

K WERT

32

AUSGABE 2014 | 2015
DAS KAEFER MAGAZIN
FÜR MITARBEITER, KUNDEN
UND PARTNER



RECOGNISED ANERKANNT

EFFICIENT EFFIZIENT

DIFFERENT ANDERS

INHALTSVERZEICHNIS



Interview mit der
Geschäftsführung

4



Recognition –
was wir unter Anerkennung verstehen

8



Efficiency – was wir unter Effizienz verstehen

26



Mitarbeiter

16



Projekte und
Dienstleistungen

34



Differentiation – was wir unter dem
gewissen Unterschied verstehen

Liebe Kollegen und Freunde von **KAEFER,**

angesichts der aktuellen Marktsituation ist es an der Zeit, unsere Strategie aufs nächste Level zu heben, indem wir unsere Wettbewerbsfähigkeit durch Anerkennung, mehr Effizienz und den gewissen Unterschied stärken.

Was genau soll das bedeuten? In der diesjährigen Ausgabe des K-WERTs erhalten Sie sowohl einen Überblick über unsere neue Unternehmensstrategie als auch ein tiefergehendes Verständnis für deren Auswirkungen auf unser Tagesgeschäft. Um unsere neue KAEFER-Strategie auch optisch zu unterstreichen, hat diese Ausgabe des K-WERTs ein neues Design erhalten.

In den folgenden Artikeln stellen wir Ihnen unsere persönlichen Sichtweisen vor, versorgen Sie aber auch mit Eindrücken und Feedback von Mitarbeitern aus aller Welt.

Sie finden nicht nur inspirierende Berichte zu unseren weltweiten Projekten und Dienstleistungen, sondern erfahren auch mehr über persönliche Leistungen und Errungenschaften unserer Mitarbeiter. Die verschiedenen Blickwinkel zu unterschiedlichsten Themen, die KAEFER bewegen, werden Ihnen Eindruck vermitteln, warum KAEFER anerkannt, effizienter und anders ist.

Gemäß unserer Mission, den Erfolg unserer Kunden durch die Bereitstellung der professionellsten Dienstleistungen und Lösungen für die Industry, Marine & Offshore und Construction weltweit zu unterstützen, will sich KAEFER als anerkannter Weltmarktführer etablieren. Dies erreichen wir, indem wir uns in ausgewählten geographischen Märkten herausragend positionieren. Dazu ist jedoch auch die erfolgreiche kontinuierliche Optimierung unserer Prozesse unerlässlich. Die Frage „Wie können wir morgen noch besser sein“ ist dafür die Grundlage. Das bedeutet, jeder von uns spielt dabei eine wichtige Rolle – jeder Mitarbeiter, jeder Geschäftsbereich, jedes Land und jede Region.

Wir danken allen Mitarbeitern, Kunden und Partnern für Ihr anhaltendes Engagement und Ihre Unterstützung und wünschen Ihnen allen ein erfolgreiches Jahr 2015!

Viel Spaß mit dieser neuen Ausgabe des K-WERTs.



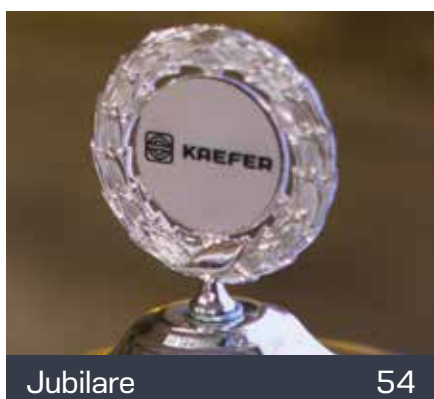
Peter Hoedemaker,
Vorsitzender der Geschäftsführung



Steen Hansen,
Chief Financial Officer



Philipp Dalheimer,
Chief Operating Officer





Von links nach rechts: Peter Hoedemaker, Steen Hansen, Philipp Dalheimer

GESCHÄFTS- FÜHRUNG

Das Interview mit der Geschäftsführung ist fester Bestandteil des K-WERT-Magazins. In diesem Jahr fragen wir in Sachen KAEFER Lean Journey nach, werfen einen Blick auf Marktentwicklungen und sprechen über die neue KAEFER-Strategie.

Wir sehen die KAEFER Lean Journey jetzt schon seit einem Jahr in Aktion. Welche Erkenntnisse gibt es bisher?

Hansen: Wir machen gute Fortschritte. Erwartungsgemäß ist der Prozess eine Herausforderung, da er voraussetzt, dass alle Beteiligten ihre Routinen und ihr Verhalten ändern und die Praktiken hinterfragen, die sie manchmal über viele, viele Jahre beibehalten haben. Die alten Methoden waren oft nicht unbedingt falsch – aber sie lassen sich verbessern. Das gilt übrigens nicht nur für die Projektarbeit, sondern für alle Bereiche des Unternehmens. Auch wenn wir derzeit noch keine flächendeckend messbaren Ergebnisse vorweisen können, macht es Mut, dass der Prozess stetig voranschreitet.

Gibt es ein Projekt, das sich im Rahmen der KAEFER Lean Journey als besonders erfolgreich erwiesen hat?

Dalheimer: Einige. Bei einem Pilotprojekt in Polen ist es uns beispielsweise bisher am besten gelungen, die Arbeit zu standardisieren und die reine Lean-Lehre von Synchronisation und Sequenzierung weitestgehend umzusetzen.

Hoedemaker: Lean hilft allen, Erfolg als etwas Dynamisches und Fortlaufendes zu betrachten, als etwas, das immer wieder auf ganz unterschiedliche Weise erreicht werden kann. Die Motivation, dem Lean-Gedanken zu folgen und sich immer weiter

Dalheimer: Wir sind im letzten Jahr gut gestartet. Wir haben die erste Zeit der Skepsis überstanden und viele Mitarbeiter sind mittlerweile vom Lean-Konzept überzeugt. Derzeit sind wir also voller Enthusiasmus, der gleichzeitig von harter Arbeit begleitet ist. Demnächst kommen wir in die Phase, wo es darum geht, das Lean-Konzept nachhaltig zu implementieren. Dabei ist das Ziel, dass Lean im gesamten Linienmanagement im Tagesgeschäft umgesetzt wird.

zu verbessern, kommt aus den kleinen Erfolgen, die jeder Tag mit sich bringt.

„Die Motivation, dem Lean-Gedanken zu folgen und sich immer weiter zu verbessern, kommt aus den kleinen Erfolgen, die jeder Tag mit sich bringt.“

Wie sehen die Herausforderungen bei der Umsetzung aus?

Hoedemaker: Wir sind uns wohl alle einig, dass die größten Herausforderungen bei der Umsetzung des Lean-Konzepts darin bestehen, unser Denken zu verändern. Da sind wir auf einem guten Weg, aber es braucht Zeit, die Weichen dauerhaft neu zu stellen. Wir müssen uns selbst die nötige Zeit geben, wirklich lean zu werden und sicherzustellen, dass unser Linienmanagement den Lean-Gedanken Tag für Tag umsetzt. Derzeit ist das unsere Priorität.

Dalheimer: Eine weitere Herausforderung sind die sehr komplexen Arbeitsbereiche wie der Offshore-Sektor, in denen das Lean-Konzept neue Anforderungen an die Planung stellt. Ein anderes Beispiel ist die Baubranche. Hier haben wir eine unter-

schiedliche Arbeitsweise, häufig in Kooperation mit Subunternehmern. In diesen Fällen müssen wir auch deren Methoden berücksichtigen.

Hansen: Wir sind oft ganz begeistert, wenn wir eine deutliche Verbesserung der Produktivität von, sagen wir, 30 bis 40 Prozent beobachten. Die echte Herausforderung liegt jedoch darin, Bereiche oder Projekte zu optimieren, die bereits relativ erfolgreich laufen.

Inwiefern bietet das Lean-Konzept dem Kunden einen Mehrwert?

Hoedemaker: Lean hat sich bereits als Erfolg erwiesen und in mehreren Fällen dazu beigetragen, dass wir Zeit sparen und Zeitpläne einhalten konnten. Einer der wichtigsten Punkte bei der Durchführung von Projekten ist die pünktliche Fertigstellung. Dank des Lean-Konzepts konnten wir uns in dieser Hinsicht noch verbessern. Das ist sehr wertvoll für uns, besonders aber für unsere Kunden. Auf Wartungsseite bietet Lean den Baustellenleitern vor allem Verlässlichkeit – und

damit einen hohen Mehrwert, weil sie besser planen und für Wartungsarbeiten erforderliche Ausfallzeiten reduzieren können, was wiederum die Produktivität der Anlage steigert.

Dalheimer: Lean hilft uns auch, Gesundheits- und Sicherheitsrisiken in allen Bereichen noch weiter zu reduzieren, was sowohl für unsere Mitarbeiter als auch für das Management von KAEFER und unsere Kunden von zentraler Bedeutung ist.

Gab es Rückschläge oder Widerstand gegen das Lean-Konzept? Gibt es Bereiche, in denen Lean nicht umgesetzt werden konnte?

Dalheimer: Es gab keine nennenswerten Rückschläge, weil es keine Bereiche gibt, auf die Lean nicht angewendet werden kann. Da das Konzept eine ganze Palette von Instrumenten umfasst, kann es für KAEFER in jeder Situation von Nutzen sein. Wir können die gesamte Palette oder auch nur bestimmte Einzelaspekte des Lean-Konzepts anwenden. Selbst wenn wir Lean ausschließlich für eine Baustelle einsetzen, können wir dort eine

neue Transparenz schaffen und alle Beteiligten voranbringen, indem wir Ziele setzen und verfolgen, ob diese erreicht wurden.

Hoedemaker: Und selbst wenn Ziele nicht erreicht werden, ist das kein Rückschlag für uns, denn wir können daraus lernen, die Ziele neu justieren und in Zukunft die richtigen Ergebnisse erreichen.

Warum ist Lean für KAEFER so wichtig?

Hoedemaker: Abgesehen von der Zufriedenheit, die es uns bringt, unsere Arbeit kontinuierlich zu verbessern, besteht auch eine absolute Notwendigkeit dafür. Der Markt steht unter enormem wirtschaftlichem Druck. Kunden sind äußerst preisbewusst und die Industrie reagiert darauf mit Preissenkungen, woraus sich unweigerlich auch eine Reduzierung der Gewinnmargen ergibt. Da wir in nächster Zeit nicht mit einer Erholung des Preisniveaus rechnen können, müssen wir auf andere Weise versuchen, unsere Margen zu verbessern, um profitabel zu bleiben.

zu konzentrieren und so unsere Rentabilität und Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern. Das wiederum sichert Arbeitsplätze.

Hansen: Wir sind nur so erfolgreich wie unsere Kunden. Um den Erfolg unserer Kunden zu sichern, müssen wir effizienter arbeiten. Lean gibt uns dabei die richtige Richtung vor. Wettbewerbsfähigkeit bedeutet heute, im Rennen zu bleiben – und dieses Rennen möchten wir gewinnen!

Hoedemaker: Und ich bin überzeugt davon, dass wir dieses Rennen gewinnen können, wenn wir als Gruppe zusammenarbeiten.

„Wir können dieses Rennen gewinnen, wenn wir als Gruppe zusammenarbeiten.“

Was steht für KAEFER auf seiner Lean Journey als Nächstes an?

Hoedemaker: Wie bereits gesagt, liegt unser Fokus derzeit auf der Umsetzung des Lean-Konzepts, wobei wir uns zunächst auf Schulungen, Fakten und Überzeugungsarbeit konzentrieren. Diese laufen bereits weltweit und der Lean-Gedanke ist bei Mitarbeitern und Managern sowie im gesamten Linienmanagement und der Verwaltung angekommen. Dabei ist es unerlässlich, dass jeder mitzieht. Das erwarten wir auch.

damit diese die Arbeiter überzeugen können, dass die Veränderungen allen Vorteile bringen. Beispielsweise trägt Lean dazu bei, geleistete Arbeit anzuerkennen, Prozesse zu organisieren und die nächsten Arbeitsschritte vorausplanen zu können, damit im weiteren Verlauf des Projekts weniger Anpassungen nötig werden.

Hansen: Wir werden alle nach neuen Möglichkeiten suchen, uns kontinuierlich zu verbessern. Manchmal haben sogar kleine Veränderungen eine große Wirkung.

Dalheimer: Im nächsten Schritt liegt der Fokus auf unseren Führungskräften. Sie müssen die Bauleiter mit Prozessen und Standards unterstützen,

Dalheimer: In den kommenden Jahren werden wir das Lean-Konzept überall in Aktion erleben. Das Lean-Instrumentarium wird Ergebnisse erzielen, die Interaktion fördern und zum Austausch von optimalen Lösungen auf allen Ebenen beitragen.

„In fünf Jahren wird Lean Teil der DNS von KAEFER sein.“

Wo sehen Sie die KAEFER Lean Journey in fünf bis zehn Jahren?

Hansen: Das Lean-Konzept wird noch sehr viel mehr in die Organisation eingebunden werden. Derzeit ist Lean eher eine Art Rahmen, um neue Ansätze und Strukturen umzusetzen. Das wird sich in den nächsten Jahren noch erheblich ändern, sobald Lean Teil der DNS von KAEFER geworden ist.

Hoedemaker: Das Lean-Konzept wird KAEFER von einem Unternehmen, das viele „Inseln“ mit individuellen Leistungsträgern umfasst, in eine effizientere, geeinte und modernisierte „Nation“ verwandeln. Lean wird uns helfen, auf der ganzen Welt eine einheitliche Qualität und hohe Standards zu gewährleisten.

Hoedemaker: Diese Veränderungen werden sich für unsere Kunden in den höchstmöglichen Qualitätsstandards zeigen. Sie werden in allem spürbar werden, was wir tun.

Ein weiteres wichtiges Thema im Jahr 2014 war das Ende der Qualitätskampagne, das weltweit mit dem PACT Tag gefeiert wurde. Was war die Idee hinter dieser Kampagne und der großen Abschlussveranstaltung?

Dalheimer: Nun, der PACT Tag war ein sehr erfolgreiches Beispiel für das Qualitätsbewusstsein bei KAEFER. Gefeiert wurden der Abschluss und die Ergebnisse der Qualitätskampagne. Zum ersten Mal kamen wir weltweit an ein und demselben Tag zusammen, um über ein bestimmtes Thema zu sprechen. PACT steht für Planung, Administration, Kommunikation und technische Qualität und umreißt den Qualitätsanspruch von KAEFER ziemlich genau. Dieser Tag bot uns aber auch die Gelegenheit, Ergebnisse zu präsentieren und Erfolge zu feiern. Er hat viel dazu beigetragen, die Mitarbeiter von KAEFER näher zusammenzubringen, und kam nicht zuletzt aufgrund der guten Organisation extrem gut an.

Hoedemaker: Der PACT Tag war dreierlei: ein Abschluss, eine schöne Bestätigung und ein Ausblick auf das, was noch vor uns liegt.

Hansen: Ich glaube, der große Erfolg der Qualitätskampagne lag darin, dass jetzt jeder besser versteht, dass Qualität für KAEFER ganz Unterschiedliches bedeutet, von der erfolgreichen Fertigstellung eines Projekts über eine sorgfältige Planung und Verwaltung bis hin zu einer klaren und verständlichen Kommunikation. Sie hat ganz neu definiert, wie wir uns bei KAEFER auf unterschiedliche Weise für noch mehr Qualität einsetzen können.

Wie hat die Qualitätskampagne die Anerkennung von KAEFER gefördert?

Dalheimer: Es ist wichtig, zwei Arten von Anerkennung zu unterscheiden. Die eine ist die interne Anerkennung. Dazu gehört auch die Würdigung der Leistungen unserer Mitarbeiter. Die andere ist die Anerkennung durch unsere Kunden, für die KAEFER für ausgezeichnete operative Leistungen steht. Ein wichtiger Aspekt der Qualitätskampagne bestand darin, unsere Mitarbeiter dazu zu ermutigen, lokale Initiativen ins Leben zu rufen. Jede Idee beinhaltet etwas Gutes und der Prozess an sich hat gezeigt, dass Eigeninitiative bei uns sehr geschätzt wird.

Hoedemaker: Wir wurden kürzlich auf die Baustelle eines Kunden eingeladen, der auf die hohen Standards seines Unternehmens verwies und dann seine Anerkennung dafür aussprach, in welcher vorbildlichen Weise KAEFER diese erfüllt. Er sagte zudem, dass gute Qualität und Effizienz für sein Unternehmen von höchster Bedeutung seien. Diese Anerkennung bestätigt, dass wir auf dem richtigen Weg sind.

In seiner neuen Geschäftsstrategie setzt KAEFER auf integrierte Dienstleistungen und Lösungen statt auf ganzheitliche Isolierlösungen. Auch die Mission wurde dahingehend umformuliert. Was bedeutet das für das Unternehmen?

Dalheimer: Unsere neue Mission spiegelt die Tatsache wider, dass KAEFER seinen Kunden die professionellsten Dienstleistungen und Lösungen anbietet, z. B. für Isolierung, Zugangstechnik, Oberflächenschutz, passiven Brandschutz und Innenausbau. Wir müssen unsere Stärken gewinnbringend einsetzen und gleichzeitig unser Volumen maximieren. Unsere Kunden zeigen großes Interesse an diesen Dienstleistungen und wir stellen sie ihnen in jeder beliebigen Kombination weltweit in derselben hohen Qualität zur Verfügung.

technisches Know-how, unsere weltweite Präsenz und unsere finanzielle Stärke machen uns gleichzeitig zum idealen Partner für integrierte Dienstleistungen und Lösungen.

Hoedemaker: Es ist von entscheidender Bedeutung, dass wir uns bei der Differenzierung vom Wettbewerb klar auf integrierte Dienstleistungen und Lösungen konzentrieren.

„Unser technisches Know-how, unsere weltweite Präsenz und unsere finanzielle Stärke machen KAEFER zum idealen Partner für integrierte Dienstleistungen und Lösungen.“

Wie kann die regionale Struktur das unterstützen?

Hansen: Die regionale Struktur trägt dazu bei, KAEFER zu einen, und gibt uns die Möglichkeit, besser auf den Markt zu reagieren und gleichzeitig vereint überall in der Welt dieselben hohen Qualitätsstandards anzubieten.

Dalheimer: Durch das Bündeln unserer Kapazitäten unterstützen wir die einzelnen Unternehmen, indem wir regionale Stärken und Synergien zu unserem Vorteil nutzen. So können wir auch besser auf den Markt reagieren und neue Chancen suchen und schaffen.

Was sind die strategischen Ziele von KAEFER für die nächsten Jahre?

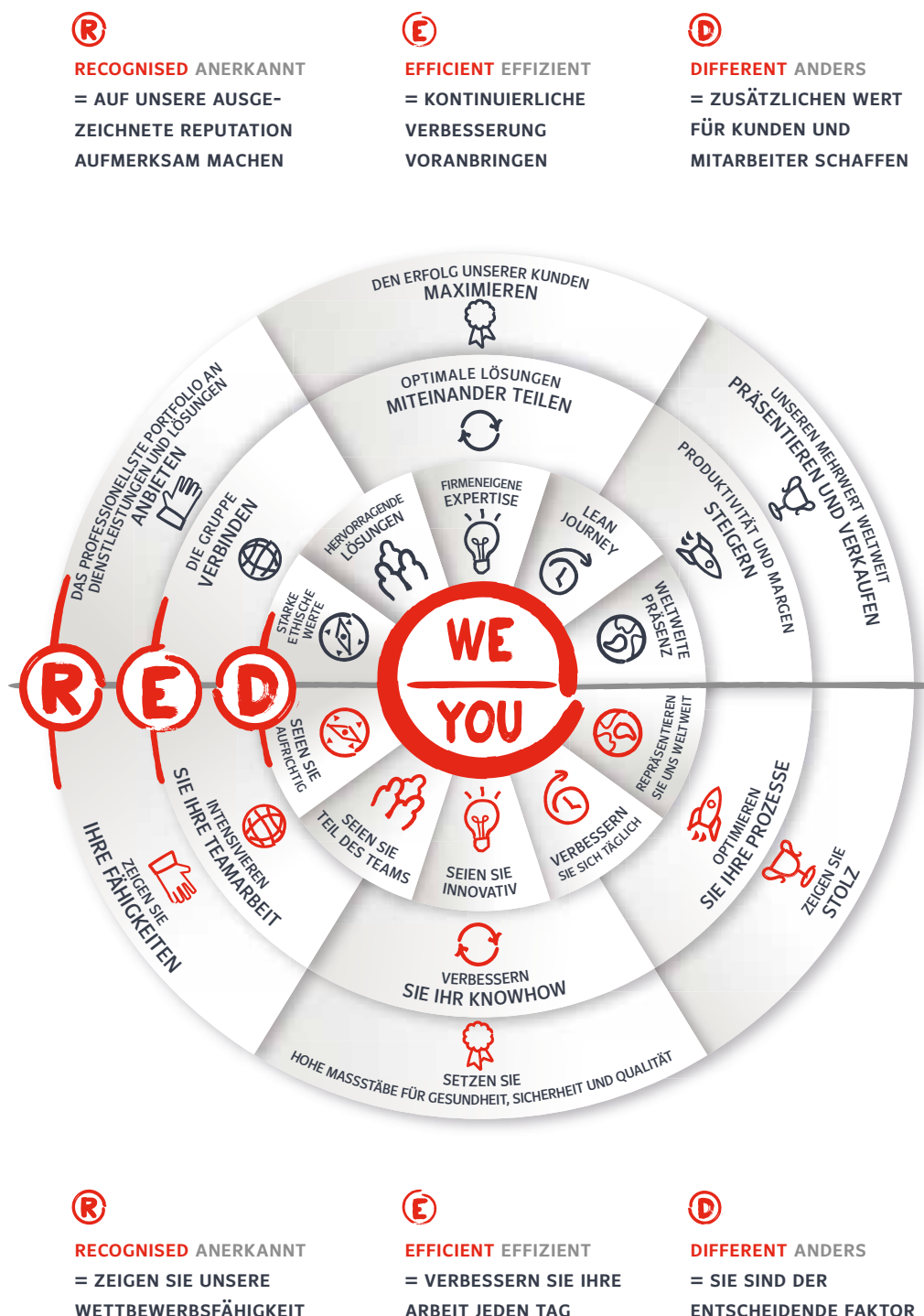
Hansen: KAEFER hat in den letzten Jahren eine relativ starke Wachstumsphase durchlebt, sowohl im Hinblick auf das Volumen als auch hinsichtlich der geografischen Expansion. Jetzt geht es darum, das Unternehmen zu einen, um für weiteres Wachstum gerüstet zu sein. Außerdem ist die Marktsituation für uns derzeit sehr günstig, da wir die weltweiten Trends in Sachen Energieeffizienz und CO₂-Reduktion zu unserem Vorteil nutzen können. Auch das trägt dazu bei, unser Ziel zu erreichen, sowohl effizient als auch umweltbewusst zu arbeiten.

Dalheimer: Gleichzeitig werden wir daran arbeiten, unser Fundament zu stärken, Prozesse zu überdenken und nach neuen Marktchancen in unserer Branche zu suchen.

Hoedemaker: Es ist und bleibt unsere Priorität, sowohl Kunden als auch Mitarbeitern einen zusätzlichen Mehrwert zu bieten, mit dem Ziel, unseren Wettbewerbsvorteil am Markt auch in Zukunft weiter auszubauen. Dies erreichen wir durch eine höhere Anerkennung, mehr Effizienz und den gewissen Unterschied.

DIE KAEFER-STRATEGIE

KAEFER stärkt seine Wettbewerbsfähigkeit durch eine höhere Anerkennung, mehr Effizienz und den gewissen Unterschied.



**TOGETHER
WE COLOUR
KAEFER RED**

Recognition – Anerkennung heißt ...



... auf unsere
ausgezeichnete
Reputation
aufmerksam
machen.

RECOGNITION – WAS WIR UNTER ANERKENNUNG VERSTEHEN

In einer Branche, in der der Ruf eines Unternehmens häufig von der Ausführung des letzten Projekts abhängt, können wir stolz darauf sein, dass Kunden immer wieder auf uns zurückkommen. „In unserer Branche können wir nicht auf hippes Marketing oder eine beeindruckende Verpackung setzen“, erklärt der Vorsitzende der Geschäftsführung Peter Hoedemaker. Er ist der Ansicht, dass Anerkennung intern denen gezollt werden muss, die zum Erfolg des Unternehmens beigetragen haben. Anerkennung kommt aber auch extern von den Kunden, die sich in einem hart umkämpften Markt immer wieder für KAEFER entscheiden.

Da KAEFER in einem Markt tätig ist, der sich im ständigen Wandel befindet und derzeit mit schwindenden Margen zu kämpfen hat, ist der Erfolg das Ergebnis harter Arbeit. Und manche Projekte werden zu Legenden. Lesen Sie dazu die Berichte zu KAEFER C&D Sellafield und zum Kreuzfahrtschiff „Queen Elizabeth“. Andere Projekte erfüllen und übertreffen die Erwartungen unserer Kunden ganz still und leise, weil wir es mit unserem Know-how und unserer Problemlösungskompetenz geschafft haben, scheinbar unüberwindliche Hindernisse aus dem Weg zu räumen. Während der Abschluss eines Innenausbauprojekts für IKEA durch die KAEFER Construction GmbH beim Kunden echte Bewunderung für den Einfallsreichtum von KAEFER hervorrief, erhält das Projekt SAMREF zur Förderung sauberer Kraftstoffe von KAEFER Saudi-Arabien höchste Punktzahlen im Bereich Arbeitssicherheit, Umwelt und Qualität (HSEQ) in einem laufenden petrochemischen Betrieb. ►

In einer Branche, in der der Ruf eines Unternehmens häufig von der Ausführung des letzten Projekts abhängt, können wir stolz darauf sein, dass unsere Kunden immer wieder auf uns zurückkommen.



