

# Betriebliche Katharsis stärkt Wachstumsfähigkeit

Prozesse wurden grundlegend umgestellt, Produkte standardisiert – Kaizen-Konzept schafft dauerhaft belastbare, regelbasierte Strukturen

**Börsen-Zeitung, 2.3.2024**

Es ist eine typische Geschichte mit einer gar nicht so typischen Wende: Ein Pionier entwickelt ein Produkt, beginnt es zu vermarkten, ist dabei sehr nahe am Kundenwunsch und baut so ein dynamisches, agiles Unternehmen auf, das unkompliziert innovative Kundenforderungen schnell und problemlos umsetzt. Das Unternehmen wächst, und Gründer und Belegschaft sind – zurecht – stolz auf ihre schlanken Strukturen, frei von adminis-

trativen Fesseln und so ganz „ohne Waserkopf“. Früh kommen erste Exporterfolge auf ausgesuchten Märkten oder im Windschatten bestehender Kundenbeziehungen hinzu. Eine Erfolgsgeschichte!

Aber mit dem Wachstum werden Kommunikationswege länger und geforderte Problemlösungen komplexer. Es werden attraktive Exportmärkte auch außerhalb des eigenen Erfahrungsbereiches erschlossen, was Abläufe verändert und komplizierter macht. Irgendwann müssen Innovationen erstmals auch rückwärts kompatibel werden. Die Ersatzteilversorgung wird nicht mehr ein passanter erledigt. Die gewachsene Maschinenpopulation im Markt erfordert eine zuverlässige Serviceplanung. Wettbewerber treten nicht nur auf weit entfernten Exportregionen auf, sondern auch auf dem Heimatmarkt.

Es stellt sich heraus, dass die bisher erfolgreichen, kurzen Kommunikationswege auf den Gründer und seine engsten Vertrauten zugeschnitten sind. Ein überschaubarer Baukasten an Regeln und Bestimmungen gibt den Facharbeitern große Freiheiten, die diese aber auch ausleben (müssen), da zentrale Führungskräfte überlastet sind.

Mit anderen Worten: Das Unternehmen – obgleich erfolgsverwöhnt – hat kein inneres Gefüge, das skalierbar und wachstumsfördernd wäre. Oft sind die organisatorischen Defizite dieser gründerzentrierten Unternehmen sogar wachstumshemmend, beispielsweise wenn Lieferzeiten oder Qualitätsstandards auf Auslandsmärkten verfehlt werden, oder die Innovationsgeschwindigkeit nachlässt, da wichtige Mitarbeiter in eiligen Feuerwehreinsätzen gebunden sind.

Ende oder Wende?

Die 2G Energy AG hat sich in einer vergleichbaren Lage einer betrieblichen Katharsis unterzogen: Prozesse grundlegend umgestellt und Produkte standardisiert. Untermuert haben wir das mit der Einführung des Kaizen-Konzepts, dem Prinzip der ewigen Verbesserung. Denn nach stürmischen Aufbaujahren reifte die Erkenntnis, dass auch bei der Produktion von Gas betriebenen Kraft-Wärme-Kopplungs-Anlagen (KWK) stark personengebundene Abläufe natürliche Wachstumsbremsen darstellen und daher durch prozessorientierte, personenunabhängige Abläufe ersetzt werden müssen.

Schon früh hat 2G einen Produktkonfigurator eingeführt, mit dessen Hilfe der Vertrieb den Kunden individualisierte Lösungen anbieten kann, die sich aber stets in einem abgestimmten Feld bewegen. Denn ein Konfigurator basiertes Angebot führt systematisch zu einer Lösung, deren technische Machbarkeit bereits geklärt ist. Parallel haben wir die Dokumentation der sich ergebenden Kundenaufträge verbessert, so dass sich verlässliche Stücklisten ableiten lassen. Das wiederum ermöglichte eine effiziente Ressourcenplanung.

Ergänzt wurden diese Stücklisten um Informationen zur späteren Serviceplanung und Predictive Maintenance.

Zusätzliche Logistikinformationen eröffneten den Weg, die Montage stärker arbeitsteilig zu organisieren. Denn eine teilegenaue Disposition und Materialbereitstellung am Montageplatz fokussiert die Mitarbeiter ganz automatisch. Such- und Wegezeiten sowie Materialliegezeiten werden so minimiert.

Verlässlicher Daten-Input erlaubte uns, in der Montage industrielle Prinzipien einzuführen, zum Beispiel häufig verwendete Baugruppen in Vormontage-Strukturen auszulagern. Heute folgen sämtliche Montageabläufe bei 2G dem Fließfertigungsprinzip. Den teuren Zweischichtbetrieb haben wir auf einen sehr viel friktionsärmeren Einschichtbetrieb umgestellt. Denn die Abläufe sind inzwischen so stabil, dass unsere Mitarbeiter jeweils einen festen Arbeitsplatz in den Linien haben und sich gegenseitig nicht mehr im Weg stehen. Ergebnis: Wir haben den Output bei sinkenden Kosten im ersten Schritt signifikant um 16% erhöht.

