

Freiräume für die flexible Produktion

Ralf Nerling erzählt über seine lupenreine EKS-Anwendung



Ralf Nerling

Wie aus dem EKS-Lehrgang klingt der Fall der Nerling Systemräume GmbH. Unternehmensgründer Ralf Nerling beschreibt exklusiv im Strategie Journal wie er konsequent dem Weg der Konzentration gefolgt ist, inklusive kompromissloser Nutzenorientierung. Er zeigt auf, wie er Innovation und Kooperation systematisch einsetzte, um Marktführer zu werden. – Für Sie aufgezeichnet von Thomas Rupp.

Worum geht es?

Es kommen immer neue Technologien auf, an die sich die Industrie räumlich anpassen muss. Werkzeugmaschinen werden größer, nehmen in der Produktionshalle mehr Platz weg. Gleichzeitig sind Räume im Weg, die beseitigt und an anderer Stelle wieder aufgebaut werden müssen. Es geht um Raumsysteme innerhalb von Produktions- und Lagerhallen. Der wesentliche Punkt, um den wir uns kümmern, haben wir in einem Spruch zusammengefasst: "Nerling Systemräume schützen Mitarbeiter und Einrichtungen vor Lärm, Staub und Klimaeinflüssen". Darum dreht sich alles.

Was nicht in dieses Raster hineinpasst, machen wir nicht...

Wie alles begann

Dem voraus ging ein Entwicklungsprozess, den wir seit 1982 durch den EKS-Gedanken geschärft haben. 1965, nach meinem Studium in Hamburg, ging ich in den Süden zu Bosch. Dort war ich fünf Jahre, durchlief zunächst die verschiedensten Abteilungen und landete schließlich in der Abteilung „Werksplanung“. Dort beschäftigte ich mich mit Förderanlagen für die – damals neue – Drehstromlichtmaschine. Eine Förderanlage ist eine automatische Transporteinrichtung in Produktionshallen, die verschiedene Fertigungsstufen verbindet.

Nerling Systemräume schützen Mitarbeiter und Einrichtungen vor Lärm, Staub und Klimaeinflüssen.

Ermutigt durch die fundierte Ausbildung bei Bosch, gründete ich im Jahre 1970 zusammen mit einem Kompagnon ein Ingenieurbüro, in dem wir Fertigungsrationalisierung anbieten wollten. Ich übernahm die Vertretung einer Förderanlagenfirma für Baden Württemberg. Kurz darauf kaufte diese eine Firma für Lagertechnik hinzu. Letztere wiederum hatte ein „Trennwandprogramm“. So kam ich zu den Trennwänden.

In den Jahren meiner Vertreterschaft – das war von 1970 bis 1980 – entwickelte ich dieses Trennwandprogramm stark weiter, denn darin sah ich ein großes Entwicklungspotential. Aber auch mit dem Thema Lagertechnik beschäftigte ich mich intensiv und konzipierte z.B. für Daimler Benz das Palettenregal, das heute noch im Einsatz ist.

Seit dieser Zeit habe ich den Markt recht intensiv beobachtet und immer überlegt: Was kommt morgen? Nachdem meine Vertretungszeit nicht mehr befriedigend war – der Geschäftsführer, mit dem ich sehr gut zusammenarbeitete, wurde entlassen – startete ich mit diesem zusammen in Renningen eine eigene Fertigung. Das war im Jahr 1980. Ich fragte mich: Was kann ich besser als andere? Wir bauten Tragarmregale zur Lagerung von Langgut. Außerdem wusste ich, dass mit Trennwänden – die damals hauptsächlich in Büros eingesetzt wurden – gutes Geld verdient wurde. Dieser Markt war für die Industrie noch kaum entwickelt. Aufenthaltsräume für Personal oder Meisterkabinen gab es nur selten. Der Schreibtisch des Meisters stand oft mitten in der Fertigungshalle. Also brachten wir ein sehr stabiles Baukastensystem für Trennwände auf den Markt.