Taufe der „Queen“ in Großbritannien

Prunk und Fanfaren gab es letzten Juli auf der Werft bei Rosyth in Schottland zu erleben. Fünf Jahre ist es her, dass dort das erste Metallstück des Schiffs geschnitten wurde, und vor 33 Monaten kam die erste Sektion auf das Trockendock. Nun nahm die Queen in Begleitung des Herzogs von Edinburgh und des britischen Premierministers an der Taufe des größten Militärschiffs Großbritanniens teil: einem Flugzeugträger der Queen-Elisabeth-Klasse. Über sechs Jahre hat KAEFER C&D im Rahmen eines 62,5 Mio. Euro schweren Vertrags für zwei Schiffe Heizungs-, Lüftungs- und Klimatisierungsleitungen hergestellt und installiert. Bei diesen Projekten fungiert KAEFER C&D als

Subunternehmer für BAE Systems & IMTECH, das zusammen mit einer Reihe weiterer Unternehmen die Aircraft Carrier Alliance bildet. Das Unternehmen wurde eigens dafür gegründet, komplexe und anspruchsvolle Projekte dieser Art zu bedienen. Pro Schiff kommen ca. 45 km Leitungen zum Einsatz. Alleine für die Fertigstellung des ersten Schiffs entfielen 500.000 Arbeitsstunden auf diese Tätigkeiten. Die Montage des zweiten Schiffs, das auf den Namen „Prinz von Wales“ getauft werden soll, begann im August diesen Jahres. 2017 soll es vom Stapel laufen. Einmal in See, werden diese Schiffe je 65.000 Tonnen Wasser verdrängen.



KAEFER erhält „Safety Award“ von Bayer

Im Zuge des Aufbaus nachhaltiger Partnerschaften in der gesamten Lieferkette hat Bayer seine internationalen Zulieferer zum „Bayer Supplier Day“ in die BayArena in Leverkusen eingeladen. KAEFER, seit Juli 2014 ein Schlüsselzulieferer des Unternehmens, wurde durch die KAEFER Industrie GmbH vertreten. „Die Qualifizierung als Schlüsselzulieferer von Bayer ist ein riesiger Erfolg für uns und lässt uns mit großen internationalen Börsenunternehmen gleichziehen“, so Oliver Geschke, Regionalleiter für Westdeutschland bei KAEFER. Insgesamt fünf Preise wurden zum Abschluss der Veranstaltung verliehen. KAEFER erhielt die Auszeichnung in der Kategorie „Sicherheit bei Auftragnehmern“ und wurde damit für seine herausragenden Initiativen für eine sicherere Arbeitsumgebung ausgezeichnet. Wir danken allen unseren Mitarbeitern auf den Baustellen von Bayer!

Sie denken, handeln und arbeiten in einer sicheren Art und Weise!



Immer noch ein Stück weiter: Sellafield Award 2014 für KAEFER C&D

Auf dem Sellafield Ltd Supplier Forum 2014 wurde KAEFER C&D als Zulieferer in der Kategorie für Zusatzleistungen „Going the extra mile“ zum Gewinner gekürt. Anlass dafür waren die Arbeiten, mit denen KAEFER C&D als spezialisierter Anbieter von Zugangs- und Isolierlösungen das Projekt einer Verglasungsanlage am Standort Sellafield unterstützte.

Mit der Einführung von alternativen Zugangslösungen, flexiblem Arbeiten und einer intelligenten Wiederverwertung von Material und Ausrüstung zeigte KAEFER C&D einen proaktiven Ansatz. Dadurch verringerten sich die Kosten für den Kunden maßgeblich

und die Anzahl an Unfällen oder Vorfällen lag bei Null. Dies ist ein ausgezeichnetes Beispiel dafür, wie der standortweite Rahmenvertrag über Zugangstechnologien und Isolierung effizient funktionieren kann. Das Projekt der Verglasungsanlage zeigt, wie KAEFER C&D als spezialisierter Zulieferer langfristige Partnerschaften aufbaut und den hohen Standard der Dienstleistungen, die am gesamten Standort Sellafield erbracht werden, noch weiter entwickeln kann. Die in der nordenglischen Region Cumbria gelegene Anlage Sellafield ist mit ihrem Gelände von mehr als sechs Quadratkilometern der größte Nuklearstandort in Europa.

IKEA LUV SHOPPING Lübeck: Eine Deckenkonstruktion der Sonderklasse

Herausforderungen:

Die KAEFER Construction GmbH in Kiel wurde mit folgenden Arbeiten beauftragt:

- 1) Konstruktion einer Raumdecke, deren tragender Stahlrahmen bis zu 60 mm Ausdehnung aufnehmen kann
- 2) Bau einer Deckenfläche von 5.500 m² mit 132 Lichtkuppeln sowie polygonal und diagonal verlaufenden Friesen in der Hälfte der üblicherweise benötigten Zeit

Fakten:

- > Decke mit 60 mm Spiel
- > 5.500 m² Deckenfläche
- > 132 Lichtkuppeln
- > nur acht Monate bis zur Fertigstellung des Projekts

Hintergrund:

Als die KAEFER Construction den Auftrag zum Innenausbau von der IKEA Centre Group Deutschland erhielt, war das gesamte Projekt wegen der Komplexität des tragenden Stahlrahmens bereits in Verzug geraten. Die geplante und beauftragte starre Deckenkonstruktion erlaubte keine nennenswerte Bewegung im Stahlrahmen.

Als Folge erwies sich der ursprüngliche Starttermin im August 2013 als nicht haltbar, sodass KAEFER erst im Oktober 2013 mit dem



Trockenbau beginnen konnte. Der Bau des tragenden Stahlrahmens fand simultan statt, da die Arbeiten auf Grund von Nebel und Frost ins Stocken geraten waren. Das Projekt sollte im Juni 2014 fertiggestellt sein.

Lösung:

KAEFER entwickelte und plante Alternativlösungen und stellte dem Kunden zwei Modelle vor, die sich nicht nur in kürzerer Zeit realisieren ließen, sondern auch die Bewegung im Stahlrahmen aufnehmen würden. Der Kunde entschied sich für eine Lösung, die auf Steppnähten in einer Gipskartonkonstruktion mit Dehnfugen im Abstand von acht Metern basierte. So fiel das zeitaufwendige Füllen der Nähte weg, während potenzielle Bewegungen im Stahlrahmen

ausgeglichen werden konnten. Unterstützt durch zusätzliche Arbeitskräfte und Arbeitsstunden erfolgte die Fertigstellung in Rekordzeit. Alle weiteren Innenausbauaufträge wurden zur vollsten Zufriedenheit des Kunden planmäßig erfüllt.

Schlussfolgerung:

Innovative technische Lösungen, ein engagiertes und hoch qualifiziertes Team sowie ein dank umsichtiger Planung sorgfältig koordinierter Arbeitsablauf führten zu einem zufriedenen Kunden und einem stolzen KAEFER-Team.

► „KAEFER legt überall auf der Welt großen Wert auf Gesundheit, Sicherheit, Umweltschutz und Qualität. Unser beachtenswerter Erfolg auf diesem Gebiet freut uns umso mehr, da in erster Linie unsere Mitarbeiter mit ihren Familien davon profitieren. Gleichzeitig zeigt KAEFER, dass wir hochwertige Ergebnisse sicher und effizient erzielen können – was auch ein Mehrwert für unsere Kunden ist“, so COO Philipp Dalheimer.

An verschiedenen Standorten von KAEFER tragen Initiativen und eigens definierte Ziele dazu bei, die

KAEFER legt überall auf der Welt großen Wert auf Gesundheit, Sicherheit, Umweltschutz und Qualität.

Mitarbeiter zu motivieren und die Leistungen einzelner Personen oder ganzer Teams zu honorieren, die sich engagiert für ihr Wohlergehen und das der anderen einsetzen. Sharath Shetty, Manager für Gesundheit, Sicherheit, Umweltschutz und Qualität bei KAEFER Saudi-Arabien, erläuterte die verschiedenen Maßnahmen, die im Rahmen des Projekts SAMREF zum Erreichen der Zielmarke „ZERO“ geführt haben. Mit dem Ziel die Anzahl der Vorfälle auf Null zu bringen, wurden u. a. Themen wie Verkehrssicherheit behandelt, um die Zahl der Unfälle zu verringern. Eine Kampagne zum Arbeiten in der Höhe machte auf die Gefahr herabfallender Gegenstände aufmerksam. Schulungen und

Demonstrationen an Feuerlöschgeräten vermittelten einen proaktiven Ansatz zum Schutz vor Sachschäden und feuerbedingten Verletzungen. Zusätzlich kam ein integriertes Managementsystem zum Einsatz, das die Unternehmenskultur in Sachen Gesundheit, Sicherheit, Umweltschutz und Qualität weiterentwickelte. „Unser Ziel war es, genauer zu verstehen, wie Abläufe und eine auf Sicherheit ausgerichtete Kultur sowohl unseren Mitarbeitern als auch den Verantwortlichen nutzen können“, erklärt Shetty. Die Kampagnen gingen im Juni 2013 an den Start. Bereits im März 2014 war die Zielmarke von fünf Millionen Arbeitsstunden ohne unfallbedingte Ausfallzeiten (LTI) erreicht.

Bei KAEFER Thermal in Südafrika haben Vertragsmanager Johann Torre und sein Team ebenfalls Grund zum Feiern. Das Kraftwerk Tutuka des Stromanbieters Eskom schaffte unter der Leitung von Elliot Mhlango 2.000.000 Arbeitsstunden ohne LTI. Und auch in dem von Siphon Sambo geleiteten Kraftwerk Majuba erzielte KAEFER 2.000.000 Arbeitsstunden ohne LTI, während Standortleiter Kobus Greeff im Kraftwerk Matimba jüngst die Marke von 1.500.000 Arbeitsstunden ohne LTI durchbrochen hat. ►

► KAEFER LLC in den Vereinigten Arabischen Emiraten (VAE) hat die Messlatte dieses Jahr sogar noch weitaus höher gelegt. Unter den wachsamen Blicken von Geschäftsführer Sanjay Kumar und einem bewährten Sicherheitsteam wurden dort 25 Millionen Arbeitsstunden ohne LTI erreicht. Die letzte unfallbedingte Ausfallzeit liegt somit mehr als sechs Jahre zurück.

Diese Leistung ist einzigartig – umso mehr, als dort eine riesige Belegschaft unter schwierigen Bedingungen in der Wüste arbeitet. Dazu Sanjay Kumar: „Für uns bedeutet das viel, gerade weil es die VAE bei vielen Herausforderungen weit gebracht haben. Wir glauben an uns als ein Team, das sich getraut hat, die Arbeitskultur der VAE mit der von KAEFER zu vereinen und sich ganz darauf einzustellen. Und all das mit den hohen Qualitätsanforderungen in einem von Wettbewerb geprägten Umfeld.“ Laut Kumar sind Engagement, Loyalität, Fleiß, Unterstützung seitens des Managements und die Qualität der Arbeitssicherheit die Zutaten, die zu diesem Erfolg beigetragen haben. „Bei Gesundheit und Sicherheit gehen wir keine Kompromisse ein und lassen uns nichts zu Schulden kommen. Wir übertreffen uns immer wieder selbst, weil wir persönlich Verantwortung übernehmen und unsere Kollegen motivieren und bestärken, jede Sekunde, Minute und Stunde des Arbeitstages gewissenhaft und aufmerksam

über uns und die Sicherheitsstandards des Unternehmens zu wachen“, erklärt Kumar. Es ist alles andere als überraschend, dass die unternehmensweite Kampagne „Think Quality“ neue gemeinsame Initiativen ins Leben gerufen hat, die auf äußerst positive Reaktionen stießen. Höhepunkt der Kampagne war der PACT Day 2014 (Planung, Verwaltung, Kommunikation und technische Qualität). „Think Quality“ zeigt, was möglich ist, wenn sich viele engagierte Macher und Denker aus der gesamten KAEFER-Welt zusammenschließen. Die Kampagne zeichnete Kompetenzen und Bemühungen von KAEFER-Kollegen intern aus und zielte darauf ab, die Mitarbeiter zu motivieren, Abläufe im gesamten Unternehmen neu zu überdenken und zu verbessern. ►

Engagement, Loyalität, Fleiß, Unterstützung seitens des Managements und Qualität in der Arbeitssicherheit sind die Komponenten, die zu diesem Erfolg beigetragen haben.



EIN Team – EIN Quality PACT

11. März 2014: Die Qualitätskampagne 2013/2014 näherte sich ihrem Ende, aber ein Vorsatz musste noch umgesetzt werden: Jeder bei KAEFER sollte dem KAEFER Quality PACT zustimmen.

08:00 Uhr NZST (GMT +12 Stunden): Motunui, Waitorara, Whararara: Der PACT Day beginnt mit der Belegschaft von KAEFER in Neuseeland!

10:00 Uhr AWST (GMT +8 Stunden): In Kwinana kommt das australische Team von KAEFER dazu!

Singapur, Malaysia, Thailand, der Nahe Osten, Südafrika, Osteuropa, Mitteleuropa, Nord-europa, Südamerika und Mexiko – einer nach dem anderen gesellen sich die Mitarbeiter von KAEFER auf der ganzen Welt zum PACT Day und verpflichten sich zur Qualität.

14:00 Uhr MDT (GMT –6 Stunden): Als letztes Team nimmt ALBRICO KAEFER am PACT Day teil!

Von Ost nach West hat KAEFER nun auf der ganzen Welt 24 Stunden ausschließlich der Qualität gewidmet. Eine ganz besondere Art, eines unserer Kernprinzipien weiter zu fördern: „Unsere langjährigen Kundenbeziehungen und unsere Rentabilität basieren auf exzellenter Qualität und kontinuierlicher Prozessoptimierung.“

Und eine hervorragende Gelegenheit zu zeigen, dass wir alle zusammen ein großes KAEFER-Team sind!



► Geschäftsführer Peter Hoedemaker ist der Ansicht, dass Anerkennung entscheidend ist, wenn hoch professionelle und integrierte Dienstleistungen und Lösungen angeboten werden. Er stellt fest: „Wir glauben an unseren Erfolg, aber wir müssen ihn auch bekannt machen!“ Ein nächster wichtiger Schritt für KAEFER besteht nun darin, die Leistungen und den Mehrwert für den Kunden deutlich zu kommunizieren.

„Einfach gesagt, besteht unsere größte Herausforderung darin, die Entscheidungsträger auf der Kundenseite dazu zu bewegen, die unmittelbaren Kosten gegen die Einsparungen aufzuwiegen, die durch langlebige Qualität entstehen. Das ist die Hauptbotschaft unseres Vertriebspersonals auf der ganzen Welt“, so COO Philipp Dalheimer. Zwar sei der Preis von Dienstleistungen und Produkten ein ausschlaggebender Faktor, doch „eine gute Beziehung zum Kunden ist mindestens so entscheidend für unser Umsatzergebnis und die Beständigkeit der Kundentreue“, bestätigt Ole Biörnsen, Vertriebsleiter bei der KAEFER Industrie GmbH in Deutschland.

Mit Microsoft Dynamic CRM (Customer Relationship Management) hat die KAEFER Industrie in Deutschland das passende Instrument gefunden. Mithilfe der Software kann die enorme Masse an Informationen strategisch verwaltet, priorisiert, aktualisiert und angezeigt werden. Dabei ist Dynamic CRM weit mehr als eine schlichte Fertigungssoftware. Um alle Möglichkeiten auszuschöpfen, muss die Software sukzessiv angepasst werden, damit sie stets die sich entwickelnden Geschäftsziele des Unternehmens erfüllen und unterstützen kann.

Die Lösung heißt nicht umsonst „Dynamic“: Sie passt sich durch laufende Berichterstattung und Auswertungen an die vielen verschiedenen Bedürfnisse der Benutzer an.

Hört sich kompliziert an? „Ein wenig müssen die Denkweisen und Prozesse schon auf einander abgestimmt werden. Einige Teammitglieder haben vielleicht Angst, die persönliche Kontrolle über ihr Gebiet zu verlieren, aber tatsächlich erhalten sie einen viel besseren Überblick“, erklärt Biörnsen. Er fügt hinzu: „Für einen erfolgreichen Verkauf muss ein offener Dialog mit unseren regionalen Ansprechpartnern gepflegt werden. Wenn diese Beziehung gut gepflegt wird, kann sie uns keiner mehr nehmen. Genau dabei hilft uns die CRM-Anwendung.“ Biörnsen, der die CRM-Software seit 2012 in seiner Abteilung benutzt, schätzt das Programm vor allem wegen der Möglichkeit, die Kommunikation zu priorisieren und nachzuverfolgen. So lassen sich beispielsweise zu jedem Projekt Informationen über den Verlauf abrufen.

Mit dem dynamischen Aufbau, der eine flexible und stufenweise Nutzung ermöglicht, passt die CRM-Software zudem ausgezeichnet zur KAEFER Lean Journey. Biörnsen empfiehlt dennoch nachdrücklich, die Bedürfnisse und Ressourcen der eigenen Vertriebsabteilung genau unter die Lupe zu nehmen, bevor eine – vielleicht unnötige – Entscheidung für die CRM-Anwendung fällt: „In unserer Abteilung hat sich herausgestellt, dass wir mit der Software unsere wichtigste Ressource besser managen können: Zeit.“

CRM unterstützt zudem die Analyse von Ergebnissen und trägt damit messbar zu mehr Transparenz,

Produktivität und letztendlich dem Unternehmenswachstum bei. Laut Biörnsen sind für Führungskräfte vor allem die CRM-Funktionen ein Vorteil, die Auswertungsergebnisse und eine effektive Entscheidungsfindung ermöglichen.

Mit oder ohne CRM-System – für KAEFER sind die nachhaltigen Beziehungen von größter Wichtigkeit. Gleich, ob die Arbeitsbeziehungen durch Schulungen und Dialog gefördert werden, ob zu aktivem Engagement in Umweltfragen aufgerufen oder die neueste Entwicklung in unserer Industrie beobachtet wird: Nachhaltigkeit ist ein zentrales Ziel. Deshalb arbeitet KAEFER mit Institutionen und Verbänden wie der European Industrial Insulation Foundation (EiIF) zusammen und unterstützt sowohl laufende Entwicklungen als auch Forschungsprojekte, mit deren Hilfe neue Techniken auf den Markt kommen.

Die jüngsten regionalen Umstrukturierungsmaßnahmen haben ebenfalls dazu beigetragen, die Kommunikation zwischen der Führungsebene, den Mitarbeitern und den Kunden zu fördern. „Unsere Organisationen sind jetzt nicht nur besser aufgestellt, um auf Kundenanforderungen einzugehen. Sie können auch unmittelbarer auf Chancen und Herausforderungen reagieren“, beschreibt Dalheimer. Diese Unmittelbarkeit ist eine Stärke, die sich als sofortiger Mehrwert für den Kunden niederschlägt.

Natürlich hat all das eine Auswirkung auf die Anerkennung der Qualität und Kompetenz von KAEFER, die mit Vertrauen einhergeht. Und diese hart erarbeitete Ressource nimmt das Unternehmen ausgesprochen erst. Die Beziehungen zu den Mitarbeitern, den Kunden und anderen einflussreichen Verbänden und Organisationen gehen weit über das Oberflächliche hinaus. Durch das langjährige Augenmerk auf Gesundheit und Sicherheit, Qualität und Effizienz hat sich KAEFER Anerkennung und einen ausgezeichneten Ruf über den gesamten Industriezweig hinweg verdient. ■

Einfach gesagt besteht unsere größte Herausforderung darin, die Entscheidungsträger auf der Kundenseite dazu zu bewegen, die unmittelbaren Kosten gegen die Einsparungen aufzuwiegen, die durch langlebige Qualität entstehen.



Die zweite KAEFER Mitarbeiterumfrage – in 2015!



Nach dem großen Erfolg der KAEFER Mitarbeiterumfrage 2012 freuen wir uns, Ihnen heute die zweite Umfrage anzukündigen: Im April 2015 bitten wir Sie erneut um auf Ihre wertvollen Rückmeldungen. 2012 haben über 70 Prozent aller KAEFER-Mitarbeiter ihr Feedback und Verbesserungsvorschläge eingereicht. Anschließend konnte KAEFER die Ergebnisse bewerten und mit der Umsetzung von Veränderungen und Verbesserungsvorschlägen beginnen. Für alle, die die letzte Umfrage verpasst haben: Wir bitten Sie um Bewertungen zu Themen wie

- > Arbeit und Zusammenarbeit
- > Honorierung und Anerkennung
- > Kultur, Ethik und Diversität
- > Die KAEFER Lean Journey
- > Linienmanagement
- > Kunden und Qualität
- > Gesundheit, Sicherheit und Umwelt

Ihre Meinung zählt. Und Ihr Mitwirken wird einmal mehr dazu beitragen, das Arbeitsumfeld bei KAEFER noch weiter zu verbessern.

Gruppenweite Entwicklung des Umsatzes und der Mitarbeiterzahlen

	2010	2011	2012	2013	2014
Umsatz (Mrd. €)	1,2	1,3	1,4	1,3	1,3
Mitarbeiter	17.000	18.000	19.000	19.000	19.000

International Management Meeting 2014

Wanderer, deine Fußspuren sind der Weg und weiter nichts.

Wanderer, da ist kein Weg. Wege entstehen beim Gehen. Antonio Machado

Burgos, eine kleine Stadt im Norden Spaniens, war im Oktober Gastgeber für das KAEFER International Management Meeting 2014. Dank einer Änderung im Turnus finden die Meetings jetzt alle 18 Monate statt. Die Teilnehmer verbrachten drei Tage in einem ehemaligen Kloster und berichteten über die neuesten Entwicklungen in der Gruppe. Sie tauschten Informationen aus und erfuhren so einiges über die neue Unternehmensstrategie von KAEFER. Der Schwerpunkt des diesjährigen Meetings lag auf der Frage, wie die Wettbewerbsfähigkeit durch Anerkennung, mehr Effizienz und den gewissen Unterschied gesteigert werden kann. Eine ausgedehnte Wanderung auf den durch Burgos führenden Jakobsweg unterstrich den Fokus und das Engagement der Führungskräfte für die KAEFER Lean Journey.

Best Performing Business 2013: KAEFER WANNER S.A.S., Frankreich

Exceptional Performance 2013: KAEFER Thermal Contracting Services (Pty) Ltd., Südafrika

Best Development 2013: KAEFER LLC, Abu Dhabi

Health & Safety – Most Improved 2013: KAEFER Thermal Contracting Services (Pty) Ltd., Südafrika

Health & Safety – Best Performance 2013: KAEFER LLC, Abu Dhabi

Lean Award 2013/2014: KAEFER Saudi-Arabien, Projekt: SADARA Off-Plot Pipelines

Lean Award 2013/2014: KAEFER Serviços Industriais Ltda., Brasilien, Projekt: Lote 2



MESSEN 2015

Hier finden Sie uns:

9. bis 11. Juni
POWERGEN EUROPE
Amsterdam, Niederlande

23. bis 26. Juni
BRASIL OFFSHORE
Macaé – Rio de Janeiro, Brasilien

20. bis 22. Oktober
OFFSHORE TECHNOLOGY DAYS
Stavanger, Norwegen

27. bis 30. Oktober
GASTECH, Singapur

Schritt für Schritt wird der Lean-Gedanke Teil der Unternehmenskultur von KAEFER. Mit mehr als 40 Projekten im Jahr 2014, auf die Lean-Prinzipien angewendet werden konnten, schafft KAEFER rund um den Globus eine Umgebung der kontinuierlichen Verbesserung und Effizienzsteigerung. Zwei Spezialisten auf diesem Gebiet teilen im diesjährigen K-WERT ihre Ansichten zum Lean-Konzept. David Mann ist Experte in Sachen „Lean

Management Systems“ und hat mehr als 20 Jahre Erfahrung in der Entwicklung und Leitung von Projekten zur Umgestaltung von Geschäftsprozessen in unterschiedlichsten Branchen und Geschäftsfunktionen. Er spricht mit uns darüber, wie Lean nachhaltig erfolgreich umgesetzt werden kann. KATA-Trainer Gerardo Aulinger sagt: „Führen oder Coachen? Beides!“

Nachhaltiger Erfolg des Lean-Konzepts

VIELLEICHT SIND SIE DAS FEHLENDE GLIED

Als Vorarbeiter oder Projektleiter wissen Sie in der Regel, woran Ihr Team arbeitet. Als Manager sind Ihnen aber wahrscheinlich, wie vielen Ihrer Kollegen in allen Branchen weltweit, die Tücken des Alltagsgeschäfts, mit denen Ihre Mitarbeiter zu kämpfen haben, gar nicht recht bewusst.

Bevor Sie jetzt mit dem Kopf schütteln, lassen Sie mich kurz erklären, warum genau dieser Punkt für Erfolg oder Misserfolg des Lean-Konzepts von entscheidender Bedeutung ist. Viele Lean-Initiativen verlaufen schon nach kurzer Zeit im Sande. Vielleicht sind aber gerade Sie das fehlende Glied, das die Lean-Kette zusammenhalten kann. Im Rahmen eines Lean-Prozesses unterscheiden sich die meisten praktischen Aufgaben des Alltagsgeschäfts nicht großartig von der bisherigen Arbeitsweise. Material, Ausstattung und Zielsetzungen bleiben im Großen und Ganzen unverändert. Ihre Arbeit ist es, die sich am meisten verändert. Sie wird nicht schwieriger, sondern anders.

