

G.I.B.-Beiträge zur Arbeits- und Sozialpolitik 2023/02  
Praxisbeispiele  
Arbeitsgestaltung und Fachkräftesicherung

**G.I.B.** NRW  
Gesellschaft für innovative  
Beschäftigungsförderung mbH

Transformationsberatung NRW

# Ressourceneffizienz entlang der gesamten Wertschöpfungskette

Kaiser Fahrzeugbau GmbH in Ascheberg

Mit finanzieller Unterstützung des Landes Nordrhein-Westfalen und der Europäischen Union



Ministerium für Arbeit,  
Gesundheit und Soziales  
des Landes Nordrhein-Westfalen





© Dietrich Hackenberg

Unternehmen und ihre Beschäftigten stehen zunehmend vor der Herausforderung, ihre Produkte und Dienstleistungen klima- und umweltpolitisch neu auszurichten. Dabei werden Unternehmen in Nordrhein-Westfalen durch das mit Mitteln des Europäischen Sozialfonds kofinanzierte Förderprogramm Transformationsberatung NRW unterstützt. Auf ihrem Weg zur Green Economy hat auch die Kaiser Fahrzeugbau GmbH im nordrhein-westfälischen Ascheberg mit ihren 30 Beschäftigten die Transformationsberatung genutzt und sich dabei auf das Thema Ressourceneffizienz konzentriert.

Selten zuvor war es so offensichtlich wie heute: Ressourcen stehen nicht endlos zur Verfügung. Das gilt für Energie und Material genauso wie für menschliche Arbeitskraft und Arbeitszeit. „Wir müssen sorgsam mit diesen Ressourcen umgehen. Deshalb wollten wir vor allem in der Fertigung effizienter werden, und zwar ganz gezielt mit Blick auf Ressourcenschonung“, sagt Bayram Koc, Geschäftsführer der Kaiser Fahrzeugbau GmbH in Ascheberg, und stellt sofort klar: „Das heißt nicht, dass Menschen mehr oder schneller arbeiten sollen, sondern intelligenter und infolgedessen effizienter.“

### **Green Economy für die Zukunft des Unternehmens**

Die Kaiser Fahrzeugbau GmbH ist ein Spezialunternehmen für die Entwicklung und Fertigung von Nutzfahrzeugen. Sie verfügt von der Planung über die Fertigstellung bis hin zu Service und Wartung über jahrzehntelange Erfahrung im Bereich Sonderfahrzeuge für spezielle Anwendungen.

Doch wie lässt sich Effizienzsteigerung in der Fertigung mit einer betriebsindividuellen Umwelt- und Klimastrategie kombinieren? Wie lassen sich betriebspezifische Maß-



Bayram Koc, Geschäftsführer der  
Kaiser Fahrzeugbau GmbH, Ascheberg

© Dietrich Hackenberg

nahmen planen, um Ressourcen einzusparen und eine neue „Umweltkultur“ im Unternehmen zu etablieren – und das alles unter Einbeziehung aller Mitarbeitenden?

Passende Antworten darauf sollte die Transformationsberatung geben. Mit ihrer Hilfe können Betriebe entlang des Themas Green Economy beteiligungsorientiert ihre Stärken und Schwächen ermitteln sowie betriebsspezifische Lösungen erarbeiten.

Durchgeführt wurde die Beratung durch die PfP Engineering GmbH. So systematisch wie zuvor schon bei der Potentialberatung im selben Unternehmen ging Diplom-Wirtschaftsingenieur Norbert Wagenknecht von PfP Engineering auch bei der Transformationsberatung vor. Gleich zu Beginn fanden mehrstündige „Input-Schulungen“ für das Personal statt. Dabei wurden die Bedeutung von Green Economy für die Zukunft des Unternehmens erörtert und der methodische Ansatz der Transformationsberatung vorgestellt. „Kein Frontalunterricht“, betont Norbert Wagenknecht, „sondern Gespräche auf Augenhöhe, denn eine erfolgreiche Transformationsberatung ist immer auch auf die Kompetenz der Beschäftigten angewiesen.“