Die erste Konzentrationsphase

1982 stieß ich dann auf die EKS. Folglich dachte ich darüber nach, welchen Nutzen ich verkaufen will und nicht welches Produkt. Damals entstand der eingangs erwähnte und noch heute gültige Leitspruch. Durch die EKS erkannte ich auch, dass Tragarmregale und Trennwände nicht zusammenpassen. Besonders die



Doppelstöckiger Systemraum: Die Nerling Systemräume lassen sich je nach Bedarf auf-, ab- und umbauen. ▶

Tragarmregale wurden zunehmend zur Kiloware weil sich immer mehr Firmen darauf konzentrierten. Hier hatten wir unser Alleinstellungsmerkmal verloren. Somit konzentrierten wir uns auf die „Räume“. Die Mitarbeiter standen diesem Konzentrationsprozess zunächst skeptisch gegenüber. Doch mein Motto war: „Lasst uns in diesem Betätigungsfeld die Besten sein.“ Was wir mittlerweile sind.

In den folgenden 10 Jahren - bis 1992 - erlebten wir einen starken Aufschwung. 1986 zog die Produktion in unsere neu erbaute Produktionshalle, die mit ihren 2.100 qm genügend Raum für weitere Entwicklungen zuließ. Diesen Erfolg hatten wir nicht zuletzt weil wir uns ganz intensiv auf die Belange unserer Kunden konzentrierten. Wir hörten sehr gut zu und erfuhren, was sie wirklich brauchten. Als Fertigungsingenieur kannte ich alle Produktionsabläufe und sprach die Sprache der Kunden. Wir konnten anbieten und umsetzen, was tatsächlich gebraucht wurde. Natürlich hat uns auch die Gewerbeaufsicht in den 80er-Jahren zugespielt, da gerade in den Bereichen Aufenthaltsräume und Sanitär Vorschriften erlassen wurden, die die Firmen zwangen, nachzurüsten. Auch die Anforderungen der Mitarbeiter wuchsen.

Die zweite Konzentrationsphase

Unser Geschäftsbereich bot ein großes Betätigungsfeld, wenn man sich vorstellt wie viel Lärm, Staub und Wärme in einer Produktionshalle entstehen können. Doch gerade deshalb haben wir unsere Zielgruppe weiter eingegrenzt. Unsere Trennwände sind aus Stahl. Somit war bei der Zielgruppe „metallverarbeitender Bereich“ eine natürliche Affinität zu unseren Materialien gegeben.

Wir fragten uns außerdem: Wer braucht Flexibilität, wo gibt es die dynamischen Produktionen, wer muss auf Sauberkeit achten etc.?

Wenn Sauberkeit ein Thema ist, dann bietet eine Trennwand mit einer glatten, also einfach zu reinigenden Oberfläche einen hohen Nutzen. Außerdem waren wir in der Lage, geerdete Räume anzubieten, denn Stahl leitet Strom. Alle diese Faktoren deuteten auf die Elektro- und Elektronikindustrie. Diese bildete dann zusammen mit der metallverarbeitenden Industrie unsere Kernzielgruppe, die wir in Zeitschriften bewarben. Beliefert haben wir jeden, der etwas von uns wollte, da der Baukasten - der Raum als solcher - bis heute vom Grundsatz her immer der gleiche ist.

Wir hörten unseren Kunden sehr gut zu und wollten wissen, was diese wirklich brauchten.

Auch das ist ein Nutzen für den Kunden, denn sollte dieser sich räumlich verändern müssen, so können die bereits vorhandenen Standardräume in Einzelteile zerlegt und wieder neue Räume daraus gebaut oder modifiziert werden. Theoretisch könnte ein Kunde, der vor zwanzig Jahren bei uns gekauft hat, seinen Raum heute noch „wieder verwenden“. Soll ein Raum flexibel innerhalb einer Halle eingesetzt werden, so wird er von Anfang an auf ein Transport-Podest montiert.



Wir haben uns immer auf die Marktlücke konzentriert. Ein Beispiel hierfür: Bevor wir uns im Jahr 1991 in den neuen Bundesländern mit einem Werk bei Halle etablierten, fragten wir uns EKS-gemäß: „Was berechtigt uns dazu, dort eine neue Firma aufzubauen“? Die damalige finanzielle Be-zuschussung konnte es nicht sein.

Ein neues Werk

Wir arbeiten mit pulverbeschichtetem Material. Dabei handelt es sich um ein spezielles Lackierverfahren mit besonderer Widerstandsfähigkeit, das sehr umweltverträglich ist. Unser bisheriger Lieferant gab auf. Eine andere Firma konnte uns weder die gewünschte Quantität noch Qualität liefern. Nun war die Überlegung: Eine eigene Fertigung würde es uns erlauben, alle benötigten Blechteile selber zu fertigen. Ein klarer finanzieller Vorteil. Wir könnten die Qualität unserer Pulver- ▶



Messraum mit Auslegekran.

beschichtung selber bestimmen und wären in der Lage, alle Farben herzustellen - nicht nur zwei wie bisher. In unserer eigenen Fertigung könnten wir auf alle unsere Belange eingehen.

