



04.09.2019

## PROZESSE, MIGRATION, NACHFOLGE: K&L-BETRIEBE REAGIEREN AUF MARKTUMBRUCH

Im Großraum Hamburg herrscht Vollbeschäftigung in der K&L-Branche. „Früher konkurrierten die Betriebe um Aufträge, heute geht es vor allem um die Fachkräfte“, fasst Claus Brettner, Geschäftsführer der traditionsreichen Unternehmensgruppe Peters, die aktuelle Lage zusammen. Doch das ist nur ein Thema, das den Geschäftsführer mit seinem Sohn Niclas umtreibt. „Wir mussten uns verändern und haben unsere Werkstattprozesse mit der Unterstützung unseres Lackherstellers Akzo Nobel und Acoat Selected im laufenden Betrieb umgestellt.“

### UMSTRUKTURIERUNG ERFOLGTE GEMEINSAM MIT MITARBEITERN

Rund zwei Jahre dauerte der Umstrukturierungsprozess, bei dem sich die Hamburger neben umfangreichen An- und Umbaumaßnahmen auch intensiv mit den eigenen betrieblichen Abläufen auseinandersetzten. Neben der eigenen Erfahrung setzte Claus Brettner auch auf Beispiele aus den USA. „Gemeinsam mit Akzo Nobel haben wir uns Training und Abläufe in den Staaten angeschaut und einige Ansätze übernommen. Klare Abgrenzung von Arbeitsplätzen, eindeutige Zuweisung von Arbeitsmaterialien und für alle erkennbare und einzuhaltende Prozesse – am Standort Hamburg erkennt man sofort: Hier haben sich Betriebsinhaber und Mannschaft gemeinsam auf den Weg gemacht.“

### HOHER MIGRATIONSANTEIL ERFORDERT UMDENKEN

Die nötigen Schritte der Umstrukturierung wurden konsequent an den Mitarbeitern ausgerichtet, wie Niclas Brettner, Mitglied der Unternehmensführung des Traditionsbetriebs in der fünften Generation, im Video-Interview erklärt: „Wir haben unsere Fachkräfte von Anfang an mit in die Planung einbezogen und gemeinsam erörtert, wo wir noch besser werden können.“ In der Peters-Gruppe sind viele Mitarbeiter mit Migrationshintergrund beschäftigt. „Wir haben uns darauf eingestellt und gehen tolerant, mit Verständnis für einander aber auch mit klaren Regeln sehr gut miteinander um.“ Ein konkretes Beispiel: Das von allen genutzte Spezialwerkzeug wird vor einer Fototapete einsortiert, auf

der das entsprechende Werkzeug zu sehen ist. „Auch hier müssen wir neue Wege gehen und uns den veränderten Bedingungen anpassen.“

## **KLARE ABLÄUFE STEIGERN EFFIZIENZ UND UNTERSTÜTZEN ANLERNEN VON FACHKRÄFTEN**

Klare, nachvollziehbare Prozesse und auf den einzelnen Mitarbeiter zugeschnittene Arbeitsplätze stehen im Mittelpunkt der neuen Werkstattabläufe. Das spüren Claus und Niclas Brettner nicht nur beim Umsatz: „Dank sauberer Abläufe arbeiten wir nun deutlich effizienter und jeder Mitarbeiter weiß ganz genau, für welche Tätigkeitsbereiche er Verantwortung trägt. Damit hat sich auch das Betriebsklima nochmals gebessert.“ Auch auf die Gewinnung neuer Arbeitskräfte wirkt sich dieser Ansatz positiv aus, meinen die Geschäftsführer: „Wir sind in unserer Region einer der größten Ausbildungsbetriebe für Lackierer und Karosseriebauer und haben einen bedeutenden Anteil an Azubis mit Migrationshintergrund. Die standardisierten Prozesse und Strukturen tragen dazu dabei, anfängliche sprachliche Barrieren zu überwinden, für die wir darüber hinaus auch eigens Sprachkurse organisieren.“

## **DIE KOMMENDE GENERATION IST SCHON MITTEN DRIN**

Für Niclas Brettner könnte es nicht besser laufen. Denn er war als Junior und Betriebsnachfolger in alle Entscheidungen der letzten Jahre eingebunden. Auch dieses Prinzip ist für Claus Brettner besonders wichtig: Die Umstrukturierung des Betriebes wurde nicht nur gegenüber dem Team klar kommuniziert, sondern auch mit dem Nachfolger gemeinsam entschieden. Ein Vorgehen, das die Nachfolge im Unternehmen sichergestellt hat.

Christoph Hendel