### Fertigungsprozesse optimieren, Energie sparen, Umwelt schonen

Die anschließende Analyse begann am Ende der Wertschöpfungskette, bei der Montage der Fahrzeuge. Der Berater begründet sein Vorgehen so: „Wenn Beschäftigte hier nicht die Bauteile vorfinden, die sie verarbeiten wollen, entstehen teure Leer- und Wartezeiten und das ist nichts anderes als eine Verschwendung von Ressourcen. Wichtig ist also

eine frühzeitige Materialverfügbarkeitsprüfung und genauso effizient muss die Organisation des Lagers sein.“ Am Prozessende zu beginnen hat nach Ansicht von Norbert Wagenknecht einen großen Vorteil: „So lassen sich schnell Schwachstellen identifizieren, die Effizienz verhindern.“

Den unmittelbaren Zusammenhang von effizientem und umweltverträglichem Wirtschaften illustriert Geschäftsführer Bayram Koc an einem Beispiel aus der Fertigung: Viele Baugruppen, also aus mehreren Einzelbauteilen wie etwa Winkeln, Flachstahl oder anderen Profilen bestehende Werkstücke, sind historisch entstanden. Während der Fertigung müssen sie deshalb für den konkreten Auftrag angepasst werden. Das geschieht durch Plasmaschneiden, Schleifen und Oberflächenbearbeitung sowie durch Lösemitteleinsatz beim Beschichten und Nasslackieren. Genau diese Nacharbeit aber führt zu einer höheren Belastung durch gesundheits- und umweltschädliche Gase und Emissionen im Fertigungsprozess. Der Geschäftsführer: „Die vielen Arbeitsschritte sind also Zeit- und Energiefresser, Kostentreiber und Umweltbelastung zugleich.“



Norbert Wagenknecht,  
PfP Engineering GmbH, Ascheberg

© Dietrich Hackenberg

Die Transformationsberatung ergab: Mit einer einfachen, aber intelligenten Gestaltung der Teile in Form gelasener vorgefertigter Blechteile lassen sich Baugruppen deutlich effizienter herstellen. Bayram Koc: „Durch die Umwandlung einer Schweißkonstruktion in eine Biegekonstruktion reduzieren wir die Teilezahl, die Fügeprozesse, also Vormontagearbeiten, sowie den Materialverbrauch. Da die neu konstruierten Bauteile demontierbar und wiederverwendbar sind, sind sie zugleich nachhaltiger.“

## Kombinierter Arbeits- und Umweltschutz

Ganz vermeiden lässt sich die Fusion von Werkstücken durch Schweißen jedoch nicht. Zum Schutz der Beschäftigten wie auch der Umwelt hat das Unternehmen deshalb Schweißhelme angeschafft, bei denen Frischluft in den



© Dietrich Hackenberg

größtenteils abgedichteten Kopfschirm geleitet wird. Das erzeugt dort einen leichten Überdruck, der das Eindringen von Schweißrauch verhindert.

Intensive Gespräche mit allen Beschäftigten hatten darüber hinaus ergeben, dass von der Lagerung der Bauteile auf dem Boden aus ergonomischen Gründen abzuraten ist. Berater Norbert Wagenknecht: „Viel sinnvoller ist es, die Bauteile so zu lagern, dass sie den Monteuren in Hüfthöhe zur Verfügung stehen. Zur körperlichen Entlastung der Beschäftigten hat das Unternehmen deshalb Sonderladungsträger für den internen Gebrauch konstruiert.“

Ein weiterer Schritt Richtung Effizienz und Ressourcenschonung sind die geplanten Digitalisierungsprozesse auch in der Fertigung. Der Berater: „Bislang sind Zeichnungen, Checklisten und Schaltpläne in extrem umfangreichen Mappen abgelegt. Wenn den Beschäftigten zukünftig ein Tablet zur Verfügung steht, können sie ihre Vermerke sofort eingeben, so dass sie früher beim Adressaten landen. Das erleichtert die Kommunikation zwischen Konstrukteuren auf der einen und den Werkern, also den Schweißern, Monteuren und Elektrikern, auf der anderen Seite.“

Insgesamt bedeutet das kürzere Durchlaufzeiten, reduzierte Standzeiten der Fahrzeuge und weniger Nacharbeiten. „Durch die Maßnahmen im Kontext der Transformationsberatung“, summiert Geschäftsführer Bayram Koc, „werden unsere Fertigungsprozesse optimiert, wird die Vernetzung von Konstruktion, Material- und Informationsfluss verbessert. Zudem tun wir etwas für den Arbeits- und Gesundheitsschutz, sparen Energie und schonen die Umwelt. Hier zeigte sich übrigens auch, wie gut Potentialberatung und Transformationsberatung ineinandergreifen.“

