

«Kommunikation ist das Führungsmittel»

Dieter Marxer ist Mitglied der Geschäftsleitung der Noventa Gruppe. Im Interview verrät er, wie eine japanische Unternehmensphilosophie die Produktivität steigert und welche Chancen Krisen bieten.

Interview: Nicole Schöbi-Büchel

«Wir machen aus guten Ideen erfolgreiche Produkte und schaffen begeisterte Kunden», erklärt Dieter Marxer kurz und bündig die Unternehmensphilosophie der Noventa AG mit Hauptsitz in Diepoldsau. Diesem Grundsatz verpflichtet, würden sie im Kundenauftrag innovative Produktsysteme für die unterschiedlichsten Branchen gestalten und entwickeln. Immer auf dem neuesten Stand der Technik werden diese in den eigenen Fabrikationsstätten produziert, rein am Hauptsitz in Diepoldsau sind rund 200 Mitarbeitende beschäftigt.

Noventa Tooling bietet am Standort Widnau hochwertige Dienstleistungen in Werkzeugbau und mechanischer Bearbeitung an. Noventa Consulting berät Unternehmen in Lean Production und hilft ihnen bei deren Umsetzung in der Praxis. Basierend auf der japanischen Kaizen-Philosophie werden Kunden dabei unterstützt, ihre Produktivität zu steigern und damit ihre langfristige Wettbewerbsfähigkeit zu sichern.

Herr Marxer, Sie durften mit Ihrem Unternehmen vor noch nicht allzu langer Zeit ein Jubiläum feiern?

Dieter Marxer: Unsere Tochterfirma in Thailand hatte Ende letzten Jahres ihr zehnjähriges Jubiläum gefeiert. Diesbezüglich haben wir etwas gefeiert, ja. Aber die Noventa Gruppe ist mittlerweile ein gewachsenes Unternehmen mit drei internationalen Produktionsstandorten und unterschiedlichen Geschäftsbereichen, somit gibt es erfreulicherweise immer wieder Gelegenheit, anzustossen. Noventa hat offiziell Jahrgang 1994. Würde man ganz zurück in die Unternehmensgeschichte blicken, wären wir im Jahr 1958. Im Laufe der Zeit ist die Firma sehr organisch gewachsen.

Sie führen das Unternehmen in einem Dreierteam?

Ja, seit gut 17 Jahren sind wir zusammen unterwegs. Ich kann es kaum glauben. Ende 2002 haben wir gemeinsam die operative Führung übernommen, seit 2004 sind wir im Unternehmen beteiligt und haben in mehreren Schritten die Anteile des früheren Inhabers mehrheitlich übernommen. Es war eine längerfristig geplante und vollzogene Nachfolgelösung.

Der Aufbau des Standorts in Thailand wur-

de bereits im Jahr 2008 als Projekt gestartet?

Wir haben uns schon lange vorher, bereits im Jahre 2003, Gedanken über einen Standort im Ausland gemacht, dabei haben wir uns auch überlegt, einen Standort in Osteuropa zu eröffnen. Vorerst haben wir uns dann aber entschieden, den Standort in der Schweiz zu optimieren. Bis etwa 2006 wurde dieser dann komplett umgebaut – basierend auf den Prinzipien von Lean Production. In diesem Zuge wurde die gesamte Fertigung neu aufgestellt und umorganisiert.

Zum Beispiel?

Das Thema Lean Production ist in der Industrie mittlerweile nicht mehr wegzudenken. Es gibt das Konzept bereits seit den 1960er-Jahren und es stammt ursprünglich aus Japan, entwickelt von einem Toyota-Manager. Es geht vor allem darum, sämtliche Unternehmensprozesse in Hinblick auf die Wertschöpfung zu hinterfragen. Kurz gesagt: Wo arbeiten wir verschwenderisch und wie können wir diese Prozesse eliminieren? Das führt am Schluss zu einer höheren Leistungsfähigkeit des Unternehmens, einer höheren Effizienz und letztendlich zu einer höheren Wettbewerbsfähigkeit. Das ist kurz zusammengefasst das Ziel des Lean Management, wie wir es praktizieren und in der Vergangenheit stetig weiter entwickelt haben.

«Wir brauchen eine Mut-Kultur, in der es keine Fehler gibt, sondern lediglich Irrtümer, die zu einer Erfahrung werden.»

Dieter Marxer

Mitglied der Geschäftsleitung der Noventa Gruppe im rheintalischen Diepoldsau.

Daraus ist dann Noventa Consulting schlussendlich entstanden?

Genau, aus den Erfahrungen, die wir selber machten, haben wir 2006 Noventa Consulting AG gegründet und lassen seither andere Unternehmen davon profitieren, unter anderem über unsere «Lean Akademie».

Was sind das für Unternehmen, vor allem Kunden von Noventa?

Nein, die Unternehmen kommen aus ganz verschiedenen Branchen, aus der Industrie, der Medizinaltechnik oder dem Baunebengewerbe beispielsweise. Natürlich hat es auch Kunden der Noventa AG dabei, aber das Team von Noventa Consulting operiert absolut unabhängig von Noventa. Aktuell arbeiten wir in einem Team von zehn Leuten.

Welche Faktoren beeinflussen den Erfolg von Lean Management?