Aber was bedeutet Lean denn eigentlich genau? Inwiefern sind Sie das fehlende Glied? Welche Führungsinstrumente, Praktiken und Verhaltensweisen führen Lean zum Erfolg?

Zunächst einmal konzentriert sich der Lean-Ansatz darauf, Verschwendung zu vermeiden, die auf eine gewisse Betriebsblindheit zurückzuführen ist, zum Beispiel in Form von Nacharbeiten, Behelfslösungen, Verzögerungen, falschen oder unvollständigen Informationen und Materialien, überflüssigen Transporten, Fehlbeständen usw. Lean-Analyse, Lean-Design und Lean-Management erfordern zunächst drei grundlegende Schritte:

1. Begeben Sie sich an den Arbeitsplatz.
2. Begutachten Sie den Prozess.
3. Sprechen Sie mit den Mitarbeitern.

Lean-Design standardisiert Geschäftsprozesse und Arbeitsweisen. Lean zielt darauf ab, Ver-

schwendung in diesen Geschäftsprozessen zu vermeiden. Lean-Prozesse sind nicht perfekt, aber das Beste, was wir bisher kennen. Lean-Prozesse zielen darauf ab, Probleme aufzudecken und die Situation zu verbessern. In einem standardisierten Prozess fallen Abweichungen schnell auf.

Überarbeitete Prozesse stehen häufig im Gegensatz zu alten Gewohnheiten: „Das haben wir schon immer so gemacht.“ Wenn neue Prozesse nicht durch unterstützende Prozesse überwacht und Mitarbeiter nicht regelmäßig ermutigt werden, die neuen Vorgehensweisen einzuhalten, können sich alte Gewohnheiten schnell wieder einschleichen. Wie gesagt, Lean-Designs sind in der Regel Verbesserungen, aber sie sind nicht perfekt. Probleme gibt es immer. Ihre Aufgabe besteht deshalb darin, sich auf den Prozess zu konzentrieren, Probleme aufzudecken und kontinuierlich Verbesserungen voranzutreiben.

Zweitens ist der Prozessfokus von entscheidender Bedeutung für Sie als fehlendes Glied in der Kette: Die Instrumente, Praktiken und Verhaltensweisen des Lean Management-Systems (LMS) liefern Ihnen die Grundlage, um die Ergebnisse der Lean-Prozesse zu erhalten und auszuweiten. Das LMS schafft den nötigen Fokus, indem es die erwarteten Ergebnisse eines Lean-Prozesses mithilfe visueller Kontrollen mit der tatsächlichen Leistung abgleicht. Das LMS beginnt am Arbeitsplatz damit, dass die Arbeiter die effektive und die erwartete Leistung dokumentieren. Anders als bei konventionellen Verfahren geht es beim LMS darum, Probleme schon vor dem ersten Auftreten zu erfassen, die diejenigen unterbrechen, aufhalten und frustrieren, die die Arbeit erledigen oder überwachen.

Verbringen Sie also weniger Zeit in Meetings und am Computer, vor allem wenn Sie auf einer Baustelle arbeiten. Begeben Sie sich mehrmals am Tag an den Arbeitsplatz. Lösen Sie kleine Probleme. Kontrollieren Sie die Verlaufszeichnungen

(visuelle Kontrollen), in denen Probleme erfasst werden. Wurden die Erwartungen erfüllt? Gut! Wurden sie nicht erfüllt? Warum nicht? Sind Mengen richtig, aber Materialien falsch? Notieren Sie sich Möglichkeiten, größere Probleme anzugehen. Begutachten Sie den Prozess und die Arbeitsweisen. Sprechen Sie mit den Arbeitern, vor allem wenn Prozesse und Arbeitsweisen abweichen. Warten Sie nicht, bis Sie hinter dem Zeitplan liegen, das Budget überschritten wird oder Standards nicht erfüllt werden.

Führen Sie am nächsten Tag ein kurzes Appell mit Teamleitern und Support-Vertretern durch. Besprechen Sie die Probleme in den gestrigen Verlaufsaufzeichnungen. Erstellen Sie eine Problem-/Aktionsliste, zunächst, um die Ursachen zu verstehen, dann um sie zu beheben. Wer soll was bis wann erledigen? Fragen Sie nach Aufgaben, die heute fällig sind. Falls abgeschlossen – alles im grünen Bereich; falls verspätet – Alarmstufe Rot. Schließlich sind Sie dafür verantwortlich, Probleme in Verbesserungen umzuwandeln.

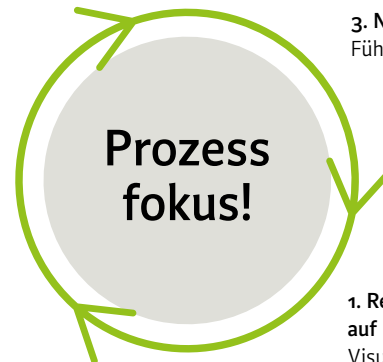
Drittens: Schaffen Sie sich eine tägliche Routine. Ihre Hauptaufgabe als Vorgesetzter besteht darin, mehrmals am Tag mit Ihrem Team zusammenzukommen (für Vorarbeiter oder Projektleiter). Überwachen Sie die Einhaltung der standardisierten Prozesse durch Ihre Arbeiter und die Lieferkette, erinnern Sie alle Beteiligten an die Vorgaben, erläutern Sie die Vorteile und fragen Sie nach Verbesserungsvorschlägen. Lesen Sie die Verlaufsaufzeichnungen und zeichnen Sie sie ab, um deutlich zu machen, dass sie Ihnen wichtig sind. Leiten Sie ein tägliches Kontrollmeeting, um

Probleme und die daraus resultierenden Frustrationen direkt beheben zu können. Übernehmen Sie auch selbst Aufgaben. Schließen Sie sie pünktlich ab.

Auf diese Weise sorgen Sie durch Ihre Fokussierung auf den Prozess für eine einheitliche Ausführung, decken Probleme und Frustrationen auf und verwandeln sie in Verbesserungen. So können Vorarbeiter, Projektleiter und Manager den Lean-Gedanken fördern, die kontinuierliche Verbesserung vorantreiben und mehr Erfolge in ihrer Arbeit erleben.

Das Lean Management-System dient als Rahmen für den Prozessfokus und fördert Verbesserungen.

2. Verbesserung:
Visuelle tägliche Überprüfbarkeit



3. Nachhaltige Verbesserung:
Führend bei Standardarbeiten

1. Regelmäßiger Fokus auf Prozessintegrität:
Visuelle Kontrollen

FÜHREN

ODER COACHEN?

BEIDES!

Die Rolle des Linienmanagers bei der kontinuierlichen Prozessverbesserung

Wahre Innovation beinhaltet die Entwicklung neuer Fähigkeiten im wissenschaftlichen Sinn, Fähigkeiten, die noch keiner besitzt und per Definition auch noch keiner beherrscht. Dass wir an einer wahren Innovation arbeiten, erkennen wir daran, dass wir alle folgenden vier Fragen mit „Nein!“ beantworten müssen:

- > Unterstützt die Mehrheit Ihr Vorhaben?
- > Funktioniert es bereits?
- > Wissen Sie schon, wie es funktionieren wird?
- > Können Sie beweisen, dass es funktionieren wird?

Wahre Innovation setzt den Umgang mit Ungewissheit und Unberechenbarkeit voraus, was für die meisten von uns bedrohlich klingt und uns und unseren Organisationen deshalb außerordentlich schwer fällt. Da wahre Innovationen nur außerhalb unserer vertrauten Komfortzone entstehen können, erfordern sie eine Haltung mit einem enormen Maß an Selbstvertrauen, Zuversicht, Durchhaltevermögen, Offenheit und Lernbereitschaft, welche in den

meisten Fällen erst entwickelt werden müssen. Damit wir diese Haltungen entwickeln können, benötigen wir die richtige Mischung aus Führen und Coachen. „Mike Rother erklärt in seinem Buch ‚Toyota Kata‘, dass das Verlassen der Komfortzone und eine kontinuierliche Prozessverbesserung auf zwei Routinen aufgebaut werden können, die Mitarbeiter und Manager erlernen können“, so Alexander Faber, Leiter Corporate Strategy and Business Development und Global Lean Leader. Er fügt hinzu: „Diese zwei Routinen sind die ‚Verbesserungskata‘, eine Routine kontinuierlicher Verbesserungsprozesse in Hinblick auf Herausforderungen in der Zielerreichung, und die ‚Coaching-Kata‘, ein Führungsmuster, das dazu dient, andere in die ‚Verbesserungskata‘ einzuweisen.“

Die inhaltsneutrale Verbesserungskata zu lernen und zu beherrschen, setzt regelmäßiges Üben und Scheitern unter Anleitung eines erfahrenen Trainers voraus. Dieser sollte seinen Schützling (Mentee) ausbilden, indem er ihn Themen an der Grenze seiner Fähigkeiten bearbeiten lässt und

ihm die Lösungsfindung und den Lösungsweg möglichst komplett überlässt. Im Gegenzug sollte er stets für ein vorwurfsfreies Umfeld sorgen, in dem der Mentee Freiräume, Rückendeckung und vor allem methodische Unterstützung bekommt, um mit der Verbesserungskata wissenschaftlich und experimentell arbeiten zu können.

Da der Mentee nicht lernen kann, was er bereits weiß, sollte der Trainer ihm stets herausfordernde Lernaufgaben außerhalb seiner Komfortzone geben.

Diese sind keineswegs optional oder freiwillig, weshalb hier Führung notwendig wird. Da wir hier Vertrauen aufbauen und Ängste abbauen wollen, bleibt die Verantwortung für Erfolg und Misserfolg stets beim Trainer, der gleichzeitig bestimmend aber respektvoll und hilfsbereit seinen Mentee führen und mit Rat und Tat zur Seite stehen sollte.

Quelle: Gerado Aulinger, verbesserungskata.de

Unsere Sicht auf die

Tarciano Rodrigues Costa
Baustellenleiter – Brasilien



Wo sehen Sie

„Lean-Prozessverbesserungen reduzieren Arbeitsstunden und Kosten für KAEFER und steigern die Qualität. Sie sparen aber auch Mannstunden auf den Plattformen ein, was für den Kunden von entscheidender Bedeutung ist.“

Wo sehen Sie

„Als Bauleiter hat man durch Lean mit einer Reihe von Herausforderungen zu tun und trägt große Verantwortung. Man muss die Voraussetzungen dafür schaffen, dass das Team seine Zielvorgaben erfüllen kann. Dazu muss man die Lean-Instrumente und die Lean-Philosophie von KAEFER sehr gut kennen und die Mitarbeiter in diese Richtung führen. Die Leute müssen mitziehen, sonst können wir unsere Ziele nicht erreichen.“

Lean in

„Lean ist für mich wie Physiotherapie, man sollte Tag für Tag kleine Fortschritte erzielen. Heute schon etwas besser sein als gestern. Das ist nicht einfach, weil man sich wirklich anstrengen muss, um dahin zu kommen, aber das Endergebnis ist die Mühe wert. Und dieses Resultat wird dann zum nächsten Referenzpunkt, um eben noch besser zu werden.“

KAEFER Lean Journey

Scott Ramsay

Local Lean Leader – Thailand

Vorteile?

„Ich habe die Erfahrung gemacht, dass unsere Mitarbeiter in Thailand und anderen südostasiatischen Ländern die Idee mögen und es kaum erwarten können mitzumachen. Jeder will doch, dass seine Arbeit einfacher und sicherer wird. Effizienteres Arbeiten und eine bessere Work-Life-Balance wirken sich positiv auf die Stimmung und den gesamten Arbeitsprozess aus.“

Herausforderungen?

„Die Herausforderung besteht darin, eine zu technische Kommunikation zum Thema Lean zu vermeiden. Man braucht eine völlig neue Kommunikationsebene, um die richtige Botschaft zu vermitteln.“

aller Kürze?

„Es bedeutet, die Leute von einer völlig neuen Denkweise zu überzeugen. Es verkörpert aber auch sichereres und intelligenteres Arbeiten. Letztlich geht es darum, nach der Arbeit pünktlich und zufrieden nach Hause zu gehen.“





Ramneek Datt



Die Geschichte eines Mannes, der es sich in den Kopf gesetzt hat, KAEFER im Nahen Osten aufzubauen

Vor 20 Jahren hörte Ramneek Datt, heute Regionaldirektor für den Nahen Osten und Indien bei KAEFER, von einem deutschen Unternehmen, das in den Nahen Osten expandieren wollte. „Ich wurde vom heutigen Regionaldirektor für Mitteleuropa, Helmut Hecht, als Contracts Manager eingestellt und war somit der erste kaufmännische Mitarbeiter hier“, erinnert sich Datt, der am 1. Juni sein 20-jähriges Firmenjubiläum feierte. Damals waren die meisten KAEFER-Geschäftsführer im Nahen Osten Europäer. Berichtet wurde nach Deutschland. 1996 wurde Datt zum Niederlassungsleiter und 1998 zum Geschäftsführer für Abu Dhabi ernannt. Der gelernte Maschinenbauer lebt seit 34 Jahren in der Region und teilt seine Zeit derzeit zwischen Dubai, Abu Dhabi und anderen Ländern am Arabischen Golf auf. Dank seiner Hilfe konnte KAEFER in der Region von 175 Mitarbeitern im Jahr 2000 auf heute über 5.000 Mitarbeiter wachsen.

Ian Parrott, ehemaliger Geschäftsführer für den Nahen Osten und jetzt strategischer Berater der Gruppe, war Datt in all den Jahren ein guter Freund und Mentor: „Er ließ mir die Freiheit, in den ersten Entwicklungsjahren mutige Entscheidungen zu treffen, um das Unternehmen zu einem Marktführer aufzubauen. Heute ist der Nahe Osten eine der erfolgreichsten Regionen und im Hinblick auf die Mitarbeiterzahlen die zweitgrößte der Gruppe“, erklärt Datt. Kein Wunder also, dass er am 1. Januar 2013 ins Group Management Committee berufen wurde, was für ihn als Inder nach eigener Aussage eine große Ehre war. Unter der Leitung von Ramneek Datt konnte KAEFER sein Geschäft in den Vereinigten Arabischen Emiraten, in Katar, Saudi-Arabien, Oman, Kuwait und Bahrain auf dynamische Weise ausweiten. Zu den Highlights in dieser Zeit gehörte ein Auftrag für ADGAS Das Island. „Dieses Projekt legte den Grundstein für KAEFER im Nahen Osten“, so Datt. Weitere

Highlights waren das erfolgreiche Projekt für Dolphin Energy in Katar und das kürzlich abgeschlossene Shah Gas-Projekt in Abu Dhabi.

Ramneek Datt, der von seinem Team als besonders mitfühlend beschrieben wird, bemüht sich aber auch, der Gesellschaft etwas zurückzugeben, und engagiert sich daher für viele gemeinnützige Initiativen in den Vereinigten Arabischen Emiraten und seinem Heimatland Indien.

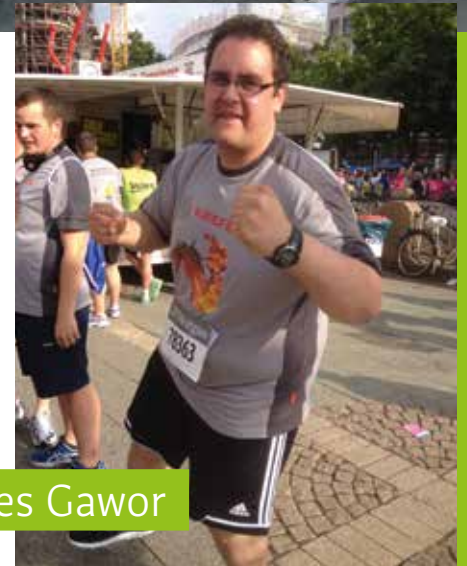
Er ist seit 26 Jahren mit seiner Frau Rashi verheiratet und Vater von zwei Söhnen, Richie und Raunak. Nach den drei Dingen gefragt, die ihn weitermachen lassen, sagt er: „Bewusste Lebensführung (Yoga und Meditation), KAEFER und Golf, in dieser Reihenfolge!“

Das Team macht das Rennen

Der Konkurrenz immer eine Nasenlänge voraus zu sein ist etwas, das bei KAEFER sehr ernst genommen wird. Daher weiß man auch, wie man als Team motiviert bleibt. Mitarbeiter mehrerer KAEFER-Standorte haben aus diesem Grund Sportgruppen gegründet, um gemeinsam zu trainieren und sich mit Kollegen zu messen.

Als Johannes Gawor, ein IT-Mitarbeiter von KAEFER in Butzbach, seinem Chef im Scherz ankündigte, er würde 30 kg abnehmen und gegen ihn und die 72.000 anderen Teilnehmer der diesjährigen JP Morgan Corporate Challenge in Frankfurt antreten, war er etwas überrascht, als die Antwort prompt lautete: „Dann mal los!“

Gawor begann sofort mit dem Training und traf sich zweimal in der Woche nach der Arbeit mit Kollegen in Butzbach. Außerdem ernährte er sich gesund und ausgewogen. Rechtzeitig zum Rennen hatte er so unter ärztlicher Aufsicht 30 kg verloren. „Die Tatsache, dass sich meine Kollegen auch auf das Rennen vorbereiteten, hat mich sehr motiviert“, erklärt Gawor. Am Ende waren es die Herausforderung und der Teamgeist, die ihn dazu brachten, sein Ziel tatsächlich zu erreichen.



Johannes Gawor



KAEFER FOUNDATION

Die Fürsorge für unsere Mitarbeiter ist eines der Grundprinzipien von KAEFER. Mit der weltweiten Expansion des Unternehmens ist auch unsere gesellschaftliche Verantwortung gewachsen. 2010, kurz nach der Übernahme von KAEFER SOUYET, wurde Chile von einem der verheerendsten Erdbeben heimgesucht, das die Menschheit je erlebt hat. Aus dem Wunsch der Mitarbeiter von KAEFER, gemeinsam die vielen Betroffenen beim Wiederaufbau zu unterstützen, entstand die Idee der KAEFER FOUNDATION gGmbH. Im Jahr 2013, als die Flut in Deutschland schwere Schäden verursachte, war die gemeinnützige Organisation bereits in der Lage, Spenden zu sammeln und Bedürftigen über die Initiative „Aktion Deutschland hilft“, einer Gemeinschaftsaktion namhafter deutscher Hilfsorganisationen, entsprechende Unterstützung zu leisten.

Mittlerweile hilft die KAEFER FOUNDATION gGmbH bereits im fünften Jahr hauptsächlich in den folgenden Bereichen:

- > Prävention von HIV/AIDS, Tuberkulose und Epidemien sowie Hilfe für Betroffene
- > Schul- und Ausbildungsmaßnahmen und Stipendien
- > Wissenschaftliche Forschung und Entwicklung sowie Innovationsprojekte
- > Umweltschutz, vor allem in den Bereichen Klimawandel und Energieeffizienz
- > Entwicklungsprojekte für Kinder und Jugendliche
- > Katastrophenhilfe

Die KAEFER FOUNDATION ist Teamarbeit, lebt von der Unterstützung aller KAEFER-Niederlassungen weltweit und finanziert sich allein durch Spenden. Weitere Informationen zu den Projekten und was Sie beitragen können, erfahren Sie im aktuellen KAEFER-Nachhaltigkeitsbericht.

KAEFER IM DIENSTE DER GEMEINSCHAFT

Gemeinnützige Stiftung in Saudi-Arabien

Als verantwortungsbewusster Arbeitgeber hat KAEFER Saudi-Arabien seine Mitarbeiter schon immer dazu ermutigt, sich für die Gesellschaft und das eigene Umfeld zu engagieren. Zwar sind die meisten Mitarbeiter von KAEFER in Saudi-Arabien überzeugt, dass Geben das schönste Geschenk ist, leider waren ihre Bemühungen und infolgedessen auch die Auswirkungen dieser Beiträge in der Vergangenheit aber eher punktuell und daher häufig

wenig effektiv. Da man gemeinsam mehr erreichen kann, beschloss das Wohltätigkeitskomitee von KAEFER in Saudi-Arabien unter der Leitung von Procurement Officer Haider Ali Khan, mehrere Verkaufsstände an verschiedenen Pilotstandorten im Land einzuführen, an denen Produkte für den guten Zweck verkauft werden. Gekauft werden können die Produkte von allen KAEFER-Mitarbeitern in Saudi-Arabien. Der Erlös geht an

verschiedene gemeinnützige Projekte und Corporate Social Responsibility (CSR) Aktivitäten. „Das eingenommene Geld wird durch spezielle Mittel für CSR-Aktivitäten aufgestockt und für gemeinnützige Zwecke eingesetzt“, bestätigt Divakaran Kollon, Assistant General Manager – Operational, Human Resources & Administration.

KAEFER C&D wirbt für Umweltschutz im Büro.

Auf seinen Reisen durch Großbritannien ließ sich Shaun Taylor, Quality Manager und Sustainability Champion bei KAEFER C&D, von einer lustigen Energiesparkkampagne inspirieren, die er in einem Hotel entdeckte.

Auf humorvolle Weise wurden die Hotelgäste mit Aufklebern über den Lichtschaltern daran erinnert, beim Verlassen des Zimmers das Licht auszuschalten: „Dieses Zimmer hat keine Angst im Dunkeln. Diesen Schalter betätigen spart Energie.“ Mittlerweile finden sich diese

Aufkleber auch in allen Büros von KAEFER C&D, auf einigen Baustellen und sogar in der Unternehmenszentrale von KAEFER in Bremen.

Vielleicht kann diese kleine, aber clevere Kampagne das Bewusstsein dafür schärfen, dass wir im Alltag noch viel mehr tun können, um Energie zu sparen. Das hilft übrigens nicht nur der Umwelt, sondern spart auch Geld.



Niedrigerer Krankenstand in Norwegen

Thorbjorn Jensen, Vice-President, Human Resources (HR) bei KAEFER ENERGY erläutert, dass das Management in Norwegen es geschafft hat, die kurzzeitige krankheitsbedingte Abwesenheitsrate um 3,1 % zu senken. Die Kosten für die Abwesenheiten lagen allein im Jahr 2013 bei über 1,5 Millionen Euro. Manager und die Personalabteilung trafen sich mit betroffenen Mitarbeitern, um zu besprechen, ob besondere Vorkehrungen getroffen werden könnten, die ihnen helfen könnten, schneller wieder zurück zur Arbeit zu kommen. Anschließend wurde gemeinsam überlegt, mit welchen Aufgaben die Mitarbeiter betraut werden können, ohne dass dadurch der Genesungsprozess beeinträchtigt wird.

Die Krankenstandszahlen wurden für jeden Mitarbeiter sichtbar im Intranet veröffentlicht, um das Thema ins Bewusstsein zu rücken und laut Jensen auch ein wenig ein internes Wettbewerbsklima zu schaffen. „Nach nur sieben Monaten sind wir jetzt bei einer Quote von 2,3 %, was Kurzzeiterkrankungen betrifft.“ „Am wichtigsten ist, dass wir unseren Mitarbeitern das Gefühl geben, dass das Unternehmen sich um sie kümmert und ihre Arbeit geschätzt wird“, erklärt Jensen. Kommunikationsschulungen für Führungskräfte, konstruktive Diskussionen und Gespräche mit Mitarbeitern sowie regelmäßiges Feedback von den Vorgesetzten sollen zum Erfolg dieses Ansatzes beitragen.

Kampagne „Beat the Heat“

Weltweit veranstalten KAEFER-Unternehmen jährliche Kampagnen zur Aufklärung über die Gefahren von Hitzebelastungen. Während die Mitarbeiter von KAEFER-Unternehmen nahe des Äquators regelmäßig unter Temperaturen von über 50 °C leiden, ist es bei Arbeitern in den nördlicheren Ländern eher der plötzliche saisonale Temperaturanstieg, der Probleme bereitet. „Es ist wichtig, diese Kampagnen jedes Jahr aufzufrischen und auch neue Mitarbeiter aufzuklären“, erklärt Afzal Khan, Regional Operating Officer für den Nahen Osten und Indien. Ent-

sprechend erinnern die Kampagnen von KAEFER die Arbeiter daran, wie wichtig es ist, ausreichend zu trinken, regelmäßig im Schatten Pause zu machen und Symptome wie Schwindel oder Erschöpfung sofort ihrem Vorgesetzten zu melden. In diesem Jahr nahm auch unser Gesundheits- und Sicherheitsmaskottchen Max an der Kampagne „Beat the Heat“ teil. Durch seine auffällige Erscheinung trug Max dazu bei, die Botschaft klar und schnell zu vermitteln, und erfreut sich jetzt noch größerer Beliebtheit. Die gesamte Aktion wurde großartig aufgenommen, und ebnet den Weg für

weitere Initiativen, die zum Schutz und Wohlbefinden unserer Mitarbeiter auf der ganzen Welt beitragen.



Ausbildung 2.0 – von Bremen nach Südafrika

Im Rahmen ihrer bewährten Zusammenarbeit gingen KAEFER und der Sportgarten e.V. in Bremen auch 2014 wieder zwei sehr erfolgreiche Projekte an – eins in Bremen und ein zweites in Südafrika.

