

**STAUFEN.**

# MEHR DURCH BLICK



**Barberini** GmbH



Beratungsmandate über viele Jahre sind selten, aber hochinteressant. Die Staufen AG unterstützte die Barberini GmbH auf dem gesamten Weg: vom kriselnden Verlustbringer zum erfolgreichen Unternehmen.

## AUSGANGS LAGE

Verkürzt lässt sich die Erfolgsgeschichte der Barberini GmbH so darstellen: Während 2015 noch deutliche Verluste geschrieben wurden, ist das Unternehmen seit 2018 durchgreifend saniert und weist seit der Neuausrichtung einen guten, stabilen Gewinn aus. Doch von Anfang an. Die deutsche Tochter des Brillenspezialisten aus Italien stellt am Standort Grünenplan, zwischen Hannover und Göttingen gelegen, Glasrohlinge für Sonnenbrillen sowie andere Spezialgläser her. Ihre Geschichte mit Happy End begann 2015 als Krise: Die deutsche GmbH erfüllte die Erwartungen ihrer Muttergesellschaft nicht. Die italienische Barberini S.p.A. hatte den Herstellungsbetrieb 2010 von der Schott AG erworben, um die Fertigungstiefe zu vergrößern, die eigene Belieferung sicherzustellen und die Qualität besser im Griff zu haben.

Bereits in den Jahren zuvor hatte sich die wirtschaftliche Lage des Herstellers verschlechtert, aber 2016 wurden die Probleme überdeutlich. Häufige Wechsel im Management erzeugten Unruhe im Unternehmen. Eine schlechte Lieferperformance, niedrige Qualität und mangelnde Transparenz brachten Probleme mit sich und bewirkten Stirnrunzeln in Italien.



## VORGEHENS WEISE UND LÖSUNG

Das italienische Management beauftragte die Staufen AG als erfahrenen Berater im produzierenden Gewerbe. Sie sollte das gesamte Unternehmen auf den Prüfstand stellen, die Gründe für die wirtschaftliche Krise ermitteln und einen Businessplan für die erfolgreiche Neuausrichtung des Unternehmens erstellen.

Zum Einsatz kam der kombinierte Top-down/Bottom-up-Ansatz zur ganzheitlichen Betrachtung eines Unternehmens. Dabei werden sowohl aus Prozesssicht (bottom-up) als auch aus Managementsicht (top-down) Potenziale durch verschiedene, jeweils auf den Kunden abgestimmte Analysen ermittelt, die dann in das Konzept zur Restrukturierung des Unternehmens einfließen.