## Weiterbildung und Partizipation

Sowohl die Digitalisierung als auch die gesamte Optimierung der Fertigungsprozesse erfordern fachspezifische Qualifizierungen. Bayram Koc: „Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen sich ständig weiterbilden. In der Fertigung und Montage geht es längst nicht mehr nur um Handwerkliches, Mechanisches. Die Technik im Bereich der Bremsanlagen und Sicherheitssysteme wird immer komplexer. Alle müssen Schaltpläne lesen und programmieren können. Das gilt nicht nur für unsere Elektriker, sondern auch für unser Personal in der Montage sowie für jene, die kleinere Reparaturarbeiten verrichten.“



© Dietrich Hackenberg

Entsprechend umfangreich sind die konkreten Weiterbildungsmaßnahmen für nahezu das gesamte Personal: Da ist zum Beispiel die Schulung „Digitale Medien“ für alle 20 Beschäftigten in der Produktion, eine „Einführung Dokumentenmanagementsystem“ für zehn Beschäftigte aus Verwaltung und Einkauf, eine Schulung „CAD 3D Konstruktion“ für zwei Techniker sowie die Weiterbildung von drei wei-

teren Beschäftigten zur Elektrofachkraft für Hochvoltsysteme in Kraftfahrzeugen, ergänzt um Onlineseminare zur „nachhaltigen Produktentwicklung“.

Funktionieren konnten die Entwicklung und Umsetzung aller Maßnahmen nur mit Beteiligung der Mitarbeitenden, weiß Berater Norbert Wagenknecht: „Es gibt nichts Schlimmeres, als den Beschäftigten ein fertiges Konzept vorzulegen, auf das sie keinen Einfluss mehr nehmen können.“

Geschäftsführer Bayram Koc stimmt ihm uneingeschränkt zu: „Neue Wege werden von den Beschäftigten nur angenommen, wenn sie in der Entscheidungsphase mitwirken

können.“ An der Entscheidungsfindung beteiligt waren in der Kaiser Fahrzeugbau GmbH letztlich alle Beschäftigten, vornehmlich eine jeweils kleinere Gruppe aus allen Abteilungen, die „verantwortlichen Treiber“, sodass die Umsetzung der Ideen aus der Transformationsberatung bei laufendem Betrieb gelang. Bayram Koc: „Die vielen guten, verwertbaren Ideen der Beschäftigten basieren auf ihren Erfahrungen im täglichen Arbeitsprozess. In der Summe haben ihre Vorschläge einen hohen Anteil an der Lösungsfindung.“

## Informationen

		Ansprechperson G.I.B.:	Andreas Bendig
Förderprogramm:	<a href="#">Potentialberatung NRW und Transformationsberatung NRW</a>	Erklärvideos:	<a href="#">Potentialberatung Transformationsberatung</a>
Erstberatungsstelle:	<a href="#">Handwerkskammer Münster</a>	Kontakt:	Edith Nierfischer
Unternehmen:	<a href="#">Kaiser Fahrzeugbau GmbH</a> <a href="#">Lüdinghauser Straße 49a</a> <a href="#">Ascheberg</a> Branche: <a href="#">Handwerk</a>	Kontakt:	Bayram Koc (Geschäftsführung)
Unternehmensberatung:	<a href="#">PfP Engineering GmbH</a> <a href="#">An der Hansalinie 48 – 50</a> <a href="#">Ascheberg</a> Branche: <a href="#">Handwerk, Industrie und Handel</a>	Kontakt:	Norbert Wagenknecht
<b>Zusammenfassung:</b> Die ressourcenrelevanten Ideen der Belegschaft zu einer Gesamtstrategie bündeln sowie Prozessverständnis und gegenseitige Einbindung fördern.			

# Impressum

## Herausgeber

G.I.B. – Gesellschaft für innovative  
Beschäftigungsförderung mbH  
Im Blankenfeld 4 • 46238 Bottrop  
Tel.: +49 (0) 2041 767-0  
mail@gib.nrw.de  
www.gib.nrw.de

## Autor

Paul Pantel

## Redaktion

Josef Muth

## Gestaltung

Andrea Bosch

## Fotos

Dietrich Hackenberg

Juli 2023