In Bremen erwies sich die zweite jährliche KAEFER-Trophy erneut als großer Erfolg. In Zusammenarbeit mit dem Sportgarten e.V. bietet dieser unkonventionelle Ansatz zur Rekrutierung motivierter und qualifizierter Auszubildender KAEFER die Möglichkeit, ein ausgewähltes Publikum anzusprechen und im Rahmen eines ungezwungenen Fußballturniers Informationen über das Unternehmen zu präsentieren. Diesen Sommer fanden sich mehr als 250 Schüler von 14 Schulen in und um Bremen ein, um am Turnier teilzunehmen und sich über die verschiedenen Ausbildungsmöglichkeiten in beiden Unternehmen zu informieren.

Bereits vor einigen Jahren entschieden sich Sven Lüpken, angehender Trockenbautechniker, und Tom Franke, zukünftiger Industrie-Isolierer, für eine Ausbildung bei KAEFER. Im Februar dieses Jahres machten sie den nächsten Schritt und gingen für vier Wochen nach

Südafrika, um im „Valley of Thousand Hills“ in der Nähe von Durban für einige Zeit im iSithumba-Sportgarten zu leben und zu arbeiten. Sie sind die diesjährigen Empfänger des Stipendiums, das der Sportgarten in Bremen in Zusammenarbeit mit der Carl Duisberg Gesellschaft, der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) und dem Verein Partnerschaft Bremen-Durban vergibt. Bereits das dritte Jahr in Folge konnten sich Auszubildende von KAEFER dieses Stipendium sichern. Die beiden jungen Männer erlebten eine völlig neue Kultur, während sie den Einheimischen halfen, Teile des iSithumba-Sportgartens zu renovieren, Wasserleitungen zu installieren und die sanitären Anlagen zu erneuern. Während sie tagsüber gemeinsam arbeiteten, waren die beiden jungen Männer aus Bremen nachts bei lokalen Gastfamilien untergebracht, die sie großzügig in ihrem Zuhause aufnahmen. Die beiden konnten auf diese Weise die lokalen Traditionen kennenlernen und eine ganz neue Sicht auf ihr Leben daheim in Bremen gewinnen. Beide sind sich einig: Ihre neuen Freunde in Südafrika werden sie schon bald wieder besuchen.



Change Makers sorgen für Kinder und ältere Menschen

Mitarbeiter von KAEFER in Südafrika kamen am 18. Juli 2014 zum Mandela-Tag zusammen, um „Tag für Tag die Welt ein Stück besser zu machen“.

Sie spendeten Kinderkleidung und Spielzeuge für Chubby Chums, eine Kinderschutzorganisation, die sich um Kinder kümmert, die von Armut, Krankheit und Missbrauch betroffen sind. Die Organisation betreibt 31 Kinderheime, in denen 45.500 Kinder versorgt werden, ein Drittel davon AIDS-Waisen.

Chubby Chums gibt diesen Kindern ein Zuhause und ein Gefühl von Zugehörigkeit, Sicherheit und Familie.

Außerdem spendeten zehn KAEFER-Mitarbeiter ihre Zeit, um im „Elandsvallei Home for the Aged“ zu helfen, das sich unter der Leitung des Roten Kreuzes um 44 ältere Bewohner kümmert. Wie vom Heim gewünscht, wurden Decken, Socken und Leckereien fürs Frühstück gespendet.

Saudisierungskampagne

2014 erhöhte die saudi-arabische Regierung ihre Mindestbeschäftigungsquoten für Einheimische. Ziel des Programms namens Nitaqat ist es, die lokalen saudi-arabischen Arbeitskräfte in den unterschiedlichsten Branchen zu unterstützen und zu fördern. Mohammed Alasfour, Assistant General Manager Human Resources & Administration bei KAEFER in Saudi-Arabien, sorgt dafür, dass diese Vorgaben auch bei uns eingehalten werden, vor allem nach der Rekrutierungskampagne im März 2014.

KAEFER beschäftigt derzeit 14 % saudi-arabische Arbeitskräfte (also mehr als die von der Regierung verlangten 10 %) und unterhält ausgezeichnete Beziehungen zum Saudi Human Resources Development Fund. Dies führte in der Vergangenheit

bereits zur Unterzeichnung von mehr als 12 Vereinbarungen bezüglich der Einstellung von über 150 saudischen Mitarbeitern, nicht nur für Aufgaben, die arabische Sprachkenntnisse erfordern, sondern in den unterschiedlichsten Berufen und Kategorien. Sie alle erhalten bei KAEFER entsprechende Fort- und Weiterbildungen.

Mit Stolz können wir aber auch sagen, dass wir bei KAEFER Saudi-Arabien fast 30 Frauen beschäftigen, die sich um administrative Aufgaben kümmern. Sie haben in der Zentrale eigene abgetrennte Arbeitsbereiche, Wasch- und Vorratsräume und sogar eigenes Büromaterial. Weibliche Mitarbeiter können zudem an Englischkursen und anderen Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen.



Nachhaltigkeit wird belohnt



Kürzlich wurde KAEFER Aislamientos in Mexiko für seine Nachhaltigkeitsbemühungen mit dem renommierten ESR-Zertifikat ausgezeichnet.

Laut HSEQ-Manager und Sustainability Champion Dalila Pimentel, die vor Ort das Projekt betreute, wollten die Mitarbeiter dort mehr für ihre Gemeinschaft tun, gleichzeitig aber auch das anhaltende Engagement von KAEFER in Sachen Nachhaltigkeit deutlich machen.

Um alle Anforderungen des ESR-Zertifikats zu erfüllen, mussten aber noch einige schwierige Herausforderungen gemeistert werden. KAEFER Aislamientos brauchte insgesamt sechs Monate, um alle nötigen Maßnahmen erfolgreich umzusetzen. KAEFER ist sehr stolz auf dieses besondere Zertifikat. Wir wissen aber auch, dass die eigentliche Herausforderung darin liegt, unsere Bemühungen um Nachhaltigkeit auch in Zukunft kontinuierlich fortzusetzen.

KAEFER- Fotowettbewerb 2014

Aus einem anderen Blickwinkel

Poster mit Erdmännchen, die neugierig in verschiedene Richtungen blicken, waren der Auftakt des dritten KAEFER Fotowettbewerbs, an dem Kollegen aus aller Welt teilnehmen konnten.

Es ist erstaunlich zu sehen, wie viele verschiedene Bilder zusammenkommen, wenn Eindrücke, Emotionen und Naturschönheiten aus der ganzen Welt gesammelt werden. Das diesjährige Thema „Aus einem anderen Blickwinkel“ richtete sich an kreative und professionelle Fotografen ebenso wie an passionierte Laien, die einfach nur gern jeden Moment festhalten. Viele Mitarbeiter von KAEFER schickten vom 1. Juni bis zum 31. August ihre Beiträge ein, um uns ihre ganz eigene „andere Sicht“ zu präsentieren. Die internationale Jury war beeindruckt von Bildern aus verschiedenen Blickwinkeln, von einzigartigen Motiven und zauberhaften Urlaubslandschaften. Am Ende bestand das eigentliche Kunststück darin, sich auf nur 20 Siegerfotos zu einigen.

Wenn man sich all diese wunderschönen Bilder ansieht, bleibt aber ein Gedanke: Diese Fotos aus allen Teilen der Erde spiegeln auch die Vielfalt von KAEFER und seinen Mitarbeitern wider. Mit diesem Gedanken im Hinterkopf können wir den nächsten Wettbewerb im Jahr 2016 kaum erwarten.



478 Fotos

197 Teilnehmer

25 Länder

20 Gewinner

**Und die
Gewinner sind ...**



Himanshu Shrivastava



Bipin Mohan



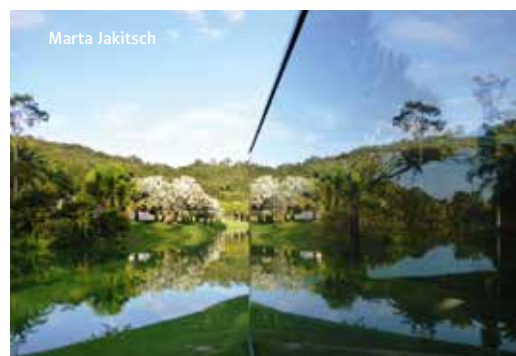
John Lin



Christine Luneau



Senthil Kumar Swaminathan



Marta Jakitsch



Quesnel Yann



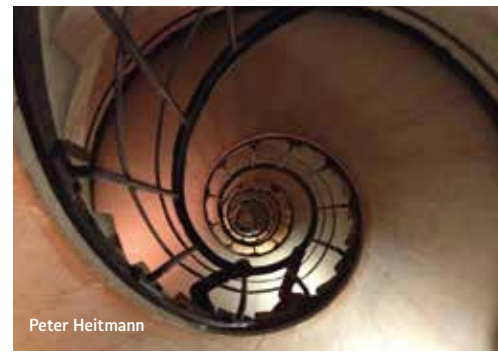
Francis Oestemer



Olivier Minerbe



Ameer Khusroo



Peter Heitmann



Priyank Davies



Jesus Carrobbles



Kevin Mersereau



Ivan Antolin Gutierrez



Rolf Stelling



Veres Raluca



Jaroslav Szelagowski



Sophie Dupont



JÇrime Begel

Efficiency – Effizienz heißt ...



... kontinuierliche
Verbesserung
voranbringen.

EFFICIENCY – WAS WIR UNTER EFFIZIENZ VERSTEHEN

Fragen Sie zehn Menschen, was „Effizienz“ für sie bedeutet, und Sie erhalten zehn verschiedene Antworten. Darin liegt die Wahrheit über Effizienz. Für den einen sind es kürzere Wege, für den anderen ist es die schnellere Aufgabenerfüllung und für einen dritten die Beseitigung von Unsicherheitsfaktoren.

Klar zu definieren, was Effizienz für KAEFER bedeutet, war sowohl Antrieb als auch Hauptziel unserer Bemühungen um ausgezeichnete operative Leistungen auf globaler Ebene. Die Entwicklung des KAEFER Process House, das entsprechende Business Template, die damit verbundene Harmonisierung der IT-Prozesse und -Systeme sowie die Anpassung der Beschaffungsstrategie – all das sind wichtige Schritte auf dem Weg zu mehr Effizienz. Und natürlich führte dieses Ziel auch dazu, dass KAEFER im Jahr 2013 seine Lean Journey begann. Nur ein Jahr später haben die neuen Lean-Instrumente vielen bei KAEFER schon geholfen, Ineffizienz zu erkennen und anzugehen sowie Prozesse, Produktivität, Qualität, Gesundheit und Sicherheit kontinuierlich zu verbessern.

Was auch immer jede Region, jeden Geschäftsbereich, jede Abteilung oder jedes Team angetrieben haben mag – das Bewusstsein für das gemeinsame Ziel einer höheren Effizienz bei KAEFER hat sich im letzten Jahr erheblich verbessert. Wie schon Fritz Gehbauer, Leiter des Instituts für Technologie und Management im Baubetrieb, in der letztjährigen Ausgabe des K-WERTs sagte: „Lean hat ähnliche Ziele wie das herkömmliche Projektmanagement: Einhaltung von Zeit- und Kostenrahmen, Qualitätssicherung und die Vermeidung von Ressourcenverschwendung.“ Und er fügte noch hinzu: „Lean bietet zusätzliche Instrumente und bringt eine gewisse Disziplin in die gemeinschaftlichen Bemühungen, die oben genannten Ziele zu erreichen.“ Ein willkommenes Ergebnis der Kombination aller Maßnahmen war die stärkere globale Zusammenarbeit bei KAEFER.

Angeichts eines Marktumfelds, das in den letzten Jahren immer schwieriger wurde, hat KAEFER mit ganz besonderen Problemen zu kämpfen, die sich durch die erhebliche weltweite Expansion ergeben. Wenn wir uns nicht alle gemeinsam darum bemühen, unsere Ziele zu erreichen, bleibt bei dieser Vielzahl unterschiedlicher Standards, Kulturen und Portfolios am Ende nur eine zersplitterte Gruppe, die in äußerst rauen Gewässern kämpft, ohne ihre gemeinsamen Stärken zu

Lean bietet unserem Unternehmen die Möglichkeit, weltweit gemeinsam Stärke zu zeigen.

nutzen. Lean bietet unserem Unternehmen die Möglichkeit, weltweit gemeinsam Stärke zu zeigen. „Wenn wir den Lean-Gedanken wahrhaft umsetzen, können wir noch effizienter arbeiten und die Konkurrenz weit hinter uns lassen“, betont Alexander Faber, Leiter Corporate Strategy & Business Development und Global Lean Leader von KAEFER. Er fügt hinzu: „Das Tolle an Lean ist ja, dass jeder seinen Beitrag leisten kann. Das Schwierige daran ist, dass es Mut erfordert, althergebrachte Überzeugungen über Bord zu werfen und ‚neue‘ Führungsstrategien anzunehmen.“ ►

Martin Kingsburgh – Local Lean Leader – Südafrika

Lean – eine ganz persönliche Geschichte



Bisher haben Sie alle viele positive Fakten und Zahlen zur KAEFER Lean Journey gesehen oder gehört. All das ist sehr spannend und es ist fantastisch zu beobachten, wie sich durch unsere Lean-Initiativen innerhalb des Unternehmens globale Veränderungen ergeben. Was ich aber besonders ansprechen möchte, ist die Tatsache, dass Lean auch die Denkweise der Menschen und die Art und Weise verändert, wie sie ihre tägliche Arbeit durchführen! Ich habe diese Veränderung gesehen und sie ist wirklich inspirierend. Ich möchte

Ihnen dafür einige Beispiele nennen.

Vor allem eine Erfahrung ist mir in Erinnerung geblieben, die deutlich macht, wie einfallsreich die Baustellenleitung manchmal sein muss. Es ging dabei um die Bereitstellung des gängigen Lean-Instruments PPM Board für das SAPREF Lean-Projekt in Durban. Wir hatten sowohl lokal als auch international nach kostengünstigen Quellen für diese Übersichtstafeln gesucht und schon fast aufgegeben, als der KAEFER Contracts Manager für SAPREF, Rennie Chetty, mir mitteilte, sein Team habe das Problem gelöst. Auf der Suche nach einer Lösung fanden die Mitarbeiter Whiteboards auf Rädern und schraubten einfache Halterungen für analoge Zeiterfassungskarten daran. Die Art und Weise, wie das Team vor Ort durch Eigeninitiative eine einfache und kostengünstige Lösung fand, ist das perfekte Beispiel für den Lean-Gedanken.

Zola Mbombo (Zo) ist Putzfrau in unserer Zentrale in Johannesburg. Eines Morgens kam sie in mein Büro und zeigte mir einen Zeitungsartikel über eine neue Fluggesellschaft, die seit Kurzem Flüge von Südafrika zu den spektakulären Victoria Falls in Sambia anbot. Ganz aufgeregt verwies sie auf die Tatsache, dass ein Vertreter der Fluggesellschaft laut des Zeitungsberichts den Betrieb auf Lean umstellen wollte. In diesem Moment wurde mir klar, dass die KAEFER Lean Journey tatsächlich schon im ganzen Unternehmen

angekommen ist. Zo hatte an keiner der offiziellen Lean-Schulungen teilgenommen und trotzdem stellte sie den Zusammenhang her zwischen den Bemühungen dieser Fluggesellschaft und dem, was wir bei KAEFER erreichen wollen. Das erinnert mich daran, was ich einmal über die Unternehmenskultur von Boeing gehört habe. Jemand besuchte eines Tages das Boeing-Werk in Seattle im US-Bundesstaat Washington und sprach mit einer der Reinigungskräfte. Er fragte sie: „Was ist Ihr Job bei Boeing?“ Ohne zu zögern antwortete sie: „Ich helfe mit, die weltbesten Flugzeuge zu bauen!“ Diese Putzfrau wusste ganz genau, dass ihr kleiner Beitrag zum Unternehmen dazu diente, die Vision, die die Führung von Boeing aufgestellt hatte, Wirklichkeit werden zu lassen. Und sie war stolz auf ihren Beitrag. Ich hoffe, dass alle unsere Mitarbeiter eines Tages dieselbe Sichtweise haben werden!

Den beeindruckendsten Moment auf dieser Reise erlebte ich jedoch während eines Lean-Workshops mit Terrence Chiliza, unserem Supervisor für die Gerüstlogistik von SAPREF. Er zeigte außergewöhnliche Führungsqualitäten und ein enormes Verständnis für die Lean-Konzepte 5S und Flow, als er den Mitarbeitern unser Kanban-Logistiksystem in seiner Muttersprache isiZulu erklärte. Das bleibt mir als ein Moment in Erinnerung, in dem man sehen konnte, dass unsere Arbeit in den Lean-Diskussionen und -Workshops sich wirklich auszahlt. Wir haben unsere Zielgruppe erreicht und die Mitarbeiter auf den Baustellen vom Wert des Lean-Konzepts überzeugt.

Mein größter Wunsch für die Kollegen bei KAEFER ist nicht, dass sie neue Instrumente nutzen, um ihre Arbeit besser machen zu können, sondern dass sie „Chancen erkennen lernen“, um den Wert, den sie unseren Kunden bringen, noch zu erhöhen und Ressourcenverschwendung in unserem Unternehmen zu vermeiden. Gehen wir also gemeinsam die Herausforderungen unserer Lean Journey an und ernten wir auch gemeinsam die Früchte unserer Arbeit!

► Laut Peter Hoedemaker, Vorsitzender der Geschäftsführung, geht es bei Lean nicht um komplexe intellektuelle Übungen oder technische Herausforderungen, sondern vielmehr um Transparenz und eine neue Einstellung. „Es geht darum, das, was wir schon haben, neu zu organisieren. Der erste Schritt war und ist immer noch, das zu erkennen, was wir schon erreicht haben“, erklärt Peter Hoedemaker. „Nur dann können wir es weiter verbessern oder als bewährte Methode für andere Projekte nutzen.“

Transparenz ist nicht nur einer der Vorteile der KAEFER Lean Journey, sie ist ein notwendiger Schritt auf dem Weg zu mehr Effizienz. Transparenz hilft aber auch, das Vertrauen der Kunden zu gewinnen, weil wir auf diese Weise ihre Bedürfnisse effizienter und effektiver erfüllen können.

Transparenz hilft auch, das Vertrauen der Kunden zu gewinnen, weil wir auf diese Weise ihre Bedürfnisse effizienter und effektiver erfüllen können.



Ravi Prakash – Local Lean Leader – Saudi Arabia

Unsere Lean Journey in Saudi-Arabien



„Lean Leader zu sein bedeutet, die Menschen davon zu überzeugen, dass sie nicht mehr, sondern noch intelligenter arbeiten sollen. Nach meiner Lean-Schulung war das Schwierigste, das Verhalten der Kollegen zu verändern – das braucht Zeit. Und Geduld.“

Die Herausforderungen waren:

Geografische Bedingungen: Die verschiedenen Projekte sind teilweise 10 bis 1.000 km voneinander entfernt. Als Local Lean Leader ist es da ziemlich schwierig, enge Zeitpläne einzuhalten.



Extremes Klima: Das sehr heiße und feuchte Klima erschwert sowohl das Arbeiten als auch das Leben. Vor allem im heiligen Monat Ramadan erzielten wir nur geringe Fortschritte.

Sandstürme: Sie kommen wie ein unerwarteter Gast und bringen alle Aktivitäten zum Erliegen.

Einstellungen: Für die meisten Mitarbeiter hier, egal ob Arbeiter oder Verwaltungsangestellter, ist die Kluft zwischen den kulturellen Erwartungen in Asien und den Lean-Methoden eine echte Herausforderung. Bei der Einführung schien es, als sähen die Mitarbeiter Lean eher als Versuch, sie zu mehr Arbeit anzuhalten, statt als Instrument, das ihnen das Leben erleichtern soll. Langsam können wir sie davon überzeugen, dass es tatsächlich darum geht, Abläufe zu vereinfachen.

Pedro Vazquez – Regional Lean Leader – South America

Unsere Lean Journey in Brasilien



Wir begannen im November 2013 mit einem Pilotprojekt zur Einführung des Lean-Konzepts auf der schwimmenden Offshore-Plattform P32 von Petrobras. Dieses Projekt umfasste den kompletten Innenausbau im Rahmen der Renovierung großer Bereiche der Plattform (27 Kabinen, zwei große Bäder, Kombüse, Vorratskammer, Kühlräume und ein Speiseraum).

Es ist das größte Renovierungsprojekt dieser Art, das jemals von Petrobras vergeben wurde. Es wurde unter extrem schwierigen Umweltbedingungen durchgeführt. Unser Team führte mit Unterstützung des Kunden die Lean-Methode ein und erzielte so eine höhere Produktivität, Qualität und Zuverlässigkeit als ursprünglich geplant. Nach dem pünktlichen und vereinbarungsgemäßen Abschluss der Arbeiten waren sowohl das Team als auch der Kunde äußerst zufrieden.



Hier einige Zahlen:

- > 198 Arbeitstage
- > 48.500 Mannstunden ohne LTIs
- > 3.300 m² Malerarbeiten
- > 2.500 m² Wandverkleidungen
- > 2.500 m Rohrleitungen

Seit diesem ersten Pilotprojekt auf der Plattform P32 wird die Lean-Methode kontinuierlich weiter umgesetzt, nicht nur in zahlreichen Offshore-Projekten, sondern auch an Land. Ein gutes Beispiel dafür sind die Wartungsarbeiten in einer Zellstofffabrik für unseren Kunden CENIBRA. Außerdem steigerten in der KAEFER-Niederlassung in Macaé zehn unserer eigenen Ingenieure zusammen mit Zulieferern, die für uns technische Aufgaben übernehmen, die Effizienz und Qualität durch die Einführung der Lean-Methode im Bereich der technischen Dienstleistungen. Mittlerweile ist die Lean Journey in Brasilien auf einem guten Weg!

Es geht nicht nur um Kosten-senkung, sondern vielmehr darum, Geld sinnvoll auszugeben.

Angesichts der Tatsache, dass der Mehrwert für unsere Kunden eine der Prioritäten von KAEFER ist, bietet mehr Transparenz natürlich Vorteile für alle Beteiligten. Im Rahmen des Lean-Konzepts wird ein „Mehrwert für den Kunden“, also im herkömmlichen Sinne das, wofür der Kunde zu zahlen bereit ist, vor allem dadurch erreicht, dass bestimmte Arten der Verschwendung vermieden werden, um eine noch höhere Produktivität und höhere Qualitätsstandards zu erreichen. Laut Faber ist es aber nicht immer einfach, Verschwendung zu erkennen. Für ihn können Unternehmensprozesse in drei Kategorien eingeteilt werden: „Es gibt Aktivitäten, die rein mehrwertorientiert sind, solche, die keinen Mehrwert bieten, aber dennoch notwendig sind, und solche, die keinen Mehrwert bieten und überflüssig sind.“ Faber führt weiter aus, dass durch die Umsetzung der Lean-Prinzipien „Flow“, „Takt“, „Pull“ und „Zero Faults“ nicht nur Verschwendung vermieden werden kann, um die Prozessproduktivität bei KAEFER zu steigern, sondern

dass auch die Leistung sowie die Gesundheits- und Sicherheitsstandards verbessert werden können.

„Eins unserer Hauptprobleme bei der Umsetzung des Lean-Konzepts besteht darin, jeden dazu zu bringen, seinen eigenen Beitrag zu leisten – sei er groß oder klein“, führt Hoedemaker weiter aus. Es gibt viele Möglichkeiten, die Effizienz zu verbessern. Die Abteilung Corporate IT leistet beispielsweise ihren Beitrag, indem sie die IT-Systeme weltweit vereinheitlicht und standardisiert (siehe Seite 30). Um Synergien zu schaffen und zu nutzen, wurde kürzlich das Team des Corporate Supply Management (CSM/ Beschaffungsmangement) umstrukturiert (siehe Seite 31). „Wir bauen gerade eine neue

wichtige Funktion auf, die sowohl strategische Elemente als auch globale und lokale Leistungen umfasst“, erklärt Jasmin Bäumer, Leiterin des Bereichs CSM bei KAEFER. Außerdem weist sie darauf hin, dass ihre Abteilung beispielsweise auch eng mit den Kollegen zusammenarbeitet, die mit der Erstellung des KAEFER Business Template betraut sind, um Transparenz zu fördern und die Analyse von Ausgabenstrukturen zu ermöglichen. All das wird KAEFER letztendlich in die Lage versetzen, Skaleneffekte zu nutzen und Preise zu vergleichen. Es geht nicht nur um Kosten-senkung, sondern vielmehr darum, Geld sinnvoll auszugeben. ►

Einfache Zeiterfassung spart Zeit und verringert die Fehlerquote

Die Zeiterfassung am Arbeitsplatz ist bisher meist ein manueller Vorgang auf Papier oder in Excel-Tabellen. In einem aufwändigen Schritt werden die Informationen dann in das Abrechnungssystem eingetragen, wodurch die Zeiterfassung anfällig für Fehler und Verzögerungen wird. Mit einem browserbasierten Zeiterfassungsprozess soll sich diese Situation nun ändern. Der Testlauf startete im August 2014 bei KAEFER Integrated Services Pty Ltd in Australien auf der von INPEX betriebenen Großbaustelle Ichthys LNG.