Die Effizienz in den einzelnen Produktionsschritten haben wir mit einem digitalen Kommunikationskonzept über Tab-

lets deutlich nach vorne gebracht. Über diesen bidirektionalen Kanal mit zahlreichen Schnittstellen werden Informationen wie Fließschemata oder Aufstellungspläne, die vorher über Papier ausgetauscht wurden, nun digital bereitgestellt – direkt von den Fachabteilungen über die Schichtleiter in die Produktion. Bei Rückfragen gehen die Mitarbeiter ebenfalls den digitalen Weg. Meldungen zu Fehlteilen und konstruktiven Problemen erfolgen nicht mehr auf Zuruf, sondern werden schon vor Ort digital erfasst und über definierte Wege den Lösungsverantwortlichen zugänglich gemacht.

Außerdem sind wir nicht mehr überall auf Facharbeiter (z. B. KFZ- oder Landmaschinen-Mechaniker, Elektriker usw.) angewiesen. Wir haben mit der Umstrukturierung die Belegschaft behutsam durch qualifiziertes Personal unterhalb des Facharbeiter-Niveaus ergänzt, solange pro Montagestation ein Facharbeiter (m/w/d!) der alten Schule für „seine“ Station den Überblick behält und die Qualität sichert. Die aufgezeigten Einzelmaßnahmen haben uns in Summe in die Lage versetzt, eine zentrale Produktionssteuerung zu etablieren. Sie synchronisiert zeitlich die ausführenden Fachabteilungen auf einen fixen Produktionsstart, zu dem alle konstruktiven Details, Ressourcenbedarfe und Zuteilungen feststehen, eingetaktet und verfügbar sind.

**Wärmewende!**

2G hat mit der Einführung des Kaizen-Konzepts erfolgreich und nachhaltig seine Wachstumsfähigkeit durch Skalierbarkeit auf vielen Prozessebenen gestärkt. Mit diesen Erfahrungen werden wir die Produktion des im September 2023 übernommenen, niederländischen Unternehmens NRGTEQ B. V., einem Hersteller von Großwärmepumpen, am Standort Heek zügig industrialisieren. Denn die Stärken beider Unternehmen ergänzen sich passgenau.

Während die Kompetenz beim Wärmepumpen-Hersteller bei den Kompresso-

ren und Kältemitteln liegt, steuert 2G vor allem die Umsetzung in standardisierte, industrielle Produktionslinien, die Systemsteuerung, das Schnittstellen-Knowhow sowie das Projektmanagement bei. Zudem sind rund 70% der notwendigen Komponenten für den Großwärmepumpenbau wie Rohre, Ventile, Pumpen, Wärmetauscher, Container etc. bereits für die KWK-Anlagen vorhanden. So realisieren wir im Einkauf und der Logistik erhebliche Skaleneffekte.

Mit dem Kaizen-Prozess haben wir dauerhaft belastbare, regelbasierte Strukturen geschaffen. Das erleichtert die zügige Integration der neuen Produktfamilie Wärmepumpe, die wir ohne kostspielige Reibungsverluste im Rahmen der wachstumserprobten Prozesse für Vertrieb, Logistik, Arbeitsvorbereitung, Produktion und Installation werkstelligen werden. Ähnliches gilt selbstverständlich auch für alle zukünftig neu zu lancierenden Produkte rund um die Energiewende.

Mit dieser Basis gewinnen wir wiederum freie Ressourcen beispielsweise für die Erweiterung der Wärmepumpen-Bau-reihen, die wir mit Hochdruck vorantreiben, um in Kürze ebenfalls den thermischen Leistungsbereich von 1 bis 1,5 Megawatt bedienen zu können. Mit den Wärmepumpen erweitert 2G das Produktportfolio und bietet wirtschaftlich wettbewerbsfähige Lösungen für die Wärmewende mit attraktivem Ertragsprofil – als Einzellösungen aber vermehrt ebenso als „Green Cube“. Das ist die Kombination von KWK-Anlage und Wärmepumpe als Herzkammer einer hoch variablen, sicheren und klimafreundlichen Energieversorgungslösung für Kommunen, die Wohnungswirtschaft und die Industrie.

In Deutschland mit der kommunalen Wärmeplanung, aber auch in den übrigen G7-Staaten warten hungrige Märkte, die 2G von Anfang an mit nach außen hoch kundenspezifischen, nach innen aber standardisierten Produkten bedienen wird.



Friedrich Pehle

Chief Financial Officer der 2G Energy AG

Foto: Nadine Scholz