-Gesetz (BKrFQG) seit 2006 gestiegenen Anforderungen an LKW-Fahrer ist abzusehen, dass die Rekrutierung von Nachwuchs-Fachkräften in Zukunft schwieriger wird. Das betrifft aber nicht nur die Hülsbusch GmbH. „Dass wir in Zukunft ein gravierendes Nachwuchsproblem haben werden, ist der ganzen Branche noch gar nicht richtig klar“, meint Hans-Joachim Hülsbusch. Bisher haben die meisten Fahrer noch den alten Führerschein Klasse 2, der relativ leicht zu erwerben war, zum Beispiel bei der Bundeswehr. „Der Führerschein, den man jetzt braucht, kostet 7.000 bis 8.000 Euro, das wird niemand mehr nebenbei machen“, prophezeit der Hagener Spediteur.

Neue Stellen geschaffen

Während es in der ersten Phase der Potenzialberatung im Jahr 2009 noch vor-

nehmlich darum ging, die Arbeitsplätze in der Spedition Hülsbusch zu erhalten, wurden im Laufe der zweiten Phase im Jahr 2010 bereits neue Stellen geschaffen. Ein schwerbehinderter Mensch wurde zur Wartung des Fahrzeugparks und der Zurrmittel eingestellt. Damit konnten Fremdleistungen in diesem Unternehmensbereich reduziert werden. Er soll so weiterqualifiziert werden, dass er auch leichtere Reparaturen an den neuen leichten Aufliegern aus Aluminium hausintern durchführen kann. Eine weitere Stelle wurde ebenfalls 2010 im Bereich Lager/Transport eingerichtet. Dieser Bereich soll in Zukunft weiter ausgebaut werden und als weiteres Standbein des Unternehmens für mehr wirtschaftliche Sicherheit sorgen. Angedacht ist, die Lager- und Materialwirtschaft weiter auszubauen, sodass die Spedition Hülsbusch als ein Zentrallager für Kundenprodukte fungieren kann. Zu den Neueinstellungen kamen Weiterqualifizierungen von Mitarbeitern zum Beispiel im Bereich Ladungssicherheit, die durch die Straßenverkehrsgenossenschaft Westfalen-Lippe durchgeführt wurden.

Ein älterer Fahrer wurde für den Einsatz als Disponent qualifiziert und auch dort eingesetzt. Andere langjährige LKW-Lenker sollen die Möglichkeit erhalten, einen Teil ihrer Arbeitszeit in anderen Unternehmensbereichen zu arbeiten, zum Beispiel in der Bereitstellung und Kontrolle der Zurrmittel. Durch diesen Ausgleich will man sie auch im Alter körperlich fit und gesund erhalten. Weitere Qualifizierungen der Fahrer und der Mitarbeiter in der Verwaltung sind geplant, wenn Navigations-Systeme mit kaufmännischer Anbindung angeschafft werden.

Zurzeit befindet sich bei der Spedition Hülsbusch ein Telematik-System mit integriertem IT-System für die LKW im Fernverkehr in der Testphase. Damit sollen sowohl die Kommunikation und Disposition im LKW-Verkehr als auch die kaufmännische Bearbeitung und das Controlling von Ferntransporten optimiert werden. So will man unter anderem die gefahrenen Leerkilometer reduzieren. Die Erweiterung des Dienstleistungsangebots um den Transport unterschiedlicher Transportgüter und eine Erweiterung des Werksverkehrs soll das Unternehmen in Zukunft zusätzlich breiter aufstellen. Außerdem ist ein Qualitätsmanagement-System im Aufbau.