Die australischen Kollegen haben die Stammdaten für die Einführung im letzten Quartal des Jahres eingerichtet. Unterstützt wurden sie von Corporate IT (CIT) und externen Programmieren. Das Projekt ist eng mit dem KAEFER Business Template verknüpft, das Unternehmensstandards und -prozesse harmonisieren soll. „Wenn das SAP-System und andere Anwendungen wie das Kommunikationssystem laufen, ist es ziemlich einfach, dieses Zeiterfassungssystem einzurichten“, so Reinhard Denker, Leiter Anwendungsmanagement (CIT). „Die anderen Unternehmen von KAEFER müssen das Rad nicht neu erfinden.“ Die Daten selbst werden in einem kompakten Format jeden Tag von Baustellenleitern und Koordinatoren eingetragen. Im

Hintergrund werden die Daten im SAP-System gespeichert, das dann Berichte erstellen kann. So können bestätigte Stunden von einem Kunden gegengezeichnet oder von der Personalabteilung einer Gehaltsabrechnung zugewiesen werden.

Das System ermöglicht eine leichtere Zuordnung von Überstunden und Gehaltszulagen, eine einfachere Erstellung von Lohnarten für erschwerte Bedingungen und einen besseren Umgang mit Abwesenheiten. An einem Ort wie Australien, an dem die Lohnabrechnung alle vierzehn Tage erfolgt, bedeuten diese akkuraten, in Echtzeit verfügbaren Informationen einen großen Vorteil.

„Baustellenleiter und Koordinatoren können ihre Aufgaben mit diesem System viel effizienter erledigen. Die Anwender müssen nicht einmal besonders technikversiert sein“, erklärt Penny Staebler, Sachbearbeiterin Abrechnung bei KAEFER Integrated Services Australien. „Die Daten sind transparent und rechtzeitig verfügbar. Und die Ergebnisse liegen schneller und ohne Abweichungen oder Fehler vor“, ergänzt ihr Kollege Adrian Han von Finance & Accounting. Die auf Englisch verfügbare Testanwendung ist schon jetzt ein Erfolg – weitere Unternehmen von KAEFER zeigen bereits Interesse.

► Noch vor der vollständigen Umsetzung der Lean-Philosophie hat KAEFER in Saudi-Arabien mit verschiedenen Initiativen zur Qualitätsverbesserung innovative Maßnahmen zur Kostensenkung eingeführt. So wurde beispielsweise die Nutzung von Maschinen und interner Ausstattung optimiert. Als Teil des Fahrzeugverwaltungssystems für die Flotte von 93 Fahrzeugen ist nun jeder Fahrer für sein Fahrzeug verantwortlich. Vorher galt das Fahrzeug als Teil des Pools. Die Wartung erfolgt stets ordnungsgemäß und rechtzeitig, um die operative Effizienz zu erhöhen und gleichzeitig Risiken und Kosten zu mindern. Im Ergebnis haben sich die Wartungskosten pro Fahrzeug um 25 Prozent verringert.

Eine weitere Initiative bestand darin, das vorhandene Lagersystem für Kleinteile (Werkzeug und persönliche Schutzausrüstung) sowohl im Büro als auch auf der Baustelle neu zu strukturieren. Bisher musste immer ein Mindestbestand der einzelnen Posten vorhanden sein. Nach der Optimierung war die Vielfältigkeit der Teile um sieben Prozent gesunken; die Anzahl an Bestellungen war gegen Ende 2013 um zehn Prozent zurückgegangen. Es überrascht nicht weiter, dass die Lagerverwaltung nun viel einfacher sei, sagt Anto Thomas, Assistent der Geschäftsführung – Director's Office bei KAEFER Saudi-Arabien. Das durchschnittliche Verhältnis zwischen der Anzahl an Bestellposten und ihrem Wert ging um 65 Prozent zurück. Die Verwaltungskosten konnten um 12 Prozent gesenkt werden. „Der größte Vorteil liegt darin, dass wir jetzt schnell aufrufen können, was wo zu finden ist und was es uns kostet“, fährt er fort.

Natürlich gibt es viele Wege, Verschwendung zu minimieren und Geld zu sparen. „Manchmal müssen wir uns schlicht daran erinnern, dass wir auch als Einzelne etwas ändern können“, fügt Faber hinzu. Ein anderes Zeichen für das zunehmende Interesse an Effizienzsteigerungen und der

Manchmal müssen wir uns schlicht daran erinnern, dass wir auch als Einzelne etwas ändern können.

Lean-Mentalität ist ein klassisches Lean-Instrument, das in der Welt von KAEFER immer häufiger auftaucht: das Planning & Performance Management (PPM) Board. „Das PPM-Board veranschaulicht die Prozessleistung, wodurch sie besser verwaltet werden kann“, so Faber. Er fügt hinzu: „Der Vorteil dieses Lean-Instruments liegt darin, dass sie an die speziellen Anforderungen eines Prozesses angepasst werden kann – von der Baustelle bis zur Geschäftsführungsetage.“ ►



PPM Board

Ein Mehr an Transparenz im Beschaffungswesen



How der Abteilung und auf die Analyse der Prozessstruktur von Wettbewerbern. Außerdem ist die Zusammenarbeit mit Universitäten geplant, um das beste Beschaffungsmodell für den Industriezweig zu entwickeln. In diesem Ansatz soll es standardisierte lokale, regionale und internationale Rollen geben. „Es geht darum, die Verantwortungen auf eine abgestimmte Weise zu teilen, nicht darum, alle Entscheidungen auf die Konzernebene zu übertragen“, so Bäumer. In enger Zusammenarbeit mit den Teams, die sich mit der Entwicklung des KAEFER Business Template beschäftigen, hat CSM die neue Arbeitsmethode und den operativen Einkauf mit SAP verknüpft. Dadurch entsteht mehr Klarheit. Eine Analyse der Daten und ein Vergleich der Bezugspunkte wird zeigen, wo und in welcher Kategorie das Geld ausgegeben wird. „So kann KAEFER Synergien erkennen und letztendlich bessere Preise für die Gruppe erzielen“, erklärt Bäumer.

Bis das KAEFER Business Template weltweit umgesetzt ist, soll die Ausgabenverwaltungssoftware KASPER dazu beitragen, Transparenz in das Ausgabenverhalten zu bringen. „Alle KAEFER-Länder haben Zugang zu unserem globalen System“, beschreibt Paul Schön, Experte für Prozesse und Methoden bei CSM. Er fügt hinzu: „So werden regionale Initiativen nicht nur von Ländern und Regionen vorangetrieben, sondern auch von der Zentrale.“

Da ein beträchtlicher Teil des Umsatzes von KAEFER auf den Einkauf entfällt, führt kein Weg daran vorbei, Prozesse neu zu bewerten und zu verbessern. Zudem braucht es mehr Transparenz im Einkauf, um die Ausgaben klüger zu tätigen – insbesondere, wenn die Zielvorgabe lautet, effizienter zu werden. Die Einführung einer weltweiten Einsparmethodik und eines Bewertungsprozesses im Jahr 2015 werden einen geeigneten Ablauf sicherstellen.

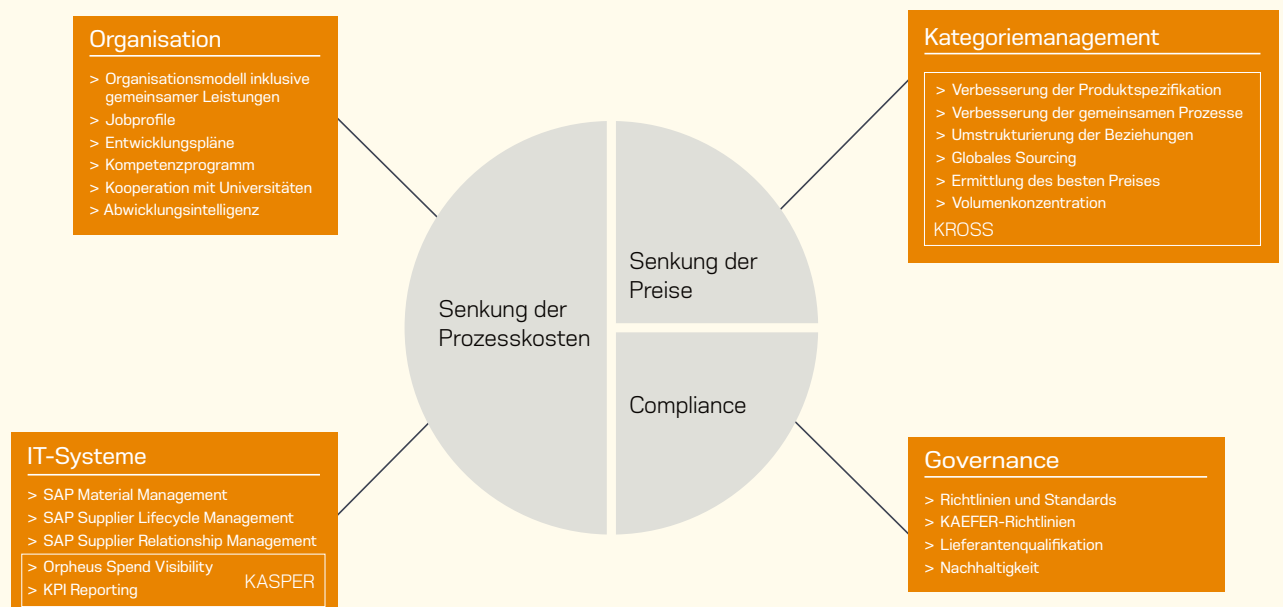
Vergangenes Jahr setzte Finanzvorstand (CFO) Steen Hansen den Fokus im Beschaffungswesen neu: Beschaffungssynergien innerhalb von KAEFER sollten besser genutzt und die Prozesse damit verschlankt werden. Das Einkaufsteam Corporate Supply Management (CSM) stellte sich dieser Aufgabe und arbeitet seitdem intensiv an einer entsprechenden Strategie.

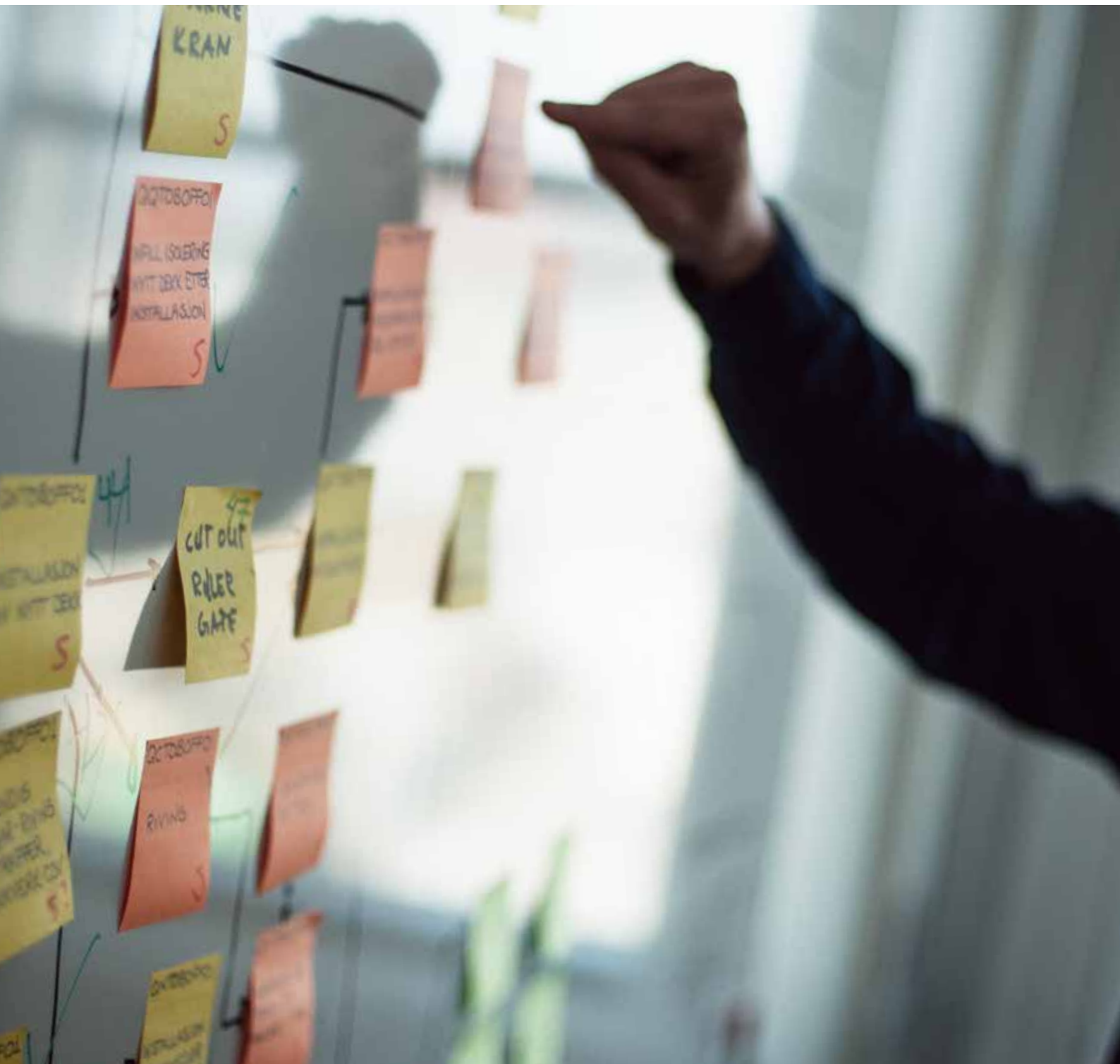
„Transparente Beschaffungsprozesse sicherzustellen und ein Lean-Organisationsmodell für den Einkauf innerhalb der Gruppe einzuführen – das sind unsere strategischen Aufgaben“, erklärt Jasmin Bäumer, Leiterin von CSM, und fügt hinzu: „Dazu gehört zum Beispiel die Einführung eines Kategoriemanagements, um finanzielle Ziele

festlegen und erreichen zu können. Außerdem stellen wir das Handeln in Übereinstimmung mit den geltenden Vorschriften sicher, indem wir bestehende Regeln und Standards neu bewerten und optimieren.“

Seit einem ersten Workshop mit Einkaufsleitern von KAEFER aus der ganzen Welt im Januar 2014 ist Jasmin Bäumer mit ihrem Team auf Reisen. Sie besuchen verschiedene Unternehmenseinheiten, um sich ein genaues Bild von deren Bedürfnisse zu machen.

Bisher stützt sich das Team auf bewährte Verfahren aus den verschiedenen Ländern, in denen KAEFER aktiv ist, sowie auf das Branchen Know-





► Auch der Project Life Cycle (PLC) hat zur Effizienzsteigerung beigetragen, indem er wirklich jeden Aspekt der projektorientierten Tätigkeit von KAEFER effizienter gemacht hat. Über die letzten sieben Jahre hinweg hat sich der PLC bei KAEFER zum weltweiten Standard für das Projektmanagement entwickelt; den Projektleitern wurde es als Teil des Project Management Qualification-Programms vorgestellt. Laut Alexandre Rezende, Global Manager – Project and Process Management, haben Lean-Instrumente schon dazu beigetragen, Prozesse in der Ausführungsphase vom PLC zu optimieren. Mit der fortschreitenden Integration von Lean kann dies auch in den drei anderen Projektphasen Beginn, Planung und Abschluss zum Tragen kommen. Weltweite Standards im Umgang mit verschiedenen Prozessen – wie die Anwendung von PLC auf die Projektleitung – nehmen vor dem

Hintergrund des ungebrochenen Wachstums von KAEFER in den letzten Jahrzehnten eine neue Dimension an. Standards harmonisieren, vereinheitlichen und vereinfachen Organisationsstrukturen und tragen dazu bei, die Stammdaten entsprechend zu verarbeiten. Ziel ist dabei eine globale, transparente und effizientere Organisation. Genau dieses Ziel verfolgt auch das Projekt KAEFER Business Template. Seit Mitte letzten Jahres arbeitet Daniel Oestmann aus der Abteilung Corporate Consulting and Auditing (CCA) unter der Leitung von Finanzvorstand Steen Hansen daran. Oestmann leitet das Kernteam, bestehend aus Prozessexperten und IT-Beratern. Mit ihnen arbeitet er an der Entwicklung eines Systems, das die Daten der meisten KAEFER-Niederlassungen harmonisiert verwaltet. Das Team arbeitet wiederum eng mit Gruppen aus anderen unter-

nehmensweiten Projektinitiativen – wie der Entwicklung des Managementinformationssystems MIS oder der Gerüstbauanwendung Scaffolding Management Tool – zusammen. Sie tauschen bewährte Methoden aus und besprechen Konzepte, die verschiedene Spezialisten und die Länderteams der lokalen Prozessexperten entwickelt haben. Am Anfang galt es, eine ganze Bandbreite an Prozessen weiterzuentwickeln. Die Warenwirtschaftssysteme – Enterprise Resource Planning (ERP) systems – mussten zudem ihren Weg in ein globales SAP-System finden. Dieser Prozess ist bereits so gut wie abgeschlossen. Oestmann erklärt, dass es einige tiefgreifende Veränderungen geben wird. Als Beispiel sei einmal mehr der Beschaffungsvorgang genannt: Von der ersten Bedarfsmeldung bis zur Weiterreichung der Zahlen an die Finanzbuchhaltung und den Konzernbericht wird alles aufeinander abgestimmt.

Letzterer wird durch ein neues SAP Supplier Relationship Management (SRM) unterstützt.

Es versteht sich von selbst, dass eine derart große Aufgabe mit ganz speziellen Herausforderungen einhergeht. „Im ersten Schritt wollten wir genau verstehen, wie jeder Einzelne seine Arbeit erledigt. Dann haben wir Prozesse identifiziert, die sich harmonisieren lassen. Abschließend haben wir uns auf eine gemeinsame Arbeitsweise geeinigt“, beschreibt Oestmann. „Der Weg weg von Papier Prozessen und hin zu einer systemunterstützten Abwicklung hat auch Auswirkungen auf die einzelnen Arbeitsrollen. Manche Aufgaben aus der Vergangenheit verschwinden, während im Zuge der neuen Prozesse neue Aufgaben hinzukommen“, ergänzt er. Wie schon bei Lean erfordern auch diese Veränderungen ein Umdenken und Schulungen. Üblicherweise geschieht das nicht über Nacht. Um dieser Tatsache Rechnung zu tragen, unterstützen beispielsweise hinsichtlich Lean geschulte Lean Leader die Lean-Projekte, die 2014 an den Start gegangen sind.

„Die Lean Leader geben ihre Instrumente und ihre eigenen Erfahrungen weiter. Damit sind sie einflussreiche Unterstützer bei der Entwicklung von Potenzialen und einer Kultur rund um Lean bei KAEFER“, so Faber.

Im ersten Schritt wollten wir genau verstehen, wie jeder Einzelne seine Arbeit erledigt. Dann haben wir Prozesse identifiziert, die sich harmonisieren lassen. Abschließend haben wir uns auf eine gemeinsame Arbeitsweise geeinigt.

Wenn wir alle unsere Fähigkeit zur Effizienzsteigerung erkennen und die richtigen Werkzeuge für eine konstruktive Umsetzung zur Hand haben, werden wir dauerhaft die führende Position von KAEFER sichern.

Die erste Runde Lean Leader hat ihre Schulung in der KAEFER Academy bereits durchlaufen. Über 400 Mitarbeiter haben sich schon für Lean-Schulungen vor Ort angemeldet. Sie alle erhalten das nötige Wissen, Anleitungen und eine Reihe von Instrumenten, die ihnen beim Einführen der Lean-Prinzipien und -Verfahren im Unternehmen helfen. Sie und alle die noch folgen gewährleisten langfristig die Effizienz und ausgezeichnete operative Leistungen. „Im nächsten Schritt konzentrieren wir uns auf die Weiterbildung unserer Linienmanager, damit diese ihre Führungsrolle erfolgreich erfüllen und die kontinuierliche Prozessverbesserung vorantreiben können“, erklärt Faber. Er fügt hinzu: „Die Schaffung einer Lean-Kultur braucht eine ganz spezielle, für viele Linienmanager vielleicht sogar ‚neue‘ Art der Führung.“

Im kommenden Jahr geht KAEFER mit Hilfe der vielen neuen Lean Leader auf der ganzen Welt mit weiteren Lean-Projekten an den Start. Peter Hoedemaker berichtet: „Die Schulungen im Linienmanagement sind in vollem Gange. Von Thailand bis Brasilien sehen wir erste überzeugende Ergebnisse mit mehr Effizienz und erhöhter Kundenzufriedenheit.“

Insgesamt herrscht die Meinung vor, dass die Leitung einer effizienten Baustelle, eines effizienten Büros oder eines Projekts eine Frage der Mentalität und der richtigen Vorbereitung ist. In Hoedemakers Worten: „Wenn wir alle unsere Fähigkeit zur Effizienzsteigerung erkennen und die richtigen Werkzeuge für eine konstruktive Umsetzung zur Hand haben, werden wir dauerhaft die führende Position von KAEFER sichern.“ ■

Grenzübergreifende Zusammenarbeit ist ein Gewinn

Modul Troll A in Thailand

Stellen Sie sich vor, Sie brauchen irgendwo auf der Welt Unterstützung bei Arbeiten an einem Modul, und zwar schnell. Wen rufen Sie an? KAEFER natürlich. KAEFER ENERGY Norwegen und KAEFER Engineering (Thailand) Ltd steckten vor kurzem die Köpfe zusammen und arbeiteten in einer einzigartigen Zusammenarbeit an einem Modul für die Plattform Troll A, die der norwegische Mineralölkonzern Statoil in der Nordsee betreibt.

Das Modul ist Teil des Umbauprojekts der Troll A-Plattform. Die Erdgasplattform im Troll-Feld vor der Westküste Norwegens gilt als die höchste Konstruktion, die je auf eine andere Position bewegt wurde.

KAEFER ENERGY war in der Aibel-Werft im norwegischen Haugesund schon an den Modulen M12 und M13 beteiligt. Der Stahlbau war vorher in Polen erfolgt. Doch dann führten längere Verzögerungen am M11-Modul dazu, dass Aibel Norway im Juli 2013 die Arbeit an die Kollegen in Thailand weitergab, um den knappen Zeitplan zu schaffen. Diese wiederum wandten sich an KAEFER in Thailand. Es sollten 2.200 m² Akustikkassetten mit einer Größe von jeweils 1.000 mm × 500 mm geliefert und installiert werden.

„Wir hatten zuvor weder Akustikkassetten installiert noch näher mit diesem Kunden zu tun gehabt“, erzählt Arphakorn Charoensuk, Projektmanager bei KAEFER Engineering (Thailand). Doch mit der sachkundigen Unterstützung von KAEFER ENERGY und großartigen Teamleistung schafften sie die Lieferung der Kassetten mit Bravour. „Sobald wir einmal angefangen hatten, war es einfacher, als wir anfangs gedacht hatten“, erinnert sich Charoensuk.

Als die Arbeit am Projekt in vollem Gang war, hatte KAEFER Thailand an die 100 Arbeiter vor Ort. Von KAEFER ENERGY Norwegen waren weitere 15 Bauleiter auf der Aibel-Werft bei Laem Chabang

in Thailand anwesend. Im Februar 2014 fragte Aibel bei KAEFER weitere Arbeitskräfte an, um der beauftragten Isolierfirma beim Einhalten des Termins unter die Arme zu greifen. Zusätzlich sollte KAEFER nun sechs Behälter und alle Leitungen isolieren und mit einer Metallummantelung verkleiden. Alle Aufgaben wurden fristgerecht fertiggestellt und zwar ganz nach den strengen NORSOK-Spezifikationen der petrochemischen Industrie Norwegens.

„Ohne die guten Beziehungen zwischen KAEFER ENERGY und Aibel Norway oder unsere enge Zusammenarbeit mit KAEFER Engineering in Thailand wäre es nie zu diesem Projekt gekommen“, sagt Torleif Susort, Projektmanager, KAEFER ENERGY. „Das zeigt einmal mehr, was für ein Vorteil es ist, KAEFER überall auf der Welt ‚nebenan‘ zu haben.“

Ende gut, alles gut. Mitte April 2014 wurde das fertige Modul zurück nach Norwegen geschleppt. Dort installierte KAEFER ENERGY noch innerhalb von zwei Wochen Ventil- und Flanschgehäuse.



Umbau und Erweiterung des Kröpcke-Centers in Hannover

Eigentümer und/oder Kunde: Mars PropCo

Ausführendes Unternehmen:

KAEFER Construction GmbH, Deutschland

Leistungsumfang: Innenausbau und Türen

Beschreibung: Umbau eines Einzelhandelsgebäudes in der Fußgängerzone von Hannover. Im Verkaufsbereich ca. 11.000 m² Gipskartondecke mit Voutenbeleuchtung und unterschiedlichen Deckenhöhen, des Weiteren 2.000 m² Mineralfaserdecke, 1.000 m² Metalldecke mit verstärktem Korrosionsschutz.