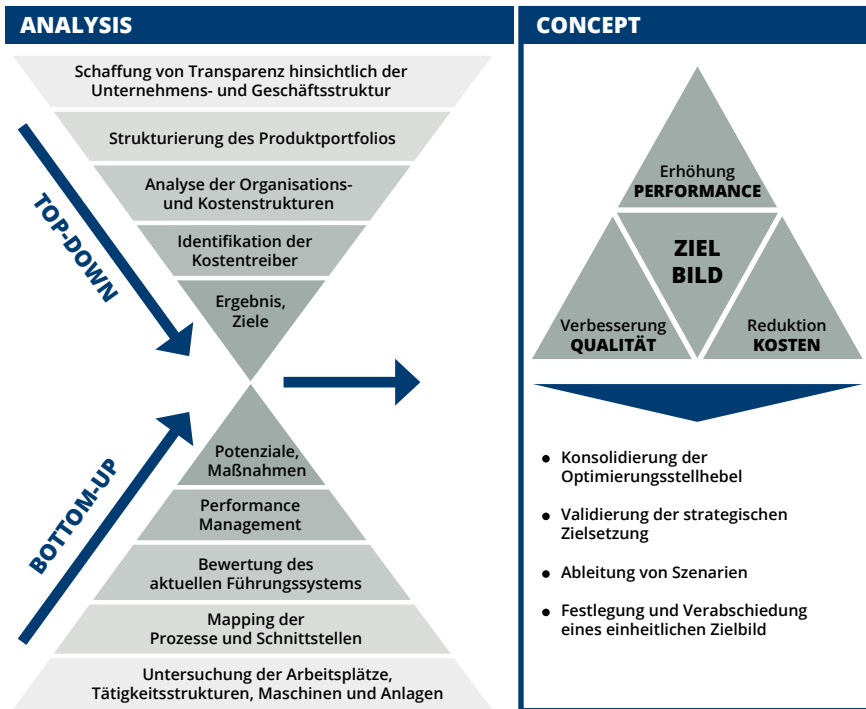


Mit Staufen haben wir die Transparenz im Unternehmen deutlich verbessert und können inzwischen alle Auswirkungen der Produktion sowohl positiv als auch negativ in den Kosten nachverfolgen.

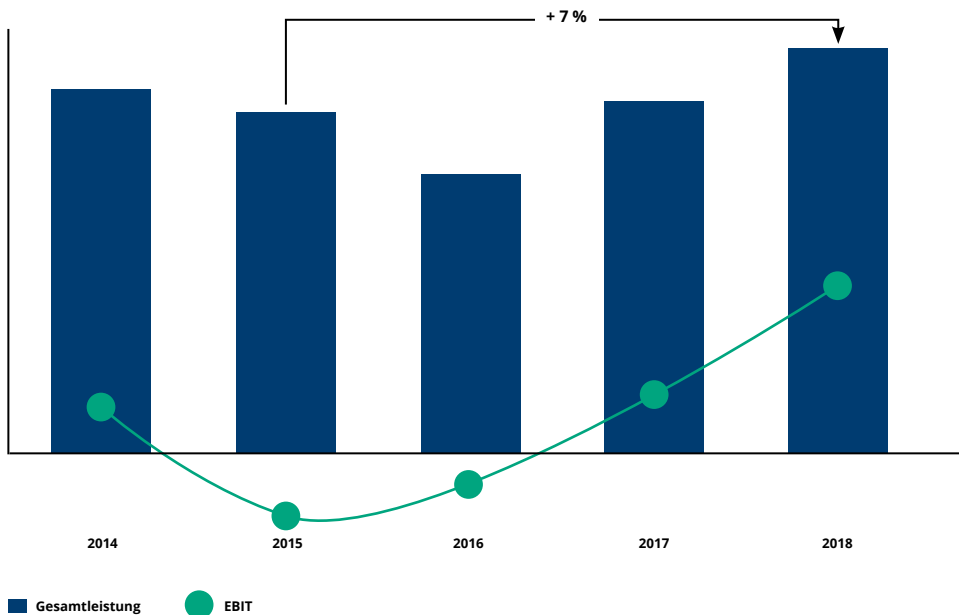
Laura Frattaroli, Managing Director



## Ganzheitliche Restrukturierung mit dem Top-Down/Bottom-up-Ansatz



## Erfolgreiche Neuausrichtung und nachhaltige Stabilisierung der Ertragslage innerhalb von 24 Monaten



## Der Blick von außen lässt Probleme erkennen

Den Analysten der Staufen AG fiel zunächst auf, dass 2015 der Anteil der Materialkosten am Umsatz stark angewachsen und für ein derartig strukturiertes Unternehmen deutlich zu hoch war. Die Produktion führte zu unverhältnismäßig viel Ausschuss, die Ausbeute an tatsächlich hochwertigen Brillengläsern war zu gering. Einen konkreten Grund konnte auf Anhieb niemand nennen, denn die Produktionsprozesse waren intransparent. Ein zweiter Blick offenbarte viele ineffiziente Abläufe im Unternehmen. Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen improvisierten eher, als systematisch nach den Ursachen für die Qualitätsprobleme zu suchen. Dadurch blieben technische Probleme wie Maschineneinstellungen und abweichende Prozessparameter verborgen. Ein ganzheitlicher und strukturierter Problemlösungsprozess war nicht implementiert.