Auch über die Nachwuchsförderung hat man sich bei der Spedition Hülsbusch bereits Gedanken gemacht. Berufskraftfahrer ist zwar noch kein Lehrberuf, aber: „Wir wollen uns unseren Nachwuchs in Zukunft selbst ausbilden“, sagt Hans-Joachim Hülsbusch. Das Unternehmen übernimmt bei dem angedachten Modell die Kosten für den Führerschein, bindet dafür die Mitarbeiter aber langfristig an den Betrieb. Zusätzlich hätte das den Vorteil, dass die Fahrer dann neben den nach dem Berufskraftfahrergesetz vorgeschriebenen Ausbildungsinhalten auch gleich die spezifischen Anforderungen im Unternehmen, also zum Beispiel das Lieferschein-Verfahren oder die Eingabe der Daten in das geplante Telematik-System, kennenlernen würden.

Betriebsblindheit überwunden

Tatsächlich gelang es mit den im Rahmen der Potentialberatung entwickelten Maßnahmen, die wirtschaftliche Situation des Unternehmens so zu stabilisieren, dass keiner der damals 30 Mitarbeiter entlassen

werden musste. Dass er mittlerweile sogar zwei zusätzliche Kräfte einstellen konnte, macht Hans-Joachim Hülsbusch stolz. Die Veränderungen im Unternehmen haben also nicht nur durch die schwierige Zeit geführt, sondern sich auch als nachhaltig erwiesen. Berater Klaus Leube lobt die Firmenleitung der Spedition Hülsbusch: „Was Herr und Frau Hülsbusch in der Zeit der Wirtschaftskrise geleistet haben, ohne auch nur einen Mitarbeiter zu entlassen, das verdient den höchsten Respekt.“ Hans-Joachim Hülsbusch kann den neuen Impulsen, die sein Unternehmen durch die externe Beratung bekommen hat, nur Positives abgewinnen: „Man wird mit den Jahren betriebsblind, setzt zum Beispiel 15 Jahre alte LKW ständig

im Fernverkehr ein, ohne darüber nachzudenken, dass das nicht wirtschaftlich ist. Deshalb bin ich froh, dass wir uns zu dieser Potentialberatung entschieden haben.“ Claudia Rentrop von der Wirtschaftsförderung der Stadt Hagen, hat als Ansprechpartnerin für die gestellten Förderanträge einen guten Einblick in den Ablauf der Potentialberatung bei der Spedition Hülsbusch: „Hier wurde schon sehr intensiv gearbeitet“, stellt sie fest, „sowohl vom Berater als auch vom Unternehmen.“ Besonders die enge Bindung zwischen Unternehmen und Mitarbeitern hat sie als etwas Besonderes empfunden. „Insgesamt ist die Potentialberatung hier aus meiner Sicht optimal gelaufen“, so die Hagener Wirtschaftsförderin.

ABSTRACT

Die Spedition Hülsbusch in Hagen hat sich in Zeiten der Wirtschaftskrise dazu entschieden, seine Marktbeständigkeit und Wirtschaftlichkeit mithilfe einer vom Land und dem Europäischen Sozialfonds geförderten Potentialberatung zu verbessern. Die Arbeitsplätze in dem Familienbetrieb wurden durch die eingeleiteten Maßnahmen nicht nur erhalten, es wurden sogar neue Stellen geschaffen. Dazu nahm der externe Berater alle Unternehmensbereiche, vom LKW bis zur Personalstruktur, kritisch unter die Lupe und sorgte unter anderem durch die Akquirierung zahlreicher Fördermittel für eine schnelle Umsetzung der vorgeschlagenen Veränderungen.

KONTAKTE

Hans-Joachim Hülsbusch
A. Hülsbusch Transport GmbH
Unterberchum 30
58093 Hagen
Tel.: 02334 81485656
E-Mail: info@ahgtg.de

Klaus Leube
Ingenieurbüro Leube
Seehäuserstr. 45
28879 Grasberg
Tel.: 04208 894882
E-Mail: klaus.leube@ewetel.net

ANSPRECHPARTNER IN DER G.I.B.

Claudia Thierfelder
Tel.: 02041 767-271
E-Mail: c.thierfelder@gib.nrw.de

AUTOR

Frank Stefan Krupop
Tel.: 02306 741093
E-Mail: frank_krupop@web.de