Zeitraumen: August 2010 bis November 2012, Mai 2013 bis Mai 2014

Besonderheit: Beträchtlicher Logistikaufwand auf Grund der innerstädtischen Lage



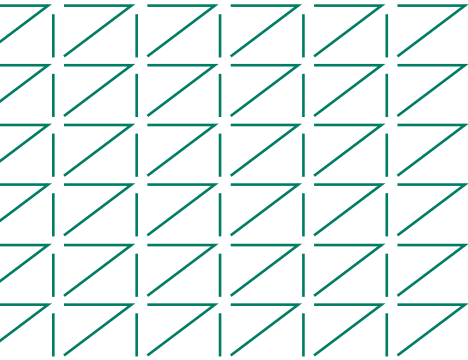
Herausforderung an der Ostseeküste

LNG-Projekt in Polen

Ein weiteres Beispiel für eine erfolgreiche gruppenweite Zusammenarbeit ist das Importterminal für Flüssigerdgas (LNG) in Swinemünde an der Ostseeküste. Das Projektteam von KAEFER ist in dieser Anlage wirklich international. Dort sind nicht nur Mitarbeiter von KAEFER in Polen und Spanien beschäftigt, sondern auch Kollegen aus dem Flüssiggas-Kompetenzzentrum Corporate Competence Center Liquid Gases (CCCL) in Deutschland. Und auch die Kollegen aus der Vorisolierungswerkstatt in Australien haben einen erfolgreichen Beitrag

geleistet. Bei dem Terminal handelt es sich um eine Anlage zur Abnahme und Wiederverdampfung von Flüssigerdgas. Sie wurde in den letzten zwei Jahren von einem Konsortium errichtet. Geleitet wird diese Vereinigung von dem in Italien ansässigen Unternehmen Saipem SpA, dem größten europäischen Ölfeld-Dienstleister und einem direkten Kunden von KAEFER. Nach Fertigstellung soll die Anlage 50 Prozent des polnischen Jahresbedarfs an Gas decken.





Gorgon LNG

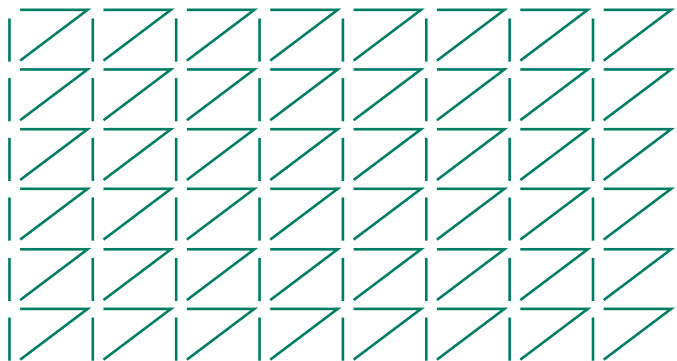
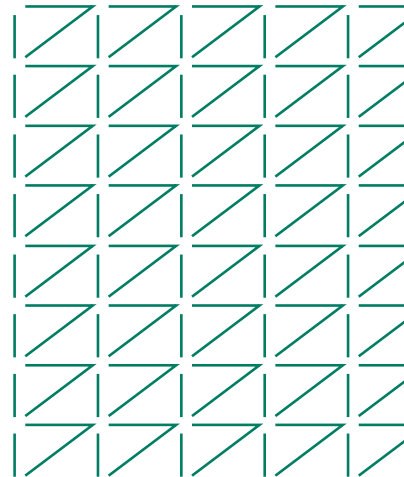
Projekte mit Rohrleitungspools

Auf Barrow Island hat KAEFER NOVACOAT Pty Ltd 50 km vor der Nordwestküste Westaustraliens ein Riesenprojekt gestemmt. Das Gorgon-Gasprojekt wird von Chevron Australien betrieben und zählt zu den größten Erdgasprojekten der Welt. Für KAEFER bestand die Aufgabe darin, die Oberflächenbehandlung von 57 Schwerkraftfundament-Modulen und vorgefertigten Stahlmodulen zu reparieren und eine Schutzbeschichtung aufzutragen. Zusammen bilden sie einen 2,5 km langen Anleger für den Transport. Außerdem stand die Strahlreinigung und Beschichtung von 3.800

Rohrspools aus Carbon- und Edelstahl auf dem Programm.

In der Zeit von Juni 2012 bis zum Projektende im September zwei Jahre darauf kamen 40.000 Liter Beschichtungsmaterial und 15 Tonnen Chartek 1709 zum Einsatz.

Zu Spitzenzeiten zählte das Team 98 Köpfe. Sie brachten das 19 Mio. Euro schwere Projekt trotz der in einem Meeresschutzgebiet geltenden strengen Regularien und des wilden, rauen Klimas auf See gut zu Ende.



Mobile Türme als Lösung für den Gerüstbau

Herausforderungen:

Einige der strengen Sicherheitsstandards der Sadara Chemical Company waren für KAEFER in Saudi-Arabien neu. So benötigten zum Beispiel das Gerüstbauteam als auch die erfahrenen Sicherheitsbeauftragten ein bestätigtes Zertifikat von externen Stellen wie dem Bureau Veritas oder TÜV Nord. Die Gerüstbauer erhielten ihre Baustellenausweise erst nach einer speziellen Schulung zum Arbeiten in der Höhe.

Lösung:

Für die Herausforderung der Höhenarbeiten kamen geschulte und erfahrene Mitarbeiter zum Einsatz. Sie durchliefen vorher eine einwöchige Auffrischungsschulung. Für die Installation der Hängegerüste errichtete KAEFER temporär vom Boden aus mobile Türme, die intern gefertigt und von dem Kunden abgenommen wurden.

„Wir freuen uns, dass wir die strengen Sicherheitsstandards von Sadara mit innovativen Lösungen erfüllen konnten. So haben wir fristgerecht und ohne Vorfälle ein hochwertiges Ergebnis erzielt“, sagt Arif Choudhary, Assistant Manager – Operations, KAEFER Saudi-Arabien.



Integrierte Dienstleistungen

überall auf der Welt

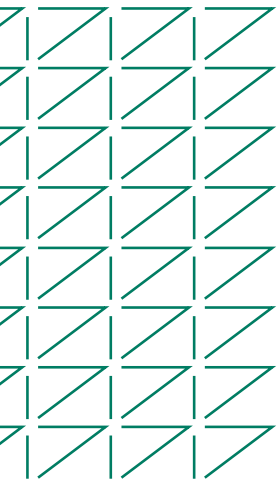
KAEFER-Gesellschaften sind darauf spezialisiert, weltweit auch unter schwierigen Bedingungen zu arbeiten. In den vergangenen 18 Monaten hat KAEFER OPUS Ltd, eine Tochterfirma von KAEFER C&D Ltd, dem italienischen Unternehmen ENI Saipem an Bord der größten Konstruktionsschiffe der Welt eine multidisziplinäre Dienstleistung erbracht. Unsere Mitarbeiter führen nicht nur spezialisierte Schweißinspektionen und zerstörungsfreie Prüfungen durch, sondern sind auch mit Gerüstbau, seilunterstützten Zugangslösungen und Beschichtungsdienstleistungen an den begehrten Fertigungsaufträgen in der Nordsee, dem Golf von Mexiko, dem Mittelmeer und in Asien beteiligt.

Zu den Kunden gehören Statoil, BP, ConocoPhillips, Total, Pemex und Chevron. Zum jetzigen Zeitpunkt weisen diese Aufträge 200.000 Arbeitsstunden

ohne unfallbedingte Ausfalltage (LTI) auf. 2015 geht es mit Folgeaufträgen in Australien, Südamerika und im Schwarzen Meer weiter.

Auffällig bei der Herangehensweise von KAEFER OPUS ist, dass alle erfahrenen Mitarbeiter – von den Baustellenleitern und den Gerüstbauexperten bis hin zu den Beschichtungsspezialisten – vielseitig qualifiziert und für die gesamte Bandbreite an Aufgaben geschult sind. Dies unterstreicht die Qualität und Effizienz des integrierten Dienstleistungsangebots.

Da der Kunde international in sehr anspruchsvollen Arbeitsumgebungen tätig ist, steht außerdem die Planung der Logistik und der Arbeitskraft an oberster Stelle. Hier kommen die Lean-Prinzipien zum Einsatz.



MARKT- UND BRANCHENNEUIGKEITEN

Qualität liegt im Detail



2009 als Schiffsbauunternehmen mit Fokus auf die vollständige Einrichtung von Seeschiffen und Offshore-Plattformen gegründet, hat sich KAEFER Shipbuilding Contracting in Rumänien in neue Märkte und Bereiche vorgewagt. Umsatz und Ergebnis haben sich dadurch bemerkenswert entwickelt.

Mit Abstrahl- und Beschichtungsdiensten spielte das Unternehmen eine große Rolle bei dem Auftrag an dem Hybrid-Schlepper ASD Tug 2810, der Ende 2013 durch die Werft Damen in Galati, Rumänien, vergeben worden war. Die Beschichtung erfolgte unter streng kontrollierten Bedingungen in der Werft und bestand aus einem strapazierfähigen Zweikomponenten-Epoxidmaterial höchster Qualität.

„Einmal mehr liegt die Qualität im Detail“, bemerkt Catalin Francu, Geschäftsführer von KAEFER Shipbuilding Contracting in Rumänien.

Wachsender Markt in Marokko

In Marokko kam KAEFER viele Jahre mit einem Büro in Casablanca zurecht. Doch die Anzahl der Projekte stieg und machte eine neue, größere Niederlassung in der Stadt erforderlich. Zusätzlich eröffnete KAEFER ein weiteres neues Büro sowie ein Lager in der Hafenstadt El Jadida, wo neben dem riesigen Phosphatunternehmen Cherfien des Phosphates (OCP) auch andere Kunden ihren Sitz haben.

An die 18 Divisionen von OCP arbeiten in Marokko mit KAEFER zusammen. So wurden für Jorf Lasfar Phosphate Hub (JHP) 8.000 m² Gerüst

auf zwei Etagen aufgestellt. Bei anderen Projekten von OCP – bei dem in Marokko die meisten Gerüste von KAEFER stehen – hat das Unternehmen eigentlich alles von Türmen, Balkonen, Eingängen und Rahmen für Gerüste an Tanks installiert. Außerdem war KAEFER bei OCP ODI Phosphate P1 und P3 beim Oberflächenschutz und bei der Elektro- und Geräteausstattung beteiligt. Auf der Isolierseite arbeitet KAEFER mit OCP Vapor an den Projekten INTECSA und Ammonia.



Zugangstechnologie in Südamerika

Die Gerüstbauabteilungen in Chile und Peru stehen mit der Berufung engagierter und erfahrener Führungskräfte und Mitarbeiter vor einem Neuanfang. In beiden Ländern wurden bereits einige Projekte entwickelt; die positiven Rückmeldungen der Kunden ermutigen die Teams vor Ort. Als Teil dieser Bemühungen wurden an die 600 Tonnen Material für den Systemgerüstbau angeschafft. Das kam gerade recht, als KAEFER SOUYET in Chile 2014 seinem Kunden Andritz Material und Gerüstbau

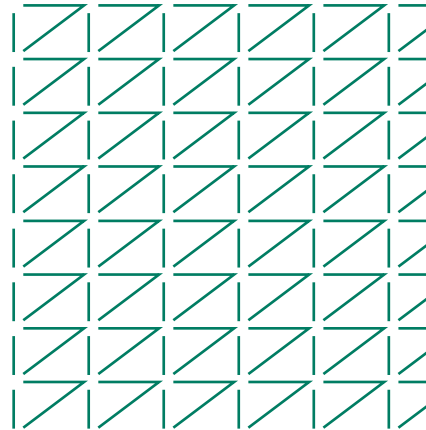
für die Wärmekraftanlagen Ventanas und Tocopilla lieferte. Zu Spitzenzeiten kamen im Rahmen der beiden zwölfmonatigen Projekte 1.000 Tonnen Material zum Einsatz. Darüber hinaus zeichnete der Anlagenbesitzer KAEFER für die ausgezeichnete Sicherheit bei diesen Projekten aus.

KAEFER in Spanien steigt in den Nuklearmarkt ein



Der Nuklearmarkt in Spanien ist bekannt für seine hohen Eintrittsschwellen. Im Grunde haben zwei der Wettbewerber von KAEFER das Geschäft in der Hand. Im Gegensatz zu anderen Unternehmen von KAEFER, die wie KAEFER WANNER in Frankreich sehr erfolgreich für Kunden aus dem Nuklearsektor arbeiten, zählte diese Industrie bis vor kurzem nicht zu den zentralen Dienstleistungen von KAEFER in Spanien. Mit dem ersten Wartungsvertrag für das Kernkraftwerk Ascó wird sich das nun ändern: KAEFER wurde mit dem Entwurf, der Lieferung und der Installation von Kabelrinnen mit passivem Brandschutz beauftragt.

Außerdem wurde ein neues Projekt für einen Wärmeableiter im Kraftwerk Cofrentes vergeben. „Wir erwarten, dass diese Wartungsverträge weitere Aufträge von Nuklearkunden nach sich ziehen“, sagt Iñigo Bujedo, Geschäftsführer von KAEFER Servicios Industriales in Spanien.



Spritzmetall-Beschichtungen – eine neue Lösung bei KAEFER Saudi-Arabien



2014 hat KAEFER Saudi-Arabien das Portfolio der bestehenden Abteilung für Industriebeschichtungen um das thermische Spritzen mit Aluminium (TSA) erweitert. TSA ist weltweit eine der bevorzugten Beschichtungsmethoden zum Korrosionsschutz unter Isolierungen (CUI).

„Die Ergänzung unseres Angebots um das TSA-Verfahren hat KAEFERs Präsenz auf dem lokalen Markt weiter gestärkt“, berichtet Atiur Rahman, Divisional Manager – Industrial Painting, KAEFER Saudi-Arabien.

Dank dieser Lösung konnte KAEFER nun sein Geschäftsfeld in Saudi-Arabien erweitern – mit SABIC und ExxonMobile im Rahmen des spezialisierten Saudi Elastomers Project in Al-Jubail. Der Korrosionsschutz unter Isolierungen erfolgt hier nämlich per TSA-Verfahren. Die Spritzmetall-Beschichtung bedeckt eine

Fläche von 7.500 m². Darüber hinaus wurden Schweiß- und Ausbesserungsarbeiten an KAEFER vergeben.

Nicht nur der Umfang des Auftrags war eine Herausforderung. KAEFER Saudi-Arabien hatte es auch mit einer gänzlich neuen Tätigkeit zu tun, die zudem unter extremen Temperaturbedingungen erfolgen musste. Die komplizierten Maschinen wurden nämlich ursprünglich für die Arbeit in geschlossenen Umgebungen bei moderaten Temperaturen entwickelt. KAEFER Saudi-Arabien wollte die Chance dennoch nicht ungenutzt verstreichen lassen: Mithilfe von entsprechenden Schulungen wurde das Projekt ein Erfolg und nähert sich nun der letzten Phase der Fertigstellung.



Projekt-Highlights 2014

Marine & Offshore

Vertrag über Anschlussarbeiten sorgt für stetiges Wachstum



Eigentümer und/oder Kunde:

Statoil

Ausführendes Unternehmen:

KAEFER ENERGY AS, Norwegen

Leistungsumfang: Isolierung, Zugangstechnik, Oberflächenschutz, passiver Brandschutz, Innenausbau und HVAC

Beschreibung: Alle relevanten Anschluss- und Ausbauarbeiten, einschließlich Management, Bautechnik, Planung, Beschaffung und Onshore-Herstellung sowie Offshore-Bau für die Plattform Valemon in Norwegen

Zeitraumen: Januar 2014 bis Dezember 2014

Weitere Informationen: Lange Tradition und hohe Sachkenntnis in der Durchführung von Anschlüssen und der Installation von Toppide-Projekten. In diesem wichtigen Bereich versprechen weitere Projekte beständiges Wachstum.

Industry

Auf dem Weg zum Erfolg unter extremen Bedingungen



Eigentümer und/oder Kunde:

Saline Water Conversion Corporation

Ausführendes Unternehmen:

KAEFER Saudi Arabia Ltd.

Leistungsumfang: Isolierung, Zugangstechnik und Oberflächenschutz

Beschreibung: Rohrisolierung mit K-FLEX ST, Kaltwasserisolierung und Gerüstbau mit einer Fläche von 126.538 m² sowie damit verbundene unterstützende Schweißarbeiten und Ausbesserungen am Anstrich der Entsalzungsanlage Ras Al Khair

Zeitraumen: Juli 2012 bis Juli 2014

Weitere Informationen: Trotz der rudimentären Transportinfrastruktur, der sehr einfachen Unterkunft und der extremen Witterungsbedingungen konnte das Projekt erfolgreich fertiggestellt werden.

Industry

Bisher umfangreichste Feuerfestlösung in Katar



Eigentümer und/oder Kunde:

RasGas

Ausführendes Unternehmen:

KAEFER LLC, Katar

Leistungsumfang: Feuerfestbau

Beschreibung: Anbringung von 5.600 Tonnen feuerfestem Material
Zeitraumen: Januar 2013 bis Mai 2014

Weitere Informationen: Nie zuvor wurden in Katar in so großem Umfang Feuerfestlösungen von einem einzigen Anbieter eingesetzt wie hier bei RasGas. In Sachen Gesundheit, Sicherheit und Umweltschutz wurde das Ziel „Zero“ erreicht.

Industry

Vorwärts mit Lean



Eigentümer und/oder Kunde:

Saudi Electricity Company

Ausführendes Unternehmen:

KAEFER Saudi Arabia Ltd.

Leistungsumfang:

Isolierung, Zugangstechnologie

Beschreibung: 294.331 m² Wärmedämmung, Gerüstbau, und Anbringung von 480 Tonnen feuerfestem Material an zwei Kesseln, vier Turbinen und drei Entsalzungsanlagen
Zeitraumen: September 2012 bis September 2014

Weitere Informationen: Zu den Herausforderungen zählten der hoch gesteckte technische Rahmen und die Arbeit in engen Räumen. Das Kraftwerk Rabigh war das Pilotprojekt für die Einführung von Lean bei KAEFER KSA.

Industry

KAEFER – ein verlässlicher, vertrauenswürdiger Auftragnehmer



Eigentümer und/oder Kunde:

CEZ Group / ALSTOM Power

Ausführendes Unternehmen:

KAEFER SA, Polen

Leistungsumfang:

Isolierung, Zugangstechnologie
Beschreibung: Lieferung und Anbringung von 68.000 m² Wärme- und Schallisolierung und 96.000 m³ Gerüst am Kesselhaus der neuen 660MW-Einheit des Kraftwerks Ledvice in der Tschechischen Republik

Zeitraumen: Juni 2012 bis März 2014

Weitere Informationen: Der zufriedene Kunde zollte KAEFER SA mit zwei Empfehlungsschreiben Anerkennung, in denen das Unternehmen als „verlässlicher, vertrauenswürdiger Auftragnehmer“ und ein „guter Partner“ bezeichnet wird.

Industry

Neue Chartek-Kunden für KAEFER



Eigentümer und/oder Kunde: TOTAL

Ausführendes Unternehmen:

KAEFER Servicios Industriales SAU, Spanien

Leistungsumfang: Passiver Brandschutz

Beschreibung: Chartek Brandschutzanwendung am Baukörper des Optara Projekts in Antwerpen, Belgien

Zeitraumen: April 2014 bis Dezember 2014

Weitere Informationen: Spätestens seit der erfolgreichen Fertigstellung eines weiteren Chartek-Projekts für Chevron Australien gilt KAEFER als Spezialist für diese Anwendung. Erst kürzlich erhielt KAEFER Spanien zwei prestigeträchtige Aufträge für IDESA (1,3 Mio. €) und einen weiteren für TOTAL Optara (2,8 Mio. €).

Marine & Offshore

Sanierung – ein Unterschied wie Tag und Nacht



Eigentümer und/oder Kunde:

Fjord Line

Ausführendes Unternehmen:

KAEFER Oy, Finnland

Leistungsumfang: Innenausbau

Beschreibung: Schlüsselfertige Lieferung von 4.800 m² öffentliche Fläche auf der Fähre MS Oslofjord

Zeitraumen: Februar 2014 bis Mai 2014

Weitere Informationen: Der bisher größte Auftrag über eine schlüsselfertige Sanierung für KAEFER Oy. Umbau des Schiffs von einer Nacht- zur Tagfähre. Enge Zusammenarbeit zwischen dem Projektteam, der Werft und den Architekten.

Industry

Erfolgreicher Wartungsstillstand in zwei Wochen



Eigentümer und/oder Kunde: Saudi Aramco
Ausführendes Unternehmen: KAEFER Saudi Arabia Ltd.
Leistungsumfang: Isolierung, Zugangstechnologie
Beschreibung: Stillstand und Wartung in der Raffinerie Riyadh

Zeitraumen: April 2014 bis Mai 2014
Weitere Informationen: In 24-Stunden-Zyklen mit zwei Schichten wurde der Auftrag innerhalb von zwei Wochen erfolgreich abgeschlossen. In diesem Zeitraum musste die gesamte Wartung sowie der Austausch von Geräten und Isolierung erfolgen.

Industry

Beharrlichkeit zahlt sich aus



Eigentümer und/oder Kunde: Eskom, Südafrika
Ausführendes Unternehmen: KAEFER Energy Projects Pty Ltd, Südafrika
Leistungsumfang: Isolierung
Beschreibung: Wärme- und Schallisolierung von Kesseln im Kraftwerk Medupi, Einheiten 1 bis 6
Zeitraumen: Juni 2014 bis April 2017
Weitere Informationen: Das erste Angebot für diesen Auftrag wurde im April 2010 eingereicht. Jetzt biegt das Projekt nach einem langen Weg voller Herausforderungen auf die Zielgerade ein – mit dem positiven Zusatz, dass im Rahmen dieses Projekts die Lean-Philosophie in Südafrika eingeführt wurde, um auch weiterhin Verschwendung zu minimieren und die Produktivität zu steigern.

Industry

Beginn einer Partnerschaft mit höchsten Standards



Eigentümer und/oder Kunde: Zeeland Refinery
Ausführendes Unternehmen: KAEFER Nederland B.V., Niederlande
Leistungsumfang: Zugangstechnologie
Beschreibung: Gerüstbau und Isolierung während eines wartungsbedingten Stillstands der Zeeland Refinery, einer Raffinerie mit einer maximalen Kapazität von 180.000 Barrel Rohöl pro Tag
Zeitraumen: August 2013 bis August 2014
Weitere Informationen: Die Produktion der Zeeland Refinery stand über sechs Wochen still. Zu Spitzenzeiten der Stillstands waren beinahe 3.000 Arbeiter vor Ort.

Marine & Offshore

Grenzübergreifende Zusammenarbeit bei der Lieferung von Feuerboxen



Eigentümer und/oder Kunde: Statoil & Eni
Ausführendes Unternehmen: KAEFER ENERGY AS, Norwegen

Leistungsumfang: Isolierung
Beschreibung: Bauseitige Vermessung von maßgeschneiderten Feuerboxen, Lieferung und Betreuung der Installation
Zeitraumen: April 2014 bis November 2014
Weitere Informationen: KAEFER ENERGY vergab die Herstellung der Feuerboxen an KAEFER SA in Polen. Da KAEFER ENERGY von Samsung und Hyundai bereits Aufträge für weitere Feuerboxen vorliegen, bahnt sich eine langfristige Kooperation zwischen Polen und Norwegen an.

Industry



Anerkennung für herausragende Leistung

Eigentümer und/oder Kunde: Bechtel / S.M.O.E
Ausführendes Unternehmen: PT KAEFER, Indonesien
Leistungsumfang: Isolierung
Beschreibung: Tiefkälte-Isolierung an Rohren und Behälter für die vorgefertigten Module von Zug 1 & 2 des Projekts APLNG
Zeitraumen: Oktober 2013 bis Oktober 2014

Weitere Informationen: Herausragende Leistung des Teams und Aufsicht an Land. KAEFER war der einzige Zulieferer mit Arbeitskräften vor Ort und erhielt den Auftrag in der Mitte des Projekts direkt durch den Hauptkunden.

Projekt-Highlights 2014

Industry

Auf der Höhe des Erfolgs in M'sila

Eigentümer und/oder Kunde:
LCM (Lafarge Ciment de M'sila)

Ausführendes Unternehmen:
KAEFER Eurl, Algerien

Leistungsumfang: Isolierung, Zugangstechnologie

Beschreibung: Entfernung und Sicherung von 700 m² Wärmeisolierung des Konditionierungsturms der Einheit 2 sowie Aufstellen von 100 Tonnen Gerüst bis zu einer Höhe von 75 m im 250 km südlich von Algier gelegenen Zementwerk M'sila

Zeitraumen: August 2013 bis März 2014

Weitere Informationen: Für die Analyse, Vorbereitung und Fertigstellung der Aufgabe wurde eine Partnerschaft mit dem Kunden aufgebaut. KAEFER blieb für etwaige Zusatzarbeiten vor Ort und ermöglichte es so Arbeiten mit einem hohen technischen Schwierigkeitsgrad zu realisieren.

Industry

Teamwork für Kasachstan

Eigentümer und/oder Kunde:
General Electric (GE)

Ausführendes Unternehmen:
KAEFER WANNER S.A.S., Frankreich

Leistungsumfang: Isolierung

Beschreibung: 2.100 vorgefertigte mikroporöse Isolierpaneele sowie 500 Isoliermatratzen. Sie bilden die Außenhaut der gFB-Gasturbine in Tengiz, Kasachstan.

Zeitraumen: März 2014 bis September 2014

Weitere Informationen: Das Projekt war beispielhaft für die gute Zusammenarbeit zwischen KAEFER WANNER und dem KAEFER Corporate Competence Center Mattresses.