Die Staufen AG stellte schnell fest, dass eine strukturierte Problemlösung, die konsequente Anpassung und Umsetzung der Parametrierung sowie klare Führungs- und Verantwortungsstrukturen wichtige Elemente zur Behebung der Krise waren. Zur Verbesserung und Vereinfachung der Kommunikation wurde Shopfloor Management eingeführt. Es trug dazu bei, Veränderungen in der Produktion transparent und zeitnah nachvollziehen zu können, und ermöglichte es, Gegenmaßnahmen kurzfristig und erfolgreich einzusteuern.





Mithilfe des Shopfloor Managements haben die Mitarbeiter die Möglichkeit erhalten, Änderungen schnell zu erkennen und entsprechende Gegenmaßnahmen einzuleiten.

Andre Bujak, Head of Technics



Das Shopfloor Management verbesserte zudem die Kommunikation der Mitarbeiter untereinander deutlich. Zusammen mit technischen Maßnahmen und einer Stabilisierung der Prozesse konnte der Ausschuss innerhalb kurzer Zeit erheblich verringert werden. Der Anteil der Materialkosten am Umsatz sank bis 2018 signifikant. Durch zusätzliche Verbesserungsprojekte unter Einbindung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen konnte der Personaleinsatz effizienter gestaltet werden. Eine konsequente Kostensenkungsstrategie verbesserte das Ergebnis weiter. Die operativen Verbesserungen führten auch dazu, dass die Personalquote spürbar reduziert werden konnte, ohne Leistungseinbußen in der Produktion hinnehmen zu müssen.





	Hoffende	Kühende	Status
SOLL	6	8	Yellow
IST	6	7	Yellow
SOLL	6	8	Green
Erwartet	6	9	Green

Produktionsdaten

Umlaufbestand



Dank unserer verbesserten Prozesskontrolle und der ganzheitlichen Kommunikation sind wir mittlerweile in der Lage, unseren Kunden eine hohe Flexibilität und kurze Wartezeit zu bieten.

Ottmar Bartels, Head of Supply Chain



## Der richtige Blickwinkel ist entscheidend

Der italienische Gesellschafter nahm einen Wechsel in der Geschäftsführung zum Anlass, einen unorthodoxen Ansatz zu verfolgen. Er schickte weder einen Abgesandten nach Deutschland noch versuchte er, die operativen Geschäfte von Italien aus zu steuern. Der italienische Geschäftsführer war lediglich rechtlich verantwortlich, überließ aber die operative Verantwortung dem Managementteam in Deutschland.

Der Grund für diese ungewöhnliche Entscheidung: Die bisherigen Personalwechsel an der Spitze hatten keine deutliche Besserung gebracht. Also war die Konsequenz, alle operativen Aufgaben den erfahrenen Experten in diesem Gebiet zu übertragen – der bisherigen „zweiten Reihe“. Sie verfügte über die notwendige Expertise und konnte damit die Entscheidungsgrundlagen für die Geschäftsführung optimal vorbereiten.

Für die Staufen AG bedeutete das eine Erweiterung des Mandats auf das Coaching des neuen Teams, das nun verschiedene Aufgaben als Vorbereitung für den Geschäftsführer übernahm. So konnte die Führungskräfte Mannschaft, unterstützt durch Staufen-Experten, Tarifverhandlungen vorbereiten und Investitionen empfehlen, die dann kurzfristig von der Geschäftsführung freigegeben wurden. Bei Letzterem ging es in erster Linie um die Automatisierung und Digitalisierung der Produktion. Hier konnte Staufen mit seiner langjährigen Erfahrung in den genannten Gebieten sowie bei der Analyse des voraussichtlich Machbaren wertvolle Hilfe leisten.