Um aus der Krise zu kommen, mussten wir den Nutzen für unsere Zielgruppe weiter erhöhen.

Gleichzeitig wollten wir den Ostmarkt beliefern und überlegten, welche Besonderheit man den Wettbewerbern gegenüber haben müsste. Die klare Erkenntnis: Wir müssen lange Teile beschichten können. Das war aus anlagentechnischen Gründen ein Engpass, den andere Firmen nicht lösen konnten. Auf dieser Basis entstand dann 1992 eine solche Anlage im Osten, die auch sehr gut anlieft. Das Werk in Halle ergänzt die Produktion der Standardteile. Diese werden per LKW nach Renningen ins Lager geschafft. Heute arbeitet Halle durchschnittlich zu 55% für den Fremdmarkt und zu 45% für uns.

Die Krise in den 90er-Jahren

Es folgte ein wirtschaftlicher Einbruch: Die Krise dauerte von 1993 bis 1995 an. Die Ursache: Weitere Trennwandbauer drängten in unseren Bereich. Unter anderem suchten Schreiner, die aus dem ge-

sättigten Markt für Bürotrennwände kamen, händierend nach neuen Geschäftsfeldern. Außerdem sind Spanplatten billiger als Stahl. Das hatte zur Folge, dass wir tatsächlich nur noch da verkauften, wo der Vorteil unseres Produktes - nämlich die Glattflächigkeit und Robustheit des Stahls - explizit erwünscht war. Wir wollten von unserem Kunden ganz genau wissen, ob unsere Stärken in seiner spezifischen Anwendung den höheren Preis auch tatsächlich rechtfertigt.

Wenn nicht, verwiesen wir lieber auf die Wettbewerber.

Unsere Philosophie war und ist kompromisslos: Auf unserem Gebiet wollen wir aus Sicht des Kunden exzellent sein. Können wir für seine Anforderungen nur befriedigend sein, müssen wir dem Kunden eine andere Lösung anbieten, auch wenn sie beim Wettbewerber zu finden ist. Nicht der Gedanke des Verkaufens steht im Vordergrund, sondern der des Nutzens. Diese Einstellung brachte uns ein hohes Ansehen am Markt. Und somit profitierten beide Parteien davon.

Die dritte Konzentrationsphase

Um im Jahr 1995 aus der Krise zu kommen, mussten wir den spezifischen Nutzen für unsere Zielgruppe weiter erhöhen. Die Idee war, sich weiter zu spezialisieren, auf Räume für spezifische Anforderungen, zunächst auf Messräume. - Was ist ein Messraum? Dabei handelt es sich um einen tatsächlichen physikalischen Raum, in dem eine Messmaschine steht. Diese ist notwendig, um im Rahmen einer Produktion z.B. Maschinengestelle zu vermessen.

Das Grundgestell einer Drehmaschine beispielsweise muss ganz exakt hergestellt werden, damit man am Ende des Fertigungsprozesses keine unliebsamen Überraschungen erlebt.

Die Maße werden in die Messmaschine eingegeben, und diese misst alle Bohrungen nach und das im μ - bzw. Nano-Bereich (Anmerkung: $1\mu = 1/1000$ mm, 1 Nano = $1/1000\mu$). Bei den Messungen sind zwei Dinge ganz elementar: Erstens Sauberkeit, und zweitens spielt die Temperatur eine wichtige Rolle. Da sich Stahl ausdehnt, muss die Messtemperatur mindestens auf plus-minus 1 Grad Celsius konstant gehalten werden.

Weitere Erfolge durch Kooperation

Wir hatten bereits für einige Messmaschinen Räume mit besonderen Eigenschaften gebaut. In diesem Bereich wollten wir unsere Kompetenz weiterentwickeln. Zu diesem Zweck kooperierten wir mit einem Hersteller für Messmaschinen und konzipierten - mit Hilfe einer aufwändigen Simulation - einen Raum, der exakt den klimatechnischen Anforderungen der Maschine entspricht. Mit dem Maschinen-Hersteller erarbeiteten wir dann ein Konzept, wie man die Mess-



Messraum mit ausfahrbarem Dach.

maschine und den Messraum gemeinsam verkaufen konnte.