Industry

Asbestentfernung mit Spitzentechnologie im Wärmekraftwerk von EDF

Eigentümer und/oder Kunde: Electricité De France (EDF)

Ausführendes Unternehmen:
KAEFER WANNER S.A.S., Frankreich

Leistungsumfang: Asbestsanierung, Isolierung und Zugangstechnologie

Beschreibung: Gerüstbau und Entfernung von 40.000 m² Asbest im ehemaligen Wärmekraftwerk in Richemont

Zeitraumen: März 2014 bis Juli 2015

Weitere Informationen: Um die neuen – und wesentlich strengeren – Staubgrenzwerte einzuhalten, wurde ein mechanisches Ätzverfahren unter Verwendung eines Brokk-Abbruchroboters entwickelt.

Industry

Schallschutz – erfolgreich trotz engem Zeitrahmen



Eigentümer und/oder Kunde:

E.ON Kraftwerke GmbH

Ausführendes Unternehmen:

KAEFER Industrie GmbH, Deutschland

Leistungsumfang: Konstruktion, Produktion, Lieferung und Montage eines Schallschutzsystems

Beschreibung: Errichtung von Schallschutzwänden für 12 Transformatorenbuchten (mit insgesamt 28 Zuluftschalldämpfern und 24 Türen) der Bahnstromumrichteranlage im Kraftwerk Datteln

Zeitraumen: Oktober 2013 bis Februar 2014

Weitere Informationen: Eine neue Umrichteranlage sollte samt des durch ein Gutachten erforderlichen Schallschutzes an den Start gebracht werden. Da die Abschaltung der alten Stromquelle schon geplant war, blieb für die Arbeiten ein mehr als enges Zeitfenster. Dank der umfangreichen Dienstleistungspalette von KAEFER wurde das Projekt ohne Verzögerung und Gewinneinbußen für den Kunden umgesetzt.

Construction

Mehr Platz für erweiterte Behandlungsmöglichkeiten im Klinikum Siloah



Eigentümer und/oder Kunde:

Klinikum Region Hannover GmbH

Ausführendes Unternehmen:

KAEFER Construction GmbH, Deutschland

Leistungsumfang: Trockenbau und hochspezialisierte technische Türen

Beschreibung: Bau des KRH-Klinikzentrums in Hannover mit zwei Untergeschossen für die Behandlungsräume mit fünf Etagen und insgesamt 535 Betten. 30.000 m² Gipskartonwände von Fo bis Fgo und ca. 23.000 m² Gipskarton-, Metall und Lichtdecken in Fluren und Patientenzimmern.

Zeitraumen: November 2011 bis August 2014

Construction

Wenn sich gute Arbeit auszahlt – DRV Deutsche Rentenversicherung



Eigentümer und/oder Kunde:

DRV Deutsche Rentenversicherung Bund

Ausführendes Unternehmen:

KAEFER Construction GmbH, Deutschland

Leistungsumfang: Innenausbau, passiver Brandschutz

Beschreibung: Gesamtfläche von 42.960 m² Brandschutzinstallationen für Stützbalken, Säulen und Trapezbleche. Lieferung der Brandschutzlösungen und der Innenausbauleistung in enger Abstimmung mit der Bauleitung.

Zeitraumen: November 2012 bis Dezember 2013

Weitere Informationen: Für denselben Kunden übernehmen wir gerade ein nennenswertes weiteres Volumen an Brandschutzinstallationen.

Industry

Dynamische Rechenzentren



Eigentümer und/oder Kunde: T-Systems
Ausführendes Unternehmen: KAEFER Montage GmbH, Deutschland
Leistungsumfang: Isolierung, passiver Brandschutz, Dokumentation
Beschreibung: Ausführung von 10.000 Wanddurchführungen mit passivem Brandschutz in zwei Rechenzentren, in denen Server für Cloud-Anwendungen untergebracht sind
Zeitraum: Mai 2013 bis Februar 2014

Construction

Pilotprojekt mit einem Pumpen- und Systemhersteller



Eigentümer und/oder Kunde: WILO SE
Ausführendes Unternehmen: KAEFER Construction GmbH, Deutschland
Leistungsumfang: Trockenbau, Passiver Brandschutz, Klimadecke
Beschreibung: Umbauarbeiten an den Büros des Verwaltungsgebäudes
Zeitraum: Juni 2013 bis November 2013
Weitere Informationen: Fertigstellung eines Pilotprojekts für eine Klimadecke in Kombination mit dem Pumpsystem von WILO

Industry

ESG erhält Wartungsvertrag über vier Jahre

Eigentümer und/oder Kunde: Vattenfall Europe AG
Ausführendes Unternehmen: Europäische Sondergerüstbau GmbH
Leistungsumfang: Gerüstbau
Beschreibung: Gerüstbau für Wartung und Stillstand

Zeitraum: April 2014 bis Dezember 2018
Weitere Informationen: Europäische Sondergerüstbau GmbH ist ein Tochterunternehmen von KAEFER.

Construction

Söderstromtunnel Stockholm: Hohe Logistikanforderungen treffen auf ästhetische Standards



Eigentümer und/oder Kunde: Trafikverket, Stockholm, JV Söderstromtunnel (Züblin)
Ausführendes Unternehmen: KAEFER Construction GmbH, Deutschland
Leistungsumfang: Passiver Brandschutz
Beschreibung: Planung, Lieferung und Installation von Brandschutzlösungen für Wände und Decken, 14.500 m² Promatect T-Platten
Zeitraum: März 2014 bis Juni 2014
Weitere Informationen: Hohe Anforderungen an die Logistik – und an die Ästhetik. Kurze Durchführungszeit; Durchführung teilweise im Mehrschichtbetrieb.

Industry

Stillstand bei Dolphin 2014 bis 2018, Katar



Eigentümer und/oder Kunde: Dolphin Energy/ Descon Engineering Qatar LLC
Ausführendes Unternehmen: KAEFER LLC, Katar
Leistungsumfang: Isolierung, Zugangstechnik,

Oberflächenschutz, passiver Brandschutz und Feuerfestbau
Beschreibung: Der gesamte Umfang von fünf wartungsbedingten Stillständen in fünf Jahren beinhaltete: Isolierung – 19.828 m²; Gerüstbau – 218.090 m³; Anstrich – 22.643 m²; Feuerfestbau – 376 t.
Zeitraum: 2014 bis 2018
Weitere Informationen: Der Vertrag hat eine Laufzeit von vier Jahren und wird jährlich im Januar und Februar ausgeführt.

Marine & Offshore

Innenausstattung auf einem Traumschiff



Eigentümer und/oder Kunde: TUI Cruises
Ausführendes Unternehmen: KAEFER Oy, Finnland
Leistungsumfang: Innenausbau
Beschreibung: Schlüsselfertige Übergabe der Spa-Bereiche und Aussichtsplattformen auf dem TUI-Kreuzfahrtschiff „Mein Schiff 3“ (MS3)
Zeitraum: Januar 2013 bis Juni 2014
Weitere Informationen: Der Spa-Bereich glänzt durch einige neue Besonderheiten wie kalte Duschen, beheizte Bänke und sieben verschiedene Saunen.

Industry

ESG vereinbart Rahmenvertrag mit Ölraffinerie



Eigentümer und/oder Kunde: PCK Raffinerie Schwedt
Ausführendes Unternehmen: Europäische Sondergerüstbau GmbH
Leistungsumfang: Gerüstbau
Beschreibung: Gerüstbau für Wartung und Stillstand
Zeitraum: September 2013 bis September 2015
Weitere Informationen: Europäische Sondergerüstbau GmbH ist ein Tochterunternehmen von KAEFER.

Der Pipeline-Express:

LEAN-PILOTPROJEKT VON KAEFER IN POLEN



Als Elektrownia Połaniec in Polen mit der Isolierung von Pipelines beauftragt wurde, sollte das Projekt als Pilot zeigen, welche Vorteile Lean bei der „Vermeidung von Ressourcenverschwendung“ für KAEFER-Projekte auf der ganzen Welt haben kann. Die Lean-Ziele dieses Projekts, bei dem eine Pipeline mit einer Länge von 7.200 Metern zu isolieren war, bestanden in einer weiteren Steigerung der Produktivität und einer Verkürzung des Produktionszyklus. Die Vorgaben für Qualität sowie Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz galten natürlich unverändert.

In einem ersten Schritt wurden die Mitarbeiter vor Ort eingestimmt. In einer zweieinhalbstündigen Basisschulung beschäftigten sie sich mit den Unterschieden zwischen Aktivitäten mit und ohne Mehrwert sowie den Lean-Prinzipien „Just in Time“, „Flow“, „Takt“, „Pull“ und „Zero Faults“. Im Anschluss gab es einen sogenannten „Waste Walk“. Diesen Rundgang macht üblicherweise der Lean Leader mit der Projekt- und der Baustellenleitung. Dabei geht es darum, Arbeitsabläufe zu beobachten und Bereiche zu notieren, die noch verbessert werden können. Im Rahmen dieser Rundgänge werden die verschiedenen Arten von Verschwendung auf der Baustelle ermittelt und im Nachgang mit Baustellenleitern, Vorarbeitern, Mitarbeitern und der Baustellenverwaltung besprochen.



Beim Pipeline-Projekt wurden unter anderem folgende Probleme identifiziert: fehlerhafte Logistik in der Materialversorgung und -lieferung, Aufgaben und Instrumente mit einem zu hohen Zeit- und Kraftaufwand sowie Teams, die zu unabhängig voneinander arbeiteten.

Um die von vielen Wiederholungen geprägte Arbeit, wie sie für diese Art von Projekten üblich ist, besser zu organisieren, kam schließlich die Idee eines Zuges auf. Und schon war das Konzept „Pipeline-Express“ geboren. Die verschiedenen Arbeitsschritte wurden in Arbeitspakete gleicher Länge eingeteilt und fünf Arbeitsteams – „Waggons“ genannt – zugewiesen.

Um sich im „Takt“ (also dem Tempo) des Zuges an der Pipeline entlang zu bewegen, musste die Arbeitsgeschwindigkeit der Teams synchronisiert werden. Anders gesagt musste jedes Team seine Arbeit im selben Zeitfenster erledigen, um den nachfolgenden Waggon nicht aufzuhalten oder gar mit ihm zusammenzustoßen. Im Zuge des Optimierungsprozesses galt es, verschiedene Szenarien auszuprobieren und zeitlich anzupassen, bis schließlich der ideale Ablauf gefunden war.

„Ein entscheidender Punkt bei der Verbesserung des ‚getakteten‘ Produktionsflusses ist die klare Definition von Arbeitsabläufen, Team-Einheiten und Arbeitsvolumen pro Team (‚Waggon‘). Am besten zusammen mit dem Team vor Ort. In



Kombination mit professioneller Ausrüstung und Werkzeug haben wir so nicht nur die Produktivität der einzelnen Mitarbeiter immens gesteigert, sondern auch die Sicherheit“, so Mirosław Chodzikiewicz, lokaler Lean Leader in Polen. Er fügt hinzu, dass dazu auch eine Verbesserung der Logistik und eine kürzere Materialsortierungs- und Vorlaufzeit gehörten. Viele der durchgeführten Änderungen waren ganz einfacher Natur: Der Bestand wurde umgelagert und damit leichter zugänglich gemacht. Werkzeuge wurden an die jeweilige Aufgabe angepasst. Und Arbeitsschritte so verbunden, dass das Aufräumen gleich dazugehörte.

Optimale Logistik und

Materialvorbereitung können mit den fünf R auf den Punkt

gebracht werden: richtiger Artikel, richtige Zeit, richtiger Ort, richtige Menge und richtige Qualität.

„Unser Team war motiviert. Als wir die Optimierungsbereiche ermittelt und Lösungen gefunden hatten, wussten alle im Team sofort, was als nächstes zu tun war. Die Ergebnisse sprechen für sich, denn das vereinbarte Ziel wurde bei Weitem übertroffen“, sagt der verantwortliche Baustellenleiter Grzegorz Faliszewski.

„Niemand im Projekt hatte Erfahrungen mit Lean-Prozessen. Umso schöner war es, diese überzeugenden Ergebnisse zu sehen“, ergänzt Alexander Faber, Leiter Corporate Strategy & Business Development und Global Lean Leader bei KAEFER.

„2013 haben wir sieben Lean-Pilotprojekte verteilt auf alle Regionen durchgeführt. So haben wir die Möglichkeiten und Herausforderungen bei der Anwendung von Lean auf unsere Arbeitsplätze genau erforscht. 2014 kam dann der nächste große Schritt in Richtung Lean, mit dem wir eine globale Organisation von Lean Leadern aufgebaut und geschult haben. Ergänzend haben wir über 20 Schulungsveranstaltungen vor Ort durchgeführt und den Linienmanagern Lean Construction, Prinzipien und Instrumente erklärt. Im Ergebnis haben wir 2014 mehr als 40 Lean-Projekte auf der ganzen Welt durchgeführt.“

Alexander Faber

Differentiation – der gewisse Unterschied bedeutet ...



**... zusätzlichen Wert für
Kunden und Mitarbeiter
schaffen.**

DIFFERENTIATION – WAS WIR UNTER DEM GEWISSEN UNTERSCHIED VERSTEHEN

KAEFER ist erfolgreich, weil das Unternehmen sich innerhalb seines Industriezweigs gezielt von anderen abhebt: Die Kunden erhalten eine herausragende Qualität und Mehrwert durch integrierte Dienstleistungen und Lösungen auf der ganzen Welt. KAEFER überzeugt unter anderem durch ausgezeichnete Sicherheitszahlen, Effizienz und Kompetenz in der Durchführung. In der heutigen Marktumgebung kommt jede Ausschreibung einem Kopf-an-Kopf-Rennen gleich. Trotz aller Erfolge in der Vergangenheit ist KAEFER fest entschlossen, noch effizienter zu werden und einen Weg hin zu neuen Standards und einer noch besseren Wettbewerbsfähigkeit zu verfolgen.

In der heutigen Marktumgebung kommt jede Ausschreibung einem Kopf-an-Kopf-Rennen gleich.

Für ein Unternehmen, das in so kurzer Zeit weltweit expandiert hat, ist das natürlich eine große Aufgabe. An diesem Punkt spielen zentrale Werte, Strategien, Innovation und Teamwork eine umso bedeutendere Rolle. Im Zentrum stehen die Bedürfnisse des Kunden.

„Wenn wir uns in einem von Wettbewerb geprägten Markt von anderen unterscheiden wollen, liegt der Schlüssel in der kontinuierlichen Verbesserung unserer Prozesse. Die Bedürfnisse des Kunden müssen ganz oben stehen. Zudem müssen wir transparent organisiert sein und unsere Dienstleistungen und Lösungen dynamisch gestalten“, fasst Geschäftsführer Peter Hoedemaker zusammen.

Verbesserung kann Verschiedenes bedeuten. Manchmal ist es eine schlichte Optimierung, die zu mehr Transparenz führt, und manchmal hat so etwas Einfaches wie die Umbenennung eines Kerngeschäfts einen ähnlichen Effekt. Der ehemalige Geschäftsbereich „Gerüstbau“ bot zum Beispiel schon längst viel umfassendere Dienstleistungen als den einfachen Gerüstbau. Und so hat der Bereich den neuen Namen „Zugangstechnologie“ erhalten, womit die Bedürfnisse der Kunden besser aufgegriffen und bedient werden können.

Abgesehen davon steht der neue Name für eine schlüssige Beschreibung des Dienstleistungsumfangs von KAEFER. In einem anderen Beispiel war es die klare Kommunikation und das Zusammenspiel auf regionaler und lokaler Ebene, die KAEFER in die Lage versetzten, Projekte jeden Umfangs durchzuführen. In kleinem Rahmen wie bei der Thermischen Sanierung von Wohnblöcken einer polnischen Wohnungsbaugenossenschaft oder in größerem wie im Falle der Anschlussarbeiten für die Förderplattform Valemon in Norwegen für den weltweit tätigen Konzern Statoil. Diese Arbeiten umfassten nämlich Tätigkeiten aus allen unseren Kernkompetenzen – Isolierung, Zugangstechnologie, Korrosionsschutz, passiver Brandschutz und Innenausbau. Mit anderen Worten kann KAEFER sowohl lokal handeln als auch sein weltweites Netzwerk aus Kompetenzen einsetzen und damit eine große Bandbreite an komplexen Tätigkeiten mit durchgängig hoher Qualität bieten. ►

KAEFER kann sowohl lokal handeln als auch sein weltweites Netzwerk aus Kompetenzen einsetzen und damit eine große Bandbreite an komplexen Tätigkeiten mit durchgängig hoher Qualität bieten.



Zugangstechnologie – eine wachsende Kernkompetenz von KAEFER

Lange ist es her, seit KAEFER im Gerüstbau begonnen hat. Mittlerweile macht dieser Geschäftsbereich ungefähr ein Viertel des Umsatzes der Gruppe aus. Angeboten wird weit mehr als einfacher Gerüstbau. Um den Umfang der Dienstleistungen von KAEFER besser darzustellen, war es nur logisch, den Bereich als Kerngeschäft zu definieren und ihn in „Zugangstechnologie“ umzubenennen.

Die in der Unternehmenszentrale beheimatete Abteilung Corporate Access Management (CAM) unterstützt diesen Ansatz und arbeitet an der Verbesserung von Netzwerken mit dem Ziel, die Kosten zu optimieren und die beste Zugangslösung anzubieten – gleich, ob im traditionellen Gerüstbau, dem seilunterstützten Zugang oder in anderen Bereichen. Hier besteht eine weitere große Herausforderung darin, die Kompetenzen innerhalb der Gruppe auch nach Außen bekannt zu machen. Die Konstruktions- und Entwurfsqualifikationen sind bei KAEFER exzellent, aber nicht immer wissen die Kunden darüber Bescheid.

„In Großbritannien, Frankreich, Spanien, den Niederlanden, Belgien und der Region Asien-Pazifik – und nicht nur dort – haben wir großartige Konstruktionsabteilungen“, bekräftigt CAM-Leiter Arnaud Lejemble. „Es ist ein enormer Vorteil, Experten für ein bestimmtes Projekt überall auf der Welt direkt in der Gruppe zu finden.“

Gleichzeitig liegt das Augenmerk darauf, die Anlagen und Kompetenzen der Gruppe bis ins höchste Maß zu optimieren. KAEFER ist jetzt so aufgestellt, dass Geräte und Ausrüstung von einem Land ins andere gebracht werden können. Zu diesem Zweck wurde intern in Zusammenarbeit mit KAEFER Corporate IT eine Anwendung zur gemeinsamen Bestandsverwaltung entwickelt. Das Instrument soll bis Ende 2014 umgesetzt sein. Damit können weitere Synergien ermittelt und bewährte Verfahren erweitert werden. Neue Projekte auf der ganzen Welt werden in Zukunft zusätzliche und stärkere Zugangstechnologien brauchen, da die Kunden auf größere, komplexere Entwürfe und innovative, kostensparende Zugangslösungen aus sind. Ein Beispiel ist der Kunde EXXON Mobil, der verschiedene Kraftwerke und Einheiten in ein- und dieselbe Ausschreibung packt. KAEFER muss nun schnell reagieren und das gesamte Paket anbieten. Intern sind die nötigen Fähigkeiten vorhanden, um den Kundenwünschen gerecht zu werden und diesem Markttrend zu folgen.

► Dank seiner Flexibilität schafft KAEFER einen bedeutenden Mehrwert für eine zunehmend internationale Kundenbasis. Gelingen tut dies auf Grund der eigenen regionalen Synergien und Stärken. Ein schönes Beispiel dafür ist die Vergabe eines 33 Mio. Euro schweren Vertrags an KAEFER in Thailand. Das Projekt umfasste die Lieferung und Anbringung von Brandschutzmaßnahmen und Tieftemperaturdichtungen für die landseitigen LNG-Einrichtungen am Ichthys-Feld. „Die Kooperation zwischen KAEFER Engineering (Thailand) Ltd und STP&I, einem der führenden Unternehmen für Stahlstrukturen, Leitungssysteme, Fertigung und Errichtung in Thailand, entsprang direkt einer vergangenen Zusammenarbeit mit STP&I“, berichtet Kevin Tan, Manager für Finance & Controlling bei KAEFER Asia Pacific North.

Der Auftrag wird von der KAEFER-Tochter Prostar Marine Services Pte. Ltd. über 30 Monate hinweg an drei unterschiedlichen Einsatzorten von STP&I in Rayong, Chonburi und Laem Chabang ausgeführt. Noch nie hat STP&I ein derart großes Projekt an ein einzelnes Subunternehmen vergeben. Für KAEFER handelt es sich um den bisher größten Auftrag in der Region Asien/Pazifik Nord. Auch in der Geschichte von Prostar Marine Services Pte Ltd hat es bis dato noch kein Projekt in diesem Umfang gegeben – ein Höhepunkt, seit KAEFER zum Mehrheitsgesellschafter des Unternehmens wurde. Doch damit nicht genug. KAEFER Integrated Services in Australien wurde beauftragt, Gerüstbau-Aufgaben vom Management und Entwurf bis hin zur Konstruktion, Materiallieferung und Aufbau für die Einrichtungen und außerhalb liegenden Bereiche der Ichthys-Anlagen bei Bladin Point in Darwin zu übernehmen.

Natürlich verlangt die Koordination von Projekten dieser Größe und Komplexität neben technischem und verwalterischem Sachverstand auch eine klare und detaillierte Planung. „Oberflächlich betrachtet erfordert unsere Industrie relativ wenig Technik“, bemerkt Geschäftsführer (COO) Philipp Dalheimer. „Die Eintrittsschwelle ist nicht sonderlich hoch. Deshalb liegt unser größter Vorteil in der Kompetenz unserer Mitarbeiter, die wir mit effektiven Prozessen unterstützen“, fährt er fort. „Doch sogar in einem Umfeld mit wenig Technologie sorgen innovative KAEFER-Lösungen, entwickelt in Zusammenarbeit mit der Abteilung Corporate Technology & Research, für das entscheidende Extra.“ ►

Unser größter Vorteil liegt in der Kompetenz unserer Mitarbeiter.

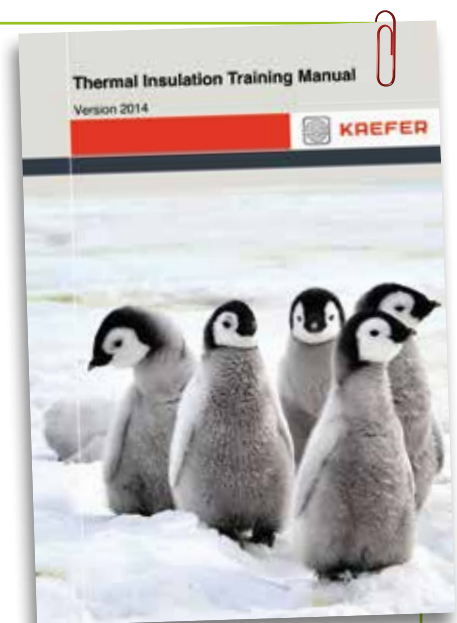
KAEFER-Qualitätsstandards weltweit garantiert: das Schulungshandbuch für Wärmedämmung von KAEFER

Die vereinten Bemühungen von Isolierexperten aus den verschiedensten KAEFER-Unternehmen haben es möglich gemacht: Ende Juli veröffentlichte KAEFER das neue KAEFER-Schulungshandbuch für Wärmedämmung. Arbeiter erhalten damit eine weltweit gültige Anleitung für eines unserer Kerngeschäfte: Isolierung.

Das Handbuch setzt sich aus sechs Broschüren zusammen, die sechs Qualifikationsniveaus von sehr grundlegend bis Expertenlevel abhandeln. Die Broschüren können individuell verwendet werden, um Mitarbeiter für das nächste erforderliche Niveau zu schulen und zu prüfen. Das angemessene Qualifikationsniveau lässt sich bestimmen, indem die Anforderungen des aktuellen Projekts an der KAEFER Insulation Skill Matrix gemessen werden. Diese ermöglicht die Vereinheitlichung und Übertragbarkeit zwischen allen Einheiten von KAEFER.

Wo erforderlich, wird das Handbuch mit Unterstützung von Corporate Technology & Research (CTR) an die örtlichen Bestimmungen und die Vertragsbedingungen angepasst. Der Inhalt gilt jedoch als Mindeststandard für alle KAEFER-Unternehmen auf der ganzen Welt.

Das Handbuch soll bei allen Isolierarbeitern von KAEFER einen hohen Qualitätsstandard sicherstellen. Als nächstes steht nun ein ähnliches Schulungshandbuch für Arbeiter im Bereich Korrosionsschutz an. Experten von KAEFER besprechen bereits den Rahmen und die zugrunde liegenden Qualifikationsniveaus. Die erste Ausgabe soll 2015 herauskommen. Sie stellt einen weiteren Meilenstein auf dem Weg zu garantiert hohen Qualitätsstandards bei KAEFER auf der ganzen Welt dar.





KAEFER-Zertifikat über die Qualität der Schweißtechnik: Unterzeichnet. Gestempelt. Geliefert.