Einerseits im klar definierten Bereich der Produktivität. In einem Hoch-Lohn-Land wie Liechtenstein oder auch der Schweiz ist das ein entscheidender Erfolgsfaktor, bei dem wir unsere Erfahrung aus dem Lean Management einsetzen. Gleichzeitig muss die Qualität konstant hoch sein. Die Reaktionsgeschwindigkeit ist in der heutigen Zeit immer wichtiger, daneben sollte der Lagerbestand möglichst tief gehalten werden. Das sind so die Grundfaktoren, die man auch sehr gut messen kann. – Und was wir persönlich als ausserordentlich wichtig erachten, sind die Mitarbeitenden eines Unternehmens.

Der Mitarbeitende als Schlüsselement?

Genau. Ein Unternehmen tut gut daran, auf seine Mitarbeitenden zu schauen. Nur motivierte und gesunde Arbeitnehmer sind produktiv. Eine inspirierte und energiegeladene Mannschaft bringt eine Firma voran. Das wird man insbesondere in Krisenzeiten merken. Sobald das Arbeiten Sinn macht, wächst der Mitarbeitende über sich hinaus.

Dann wächst die Führungscrew an ihren Mitarbeitenden?

Das könnte man so sagen: Menschen und deren Führung war uns immer wichtig. Wir haben aber in den letzten Jahren festgestellt, dass viele mitarbeiterbezogene Themen bedeutend wichtiger geworden sind als prozessoptimierte Aspekte, im Vergleich zu den Managementtraktanden von vor ungefähr 15 Jahren.



«Corona schafft neue Erkenntnisse, insbesondere in der Führungsarbeit und der Management-Funktion. Es ist eine ganz neue, globale Erfahrung, bei der Kommunikation das entscheidende Mittel ist, Sicherheit zu vermitteln.»

Welches sind denn heute die essentiellen Managementthemen, abgesehen von der aktuellen Krisenbewältigung?

Ganz grundsätzlich verspüren wir einen starken Technologieimpuls – Digitalisierung ist in aller Munde. Daneben ist die ganze Kommunikation enorm wichtig geworden, sowohl intern als auch extern und diesbezüglich in der bewussten Auswahl der Kanäle. Wir kommunizieren heute schneller denn je. Wann ist es aber sinnvoll, etwas persönlich und direkt mitzuteilen? Und sich die Zeit für das Gegenüber, den Menschen, auch bewusst zu nehmen?

Das setzt aber sehr viel Einfühlungsvermögen voraus, nicht?

Absolut. Das sehen wir gut anhand der aktuellen Mediennutzung. Alles hat zwei Seiten. In diesem Lernprozess befinden sich nicht nur die Unternehmen, sondern die ganze Gesellschaft. Es braucht auch etwas Mut, Neues auszuprobieren. Wir sagen dem bewusst Mut-Kultur. Wir probieren uns aus, lernen und wachsen.

Und wenn mal etwas nicht so läuft wie gewünscht?

Dieses Risiko besteht natürlich immer. Dann muss man eben auch den Mut haben, einen Irrtum zu erkennen und die Prozesse anzupassen. Sozusagen gibt es keine Fehler, sondern eher wertvolle Erfahrungen, aus denen Lernprozesse entstehen.

Fehler werden wertvoll?

Fehler ist so negativ belastet. Ein Irrtum ist eine lehrreiche Erkenntnis. Das hat schon fast etwas Philosophisches oder Psychologisches an sich. Keiner will Fehler begehen, denn sie blockieren und hemmen. Entwicklung kann aber nur aus Neugier und Erfahrung vorangetrieben werden, dafür muss man sich ausprobieren.

Hat Corona dieses Bewusstsein beeinflusst?

Das ganze Corona-Thema hat bestimmt einen Einfluss, wiederum insbesondere für alle Führungs- und Kommunikationsthemen. Wir befinden uns in einem Krisenmanagement und der damit verbundenen Krisenkommunikation, die weder ich noch einer meiner Partner bis anhin gekannt haben. Eine solche Krise gab es in den letzten Jahren schlicht und einfach nicht. Es ist einerseits eine Herausforderung und andererseits sehr spannend, weil wir alle momentan unheimlich viel lernen.

Was ist schlussendlich das Ziel einer guten Krisenkommunikation?

Man kann in einer Krise eigentlich nicht zu viel kommunizieren, weil man mit offenen Nachrichten Vertrauen und Glaubwürdigkeit schafft – und das ist es, was die Menschen brauchen. Es geht vor allem darum, Sicherheit zu vermitteln. Auch ein Chef darf hinstehen und sagen: Wir wissen momentan nicht, wie es weiter geht und was passiert, aber wir arbeiten aktiv daran, damit wir gemeinsam diese Krise überwinden.

Zur Person:

Dieter Marxer ist 48 Jahre jung, wohnt in Schaan und hat an der Universität St. Gallen das BWL-Studium mit lic. oec. HSG abgeschlossen. Seit 2002 ist er bei Noventa tätig, seit 2003 mit seinen Partnern Patrick Besserer und Reinhard Maurer für die Geschäftsführung und die Weiterentwicklung des Unternehmens zuständig. Im Jahr 2010 hat das Trio im Zuge der Nachfolgeregelung gemeinsam die Mehrheit am Unternehmen vom ursprünglichen Inhaber übernommen. Die Noventa Gruppe besteht heute aus sieben operativen Unternehmen in unterschiedlichen Geschäftsbereichen und beschäftigt an vier Standorten in der Schweiz, Rumänien und Thailand rund 700 Mitarbeitende.