Doch es ging noch weiter, denn wir hatten den Ehrgeiz, einen Raum der „Güteklasse 2“ – d.h. mit Temperaturschwankung von plus-minus 0,5 Grad – zu entwickeln, und der sollte bedeutend günstiger sein als die am Markt erhältlichen Systeme. Dazu erarbeiteten wir ein innovatives Konzept und konnten das Unternehmen BMW/Rolls Royce gewinnen, ein Pilotprojekt mit uns zu starten. Schließlich überzeugte unsere Lösung sogar die firmeneigenen Klimatechniker. So bauten wir unseren Messraum und er funktionierte. In dieser Phase meldeten wir das System zum Patent an.

Die Marktführerschaft

Nun besaßen wir ein Patent der „Güteklasse 2“ und eine sehr kostengünstige Lösung. In den Jahren 1995 bis 1997 haben wir damit gute Geschäfte gemacht. Heute sind wir der absolute Marktführer für Messräume. Wir fertigen den Raum speziell für den Kunden, liefern die eigene Klimatechnik, haben den Lichttechniker und den Steuerungstechniker. Das ist einzigartig auf dem Markt.

Zwischenzeitlich ist nicht mehr für alle Geräte ein Messraum nötig, da die Geräte in der Lage sind, schwankende klimatische Bedingungen elektronisch zu kompensieren. Die Messmaschinenhersteller haben uns also einen Teil des Marktes abgegraben. Aber auch wir haben uns weiterentwickelt und können nun auch „Güteklasse 1“ Räume anbieten. Durch den guten Namen, den wir uns bei den Messräumen gemacht haben, kam die „Arbeitsgruppe Messräume“ auf uns zu und fragte an, ob wir nicht an der Erarbeitung einer neuen Norm für Messräume mitwirken wollen. Zur Zeit arbeiten wir als Spezialist an der Richtlinienerstellung mit.

Immer wieder: Innovation

Auf die Anfrage eines Kunden hin, ob wir denn nicht auch noch saubere Luft in den Messraum liefern könnten, wurden wir erneut tätig. Die Umgebungsluft in der Halle war einfach zu schmutzig. Ziel war, die sauber in den Raum gelieferten Teile auch wieder sauber heraus zu bekommen. Damit stießen wir auf den Reinraum, der bis Ende der 90er-Jahre nur in der Chip- und Pharmaindustrie verwendet wurde.

Heute sind wir Marktführer für Messräume und arbeiten an der Richtlinienerstellung mit.

Als Innovation kreierte wir inzwischen den „Sauberraum“, der sich zwischen Reinraum und normaler Kabine bewegt. Beim Reinraum müssen Partikel aus der Luft gefiltert werden, die kleiner als 5µ sind. Beim Sauberraum beginnt die Partikelgröße bei 40µ. Die Grundeinrichtung ist die gleiche, die Filtertechnik ist unterschiedlich. Je sauberer der Raum sein soll, desto öfter muss die Luft ausgetauscht werden. Dabei treten mehr Zugscheidungen auf. Die Menschen im Raum frieren. Wir kümmern uns um Mensch und Maschine und haben mit dem Sauberraum die bedarfsorientierte Kompromisslösung entwickelt. Auch hier sind wir die Einzigen, die sich darauf spezialisiert haben.

Mit Vorsprung in die Zukunft

Heute machen wir mit dem Messraum ca. 25% unseres Umsatzes, weitere 25% bringt der Rein- bzw. Sauberraum und 50% die anderen Räume, wie z.B. Arzträume, Aufenthaltsräume, Besprechungsräume, Doppelstockanlagen, Explosionsschutzräume, Hallenbüros, Hallenabtrennungen,



Reinraumanlage für Folienmaschine.

Laborräume, Leitstände, Maschineneinkapselungen, Prüfstände, Raucherkabinen, Schallschutzkabinen, Werkstatträume etc. Hinter diesen 50% steht eine große, treue Kundenschar.

Heute beschäftigt die Firmengruppe Nerling rund 70 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Mein Sohn Olaf Nerling hat inzwischen die Geschäftsführung übernommen. Dies schafft mir nun auch im privaten Leben „Freiräume“, um mich neuen Aufgaben stellen zu können. Doch davon ein andermal mehr... ■

Kontakt:

Ralf Nerling
Nerling Systemräume GmbH
Benzstraße 54
71272 Renningen
Tel (07152) 97 98 30
info@nerling.de
www.nerling.de