## Auf Dauer klare Sicht – der Wandel macht es möglich

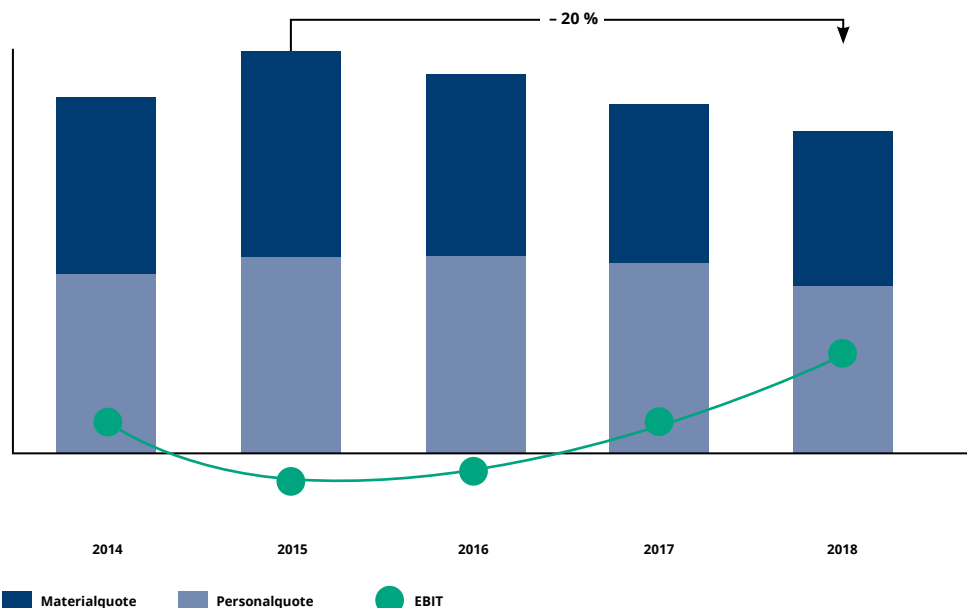
### ERGEBNISSE

Alle Maßnahmen zeigten die gewünschte Wirkung und so schaffte das Team der Barberini GmbH den Turnaround. Staufen hat Barberini dabei nicht nur durch Analysen und Empfehlungen unterstützt, sondern auch im Alltagsbetrieb durch Training und Coaching. Für die Staufen AG war die Zusammenarbeit mit der Barberini GmbH vor allem wegen der Dauer und der Intensität des Mandats über mehrere Jahre hinweg eine interessante Erfahrung. Ein Beratungsunternehmen kann nur selten den Wandlungsprozess eines Mandanten über so lange Zeit begleiten und dabei flexibel auf die dynamische Entwicklung des Unternehmens und des Marktumfelds reagieren.

Für die Barberini S.p.A. in Italien gab es zudem große Lerneffekte: Eine ganzheitliche Transformation von Prozessen, die Veränderung der Führungskultur durch die Einführung von Shopfloor Management und eine größere Verantwortung des Managements zusammen mit „klassischen“ Top-down-Restrukturierungsansätzen können die Ertragssituation eines Unternehmens rasch verbessern und es nachhaltig wettbewerbsfähig für die Zukunft machen.

Diese Erkenntnis möchte das Mutterunternehmen auch bei sich selbst umsetzen und die Chance auf weiteres Wachstum ergreifen – mit der Staufen AG als Berater.

#### Aufwand für Personal und Material konnte signifikant reduziert werden





Durch die Zusammenführung aller Mitarbeiter im Shopfloor-Meeting ist der Zusammenhalt im Team viel besser. Das Team strebt jeden Tag nach dem Optimum.

Gianni Vetrini, Managing Partner



# ÜBER STAUFEN

In jedem Unternehmen steckt ein noch besseres.  
Mit dieser Überzeugung berät und qualifiziert die Staufen AG  
seit über 25 Jahren Unternehmen und Mitarbeiter weltweit.

**340**

Mitarbeitende

**69**

Mio. € Umsatz

**17**

Sprachen

**> 90**

BestPractice Partner

**7.000**

Seminarteilnehmer pro Jahr

## HERAUSGEBER

**STAUFEN.AG**  
Beratung.Akademie.Beteiligung  
Blumenstraße 5  
D-73257 Köngen  
+49 7024 8056 0  
kontakt@staufen.ag  
www.staufen.ag

## ANSPRECHPARTNER

**Christoph Heine**  
Director Sales  
+49 7024 8056 169  
c.heine@staufen.ag

# STAUFEN.

IN JEDEM UNTERNEHMEN  
STECKT EIN NOCH BESSERES.