In Bremen bilden die KAEFER Industrie GmbH, die KAEFER Schiffsausbau GmbH und das Kompetenzzentrum Corporate Competence Centre Nuclear drei Cluster für Schweißarbeiten, die nun einer ganzen Reihe von neuen EU-Industrievorschriften folgen müssen. Dazu Stephan Remensperger, leitender Verantwortlicher für Schweißarbeiten in der Qualitäts- und Sicherheitsabteilung in Bremen: „In der EU wird die Zertifizierung und Steuerung von schweißtechnischen Arbeiten neu definiert, um die vielseitige Landschaft von internationalen Märkten und Standards zu regulieren. Bei KAEFER ist es allerdings schon lange Tradition, großen Wert auf professionelle Schulungen und interne Vorschriften zu legen. Damit haben wir ein durchgängig hohes Qualitäts- und Sicherheitsniveau geschaffen.“ Er fährt fort: „Einige unserer Kunden oder auch Partner aus anderen Industriezweigen wie Maschinenbau, Schiffsbau und Schalldämmung verlangen im Großen und Ganzen schon lange ähnliche Zertifizierungen.“

Ab 2014 sind Bauunternehmen in der EU verpflichtet, sowohl den Kunden als auch der Öffentlichkeit Zertifikate über die Einhaltung von Sicherheits- und Qualitätsstandards vorzulegen. Erfreulicherweise muss KAEFER die interne Infrastruktur zum Qualitätsmanagement nicht groß verändern, um diese neuen Vorschriften zu erfüllen.

„Wer die neuen Vorschriften nicht einhält, muss mit ernststen Konsequenzen rechnen“, merkt Remensperger an. So könnten Unternehmen Ausschreibungen, Verträge oder Vergütungen verlieren, mit Geldstrafen für Bauverzögerungen belegt werden und natürlich den Verlust von Folgeaufträgen riskieren. Im Falle von Unfällen oder Schäden würden nicht vorschriftenkonforme Unternehmen ihren Versicherungsschutz verlieren, zivil- und strafrechtliche Verfahren riskieren und baurechtliche Sanktionen erleiden. Remensperger sieht den Veränderungen mit Zuversicht entgegen: „Bei KAEFER brauchen wir uns über die zusätzlichen Anforderungen keine Sorgen zu machen. Unsere Kunden wussten es immer zu schätzen, dass wir einwandfreie Papiere vorweisen können.“ Er ergänzt: „Wir können unsere hohen Standards und unsere erstklassige Qualität schnell belegen. Deshalb gelten wir als besonders verlässlich.“

► Hinsichtlich Innovationen immer auf dem Laufenden sein – für den Wettbewerbsvorteil von KAEFER ist das essentiell. Nur wenige wissen, dass KAEFER in DEPATISnet, dem öffentlich zugänglichen Register des Deutschen Patentamts, derzeit als Inhaber bzw. Erfinder und Anmelder von 227 Patenten gelistet ist.

Jürgen Schmoldt, Abteilungsleiter für technische Richtlinien, Standards und Patente, hat ein System eingerichtet, das neue, beim Europäischen Patentamt angemeldete Patente in allen für KAEFER interessanten Feldern nachverfolgt.

„In Zusammenarbeit mit den Bremer Patentanwälten des Unternehmens haben wir ein Suchprofil erstellt, das unseren Experten verrät, woran andere Akteure in ihrem Bereich in Sachen Urheberrecht feilen“, erklärt Schmoldt. „Die Anmeldungen stammen teilweise von Wettbewerbern, teilweise von Partnern und manchmal auch von Kunden.“

Die gezielte und systematische Beobachtung von Marktinnovationen ist von unschätzbarem Wert, wenn es darum geht, den Wettbewerbsvorteil beizubehalten. Aber auch, wenn es darum geht, KAEFER bei seinem eigenen innovativen Ansatz anzuspornen. Ein Element davon ist die Strukturierung von Organisationen innerhalb des Unternehmens – und zwar so, dass kontinuierliche Verbesserung möglich ist.

Aus genau diesem Grund wurden aus der ehemaligen Abteilung KAEFER Export im Jahr 2008 die Corporate Competence Centers (CCC). Die Schwerpunktbereiche – Liquid Gases (CCCL), Mattresses (CCCM), Nuklear (CCCN) und Renewables (CCCR) – pflegen und entwickeln weiterhin ihr eigenes Sachwissen. Sie sind so

flexibel, dass sie nicht nur KAEFER auf der ganzen Welt unterstützen, sondern auch einzelne Kunden ganz nach Bedarf bedienen können.

Das CCCM verwaltet beispielsweise das bestehende Wissen zu Isoliermatratzen, verfolgt aber gleichzeitig die vielen sich verändernden Anforderungen der Industrie genau. Das Kompetenzzentrum verwendet moderne CAD-Systeme oder Laserscanner. Es entwickelt damit individuelle, auf Kundenwünsche angepasste Matratzensysteme, die in kürzester Zeit installiert und entfernt werden können.

Auf dieser Grundlage hat das CCCM in Bereichen wie Dampfturbinen, Gasturbinen und herkömmlichen Isoliersystemen gute Beziehungen zu internationalen Kunden wie Siemens, Alstom, Polysius und jüngst General Electric aufgebaut. Im vergangenen Jahr war das CCCM darüber hinaus auch in Gemeinschaftsprojekten mit Kollegen aus Deutschland, Großbritannien und Frankreich aktiv. Internationale Zusammenarbeit erfordert jedoch auch Umsicht im Umgang mit gesetzlichen Bestimmungen. Diese sind auf Grund der unterschiedlichen Rechtsprechung natürlich besonders komplex – von den unterschiedlichen Sprachen ganz zu schweigen. Walter Houboi, Spezialist in der Abteilung für Sicherheit & Qualität in Bremen, kann aus erster Hand von einem Gebiet berichten, in dem sich diese Lage eins zu eins widerspiegelt: der Umgang mit Gefahrenstoffen. Da er die Katalogisierung von Richtlinien unnötig komplex fand, entwickelte er ein Register, das Aufrufbarkeit und Pflege der Dokumentation vereinfacht; denn für diese wichtigen, doch potentiell tödlichen Stoffe ist Dokumentation unerlässlich.

„Die derzeit 450 verschiedenen Anwenderspezifikationen einzutragen und zu suchen war ein unglaublicher Zeitaufwand“, beschreibt Houboi. Je internationaler die Projekte werden, desto komplexer sind sie auch, nicht zuletzt wegen der unterschiedlichen Identifikations- und Registrierungsmethoden in Deutschland, der EU und der UN. Er fügt hinzu: „Aus allen bestehenden Systemen wählten wir die besten Funktionen aus. Damit entwickelten wir eine intuitive Datenbank, die internationale Piktogramme verwendet und nach Inhaltsstoff, Gefahrenklasse und Sicherheitsvorkehrungen sortiert. Die Datenbank stellen wir in 22 Sprachen bereit. Wir aktualisieren sie jeden Monat mit allen Änderungen an Bestimmungen oder Stoffen.“ Die Idee dahinter ist, dass alle KAEFER-Regionen ihre eigenen Kataloge nach diesem Prototyp aufbauen können.

Walter Houboi, seit 25 Jahren bei KAEFER, hatte die Notwendigkeit einer solchen Erneuerung schon erkannt, lange bevor er sich auf Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz spezialisierte. Seine Karriere bei KAEFER begann er als Monteur auf Baustellen. Später stieg er zum Baustellen- und Projektleiter für Asbestentfernung auf. Die Geschichte von Houboi zeigt einmal mehr, welche Vorteile die langfristige KAEFER-Perspektive in Hinblick auf Anstellung und Weiterbildung hat. Die Fähigkeit, Verbesserungsfelder zu identifizieren und innovative Lösungen zu entwickeln, wird bei KAEFER hoch geschätzt. ►

Die Fähigkeit, Verbesserungsfelder zu identifizieren und innovative Lösungen zu entwickeln, wird bei KAEFER hoch geschätzt.

Auffrischung der Leadership@KAEFER Statements

Sieben Jahre lang hat Reinhild Heider, Corporate HR Manager bei KAEFER, nur positive Rückmeldungen über die in den Leadership@KAEFER Statements verankerten Leitsätze bekommen. „Zahlreiche Führungskräfte haben sich das farbenfrohe Poster in ihr Büro gehängt, damit sie die Kernbotschaften, die sie weitergeben möchten, tagtäglich vor Augen haben“, erzählt sie. Allerdings hat sich bei KAEFER in den letzten Jahren so einiges verändert. Da gab es den Startschuss zur Lean Journey, die Einführung

einer regionalisierten Struktur, die erste Mitarbeiterumfrage, die neue KAEFER-Strategie – und so war es Zeit für eine Aktualisierung. Oder, in Heiders Worten: „Zeit, die Botschaft aufzufrischen.“

Die Veränderungen fußen auf Anmerkungen aus Interviews mit verschiedenen Akteuren, den Teilnehmern des Leadership Development-Programms und den regionalen Mitarbeitern aus allen Führungsebenen. Die endgültigen Statements wurden im September auf einem

Workshop des Group Management Committee (GMC) besprochen und daraufhin durch das Board of Directors verabschiedet.

Als Teil der neuen KAEFER-Strategie sind die aktualisierten Leadership@KAEFER Statements ein weiterer Schritt in unseren gemeinsamen Bemühungen, anerkannt, effizienter und anders zu werden.

► Die Entwicklung einer Kultur von individuellen und gemeinsamen Initiativen ist ebenfalls ein allumfassendes Ziel auf dem Weg der KAEFER Lean Journey. Schon jetzt sehen wir erste Fortschritte. So hat Ravi Prakash, lokaler Lean Leader bei KAEFER Saudi-Arabien, erst neulich ein neues Werkzeug entwickelt, das Verschwendung minimiert und Arbeitsprozesse optimiert. Konkret geht es hier um den Umgang mit Polyisocyanuraten oder PIR, einem wärmehärtenden Kunststoff, der zur starren Wärmeisolierung verwendet wird. „Zum einen erleichtert dieses Werkzeug den Umgang mit dem Material. Zum anderen sparen wir Zeit und verringern die Anzahl an erforderlichen Handgriffen, was auch in Sachen Sicherheit ein Vorteil ist“, erklärt Prakash.

„Gesundheit und Sicherheit sind das Fundament unseres Erfolgs und herausragende Ergebnisse auf diesem Gebiet stehen in direktem Zusammenhang mit unserer ausgezeichneten operativen Leistung und damit auch der Nachhaltigkeit“, so Geschäftsführer (COO) Dalheimer dazu. Dieses Jahr haben Organisationen im gesamten Unternehmen einmal mehr inspirierte Ansätze gezeigt, wie die Themen Gesundheit und Sicherheit angesprochen und Mitarbeiter dazu motiviert werden können, noch proaktiver Verantwortung zu übernehmen. Er fügt hinzu: „Die Botschaft, dass Sicherheitsabläufe und die richtige Verwendung der Sicherheitsausrüstung in der Verantwortung eines jeden Mitarbeiters liegen, wurde positiv aufgenommen. Sie hat die Wachsamkeit in den Teams und unter den Kollegen erhöht.“

Ob persönliche Sicherheitstagebücher oder Belohnungssysteme, ob Slogans auf Sicherheitswesten oder Postern von Max, dem Maskottchen für Gesundheit, Sicherheit und Umweltschutz – das Ergebnis spricht für sich selbst: Zum zweiten Jahr in Folge hat KAEFER das Ziel erreicht, die Zahl der Vorfälle um 20 Prozent zu senken. Wir haben uns eine ehrgeizige Zielmarke gesetzt und sie erreicht. Damit haben wir diesen Punkt ganz klar als einen Wettbewerbsvorteil für KAEFER definiert.

In Zeiten des schnellen Wandels ist eine langfristige Perspektive etwas besonderes. KAEFER ist

anders, weil solide Planung vor bloßem Reagieren steht. Für das Unternehmen sind Investitionen in die Betreuung und die angemessene Schulung der Mitarbeiter ebenso wichtig wie Ausgaben für hochwertige Ausrüstung und effiziente Prozesse. Wie Peter Hoedemaker zu sagen pflegt: „Wir können es uns nicht leisten, nur ein bisschen

„Gesundheit und Sicherheit sind das Fundament unseres Erfolgs und herausragende Ergebnisse auf diesem Gebiet stehen in direktem Zusammenhang mit unserer ausgezeichneten operativen Leistung und damit auch der Nachhaltigkeit.“

besser als die Konkurrenz zu sein. Wir müssen viel besser sein!“ Diese Überzeugung schlägt sich in einem langfristigen Bekenntnis zur kontinuierlichen Verbesserung von KAEFER als Ganzem nieder.

„Wir können es uns nicht leisten, nur ein bisschen besser als die Konkurrenz zu sein. Wir müssen viel besser sein!“

An der Spitze der Industrie zu stehen heißt, einen klaren Weg vor sich zu haben und entsprechend zu planen. Dazu gehört, immer auf dem neuesten Stand der sich ändernden Industrievorschriften zu sein. Die internen Verfahren und Strukturen müssen dann entsprechend angepasst werden.

Im Zuge der verstärkten internationalen Präsenz von KAEFER zeigte sich der Glaube an langfristige Verbindlichkeiten besonders deutlich, denn die Niederlassungen wurden so integriert, dass sie ihre eigene Geschichte behalten konnten. Und bei dem Aufbruch zur Lean Journey hat KAEFER statt eines Top-Down-Ansatzes in umfassende Schulungen auf allen Ebenen investiert. Der Erfolg dieses Unterfangens wird zu einer Frage des Stolz. Der Ansatz geht auf die Wurzeln von KAEFER als Familienunternehmen zurück und damit auf eine Geschichte der ethischen Werte, einen Sinn für Tradition und einen Geist der ständigen Weiterentwicklung. Deshalb ist KAEFER anders. ■

Die Sécuri'Max Challenge – Förderung der Sicherheitskultur von KAEFER

Alle unsere Mitarbeiter wissen mittlerweile, dass KAEFER ihre Gesundheit und Sicherheit sehr ernst nimmt. Mit den Jahren haben sich bei KAEFER verschiedene Maßnahmen zu einzelnen Punkten zu einer umfassenden Gesundheits- und Sicherheitskultur entwickelt.

In vielerlei Hinsicht bedeutet dies, dass sich die Einstellung als solche verändert hat. Zum Beispiel hat sich in der Vorbereitungsphase eines Projekts die bloße Risikobewältigung in Richtung der Risikofrüherkennung verschoben. Und die Hierarchie der Verantwortlichkeiten ist in der Einbindung eines jeden Teammitglieds aufgegangen: Alle sind wachsam und melden potenzielle Risiken für Gesundheit und Sicherheit, bevor sie entstehen. Zur Unterstützung dieser Kultur hat KAEFER WANNER eine ganz besondere Initiative namens Sécuri'Max ins Leben gerufen. Begleitet von KAEFER HSE und dem Qualitätsmaskottchen Max gingen im April 2014 alle 220 Betriebsleiter und 1.200 Mitarbeiter mit dieser Initiative an den Start.

„Sécuri'Max soll unsere Mitarbeiter animieren und belohnen, wenn sie ihre Einstellung und ihr Verhalten ändern“, beschreibt Thérèse Lardeux von KAEFER WANNER. Jeden Monat verleihen Betriebsleiter und Teamleiter eine „Green Card“ an Mitarbeiter, die ein ausgezeichnetes Sicherheitsverhalten an den Tag gelegt haben. „Das allein ist schon eine Veränderung. Die Mitarbeiter sind daran gewöhnt, dass Verstöße mit Sanktionen bestraft werden. Indem wir positives Sicherheitsverhalten auszeichnen, erhöhen wir die Aufmerksamkeit für das Thema“, so Lardeux weiter. Der Name der beispielhaften Mitarbeiter kommt in eine Kiste, aus der am Ende des Monats ein Preisgewinner gezogen wird. Bei dem monatlichen Preis handelt es sich um einen Geschenkgutschein. Der Gewinner darf außerdem am halbjährlichen Sicherheitswettbewerb des Unternehmens teilnehmen. Bei diesem Wettbewerb wählt eine Jury, bestehend aus der oberen Führungsebene, den lokalen Sicherheitsmanagern und der HSE-Leiterin, die beste Sicherheits-



leistung des Halbjahres. Der oder die Gewinnerin wird also erneut geehrt.

KAEFER ist zuversichtlich, dass der Erfolg dieser Aktion Teams aus der ganzen Welt dazu inspirieren wird, ihre Gesundheits- und Sicherheitskultur mit lokalen Aktionen zu unterstützen. Es ist ein Grundpfeiler unserer Unternehmenskultur, unseren Mitarbeitern zu zeigen, dass wir sie schätzen und für sie da sind.





KAEFER

Jubilare 2014

Vielen Dank!

Australien

KAEFER Integrated Services Pty Ltd

10 Jahre Betriebszugehörigkeit

John Burgess
John Chambers
Peter Younger

20 Jahre Betriebszugehörigkeit

Michael Graham

30 Jahre Betriebszugehörigkeit

Vasfi Kerimofski

Belgien

KAEFER België N.V.

10 Jahre Betriebszugehörigkeit

Huseyin Bektas
Eric Besson
Fatih Cinar
Tuncay Cinar
Ronny Cruisberghs
Danny Dieltjens
Francisco Martinezhita
François Moens
Marc Stoop
Johan Van Roey

20 Jahre Betriebszugehörigkeit

Vincente Serrano

Brasilien

KAEFER Serviços Industriais Ltda

10 Jahre Betriebszugehörigkeit

Carlos Alves Rodrigues
Jose Armelino Dos Santos
Jose De Souza Fernandes

20 Jahre Betriebszugehörigkeit

Bras Crizostomo De Oliveira
Jailson Tadeu Nunes Valfre
Jose Janilson Nunes Walfre

Chile

KAEFER SOUJET S.A.

10 Jahre Betriebszugehörigkeit

Mónica Aguilar
Daniel Espina
Exequiel Lobos

Deutschland

BTS GmbH

10 Jahre Betriebszugehörigkeit

Andreas Beyer
Thorsten Brockmann
Sven-Peter Heidholt
Detlef Naber
Dirk Theisen

KAEFER Construction GmbH

10 Jahre Betriebszugehörigkeit

Angela Haack
Adam Kowolik
Kevin Lichtner
Philipp Ogilvie
Markus Weisner

20 Jahre Betriebszugehörigkeit

Igor Zachoval

25 Jahre Betriebszugehörigkeit

Harald Bätjer
Jürgen Wieters
Bernhard Zynda

30 Jahre Betriebszugehörigkeit

Rolf Frank
Sabine Manig
Joachim Schöttke

KAEFER Industrie GmbH

10 Jahre Betriebszugehörigkeit

Alexander Blaschke
Martin Cawi
Michael Henn
Jürgen Joujan
Nikolaus Paul
Friedhelm Schneider
Daniel von der Heyde

20 Jahre Betriebszugehörigkeit

Ralph-Olaf Bendt
Oliver Konze
Kai Kurtenbach

25 Jahre Betriebszugehörigkeit

Andreas Beszon-Sengstake
Abderrazak Bouiyoaran
Bernd Büttner
Franz Josef Frerich
Torsten Kretschmer
Franz-Josef Kupski
Thomas Manthey
Sonja Nösinger
Christoph Reimann
Andi Röttger
Frank Siefkes
Wolfgang Steinmetz
Dietmar Theisen
Klaus Voigt
Jure Vranjkovic

30 Jahre Betriebszugehörigkeit

Alf Detlef
Michael Gebbert
Jens Hafer
Michael Hanninger
Wolfgang Lange
Max Nelz
Ralf Niermeier
Olaf Pfotenhauer
Michael Rottland
Horst Tegeler
Theo Wiedmaier
Andreas Wilken

KAEFER Isoliertechnik GmbH & Co. KG

10 Jahre Betriebszugehörigkeit

Dirk Brand-Saßen
Stefanie Kante
Nicolas Koch
Nils Ritterhoff
Alexandra Wessel

25 Jahre Betriebszugehörigkeit

Walter Houboi
Jürgen Nürge
Dieter Weber

30 Jahre Betriebszugehörigkeit

Peter Fahrenholz
Gerd Wolpmann

KAEFER Montage GmbH

10 Jahre Betriebszugehörigkeit

Martin Görg
Nandor Kemenczy
Andreas Krause
Thomas Kühmstedt
Ahmed Mohamed
Nico Müller
Olaf Narweleit
Fred Schwieger

30 Jahre Betriebszugehörigkeit

Manfred Mahlke

KAEFER Schiffsausbau GmbH

10 Jahre Betriebszugehörigkeit

Piotr Banas
Tessa Carlsen
René Haarweg

20 Jahre Betriebszugehörigkeit

Anja Feindt-Hellwig
Gabriele Fronk

30 Jahre Betriebszugehörigkeit

Marcus Berger
Manfred Brunssen
Norbert Rapp
Michael Schulte
Karin Skörup

Malaysia

KAEFER (Malaysia) Sdn.Bhd.

10 Jahre Betriebszugehörigkeit

Venkateswara Rao Chinimilli
Mohd Tahir Jamhari

Niederlande

KAEFER Nederland B.V.

20 Jahre Betriebszugehörigkeit

Manfred Hofgen

30 Jahre Betriebszugehörigkeit

Gerard Bos
Mathieu de Beyn

Norwegen

KAEFER ENERGY AS

10 Jahre Betriebszugehörigkeit

Frøde Abrahamsen
Bjarte Birkeland
Anne Brakstad
Magne Buanes
Jarle Christensen
Andreas Claussnitzer
Wiesław Detka
Milos Djurdjic
Fatmir Gashi
Karsten Gudmundset
Jan Roar Halvorsen
Kjell Hermansson
Rune Hocking
Andreas Johannessen
Rasmus Kjesbu
Morten Kjølbråten
Arnfinn Klovning
Sebastian Krupa
Waldemar Artur Kubicki
Fritz Werner Larsen
Kåre Limevåg
Ronny Lund
William Milejko
Narve Mulvik
Karle Oksdøl
Ulf Palovaara
Kim Pettersen
Ole Ivar Seem
Axel Andre Simonsen
Jonny Sjursen
Espen Skeie
Benjamin Smith
Matts Johan Thunberg
Raymond Tjoldal
Jonny Vangen
Ole Andreas Viktil
Rune Alte Weiseth
Maciej Zajdel

20 Jahre Betriebszugehörigkeit

Jone Andersen
Geir Yngve Andreassen
Eirik Hansen
Glenn Kvilhaugsvik
Nils Rune Runestad Thime

25 Jahre Betriebszugehörigkeit

Eivind Berg
Roger Brekke
Frøde Eikeland
Helge Flatøy
Helge Gaustad
Helge Helgesen
Tor Arild Kommedal
Nils M. Molvik
Rolf Magne Pedersen
Einar Terje Tveranger
Karl Magnar Vågenes
Bent Roar Wik

30 Jahre Betriebszugehörigkeit

Erik Okkerstrøm
Charles Valentinsen

KAEFER Construction AS

25 Jahre Betriebszugehörigkeit

Toril Haugen

30 Jahre Betriebszugehörigkeit

Glenn Børre Gulliksen
Kåre Øverby

35 Jahre Betriebszugehörigkeit

Ketil Arnesen

Peru

KAEFER KOSTEC S.A.C.

10 Jahre Betriebszugehörigkeit

Javier Armas Aguirre
Zosimo Aschalla Aramburu
Alvaro Aschalla Cordova
Cesar Cordova Izaguirre
Roeli Diaz Perez
Fidel Herrera Aschalla
Carlos Alberto Quipo Espinoza

Polen

KAEFER SA

10 Jahre Betriebszugehörigkeit

Marek Baran
Marian Budyś
Stanisław Bulcewicz
Tadeusz Cierniak
Andrzej Frączek
Henryk Goliszewski
Sławomir Grubka
Adam Gurgul
Roman Jędrzejczyk
Wiesław Konefal
Marian Machniak
Iwona Maciula
Jan Marmol
Szymon Pikul
Krzysztof Przybyła
Danuta Rasz
Sławomir Strzeszewski
Damian Szala
Jan Truchan
Paweł Warzała
Łukasz Woron
Łukasz Zdunek

20 Jahre Betriebszugehörigkeit

Nikodem Bandola
Zbigniew Dobosz
Sławomir Grudziński
Marek Hamowski
Tadeusz Janowski
Wiesław Jodłowski
Edward Kałuża
Dariusz Kęsy
Jarosław Korczakowski
Bernard Lebryk

Ewa Mielczarek
Bogumił Niedziałkowski
Tomasz Rakowski
Paweł Siwek
Anna Sobecka
Wiesław Tłuchowski
Jurek Zarembski

25 Jahre Betriebszugehörigkeit

Adam Bakalarz
Marek Bernart
Wojciech Bońkowski
Sławomir Borowski
Dariusz Fryska
Grzegorz Grubka
Andrzej Jaskuła
Jarosław Jędrzejewski
Józef Kmiecik
Bogdan Kołodziejski
Jacek Majchrzak
Dariusz Miałkowski
Tadeusz Musiał
Dariusz Pecelerowicz
Sławomir Pędrak
Roman Rogalski
Sławomir Widło
Mariusz Wiśniewski
Bogdan Zakrzewski

30 Jahre Betriebszugehörigkeit

Kazimierz Chaim
Bogdan Dołowy
Jerzy Gąsiorek
Henryk Kozłowski
Marek Łeska
Jerzy Piotrowicz
Jerzy Pyzik
Waldemar Rapant
Tomasz Sommerfeld
Norbert Tomczyk

Südafrika

KAEFER Thermal Contracting Services (PTY) LTD.

10 Jahre Betriebszugehörigkeit

Linda Luthuli

20 Jahre Betriebszugehörigkeit

Dlangaye Jama
David Khumalo
Patrick Ramashia

30 Jahre Betriebszugehörigkeit

Sipho Ngobe
Elias Segkale

35 Jahre Betriebszugehörigkeit

Tony Bongwe
Daniel Mafatle
Velenkosini Mthethwa
Sipho Zulu

Spanien

KAEFER Servicios Industriales SAU

10 Jahre Betriebszugehörigkeit

Francisco Espinosa Delgado
Javier Fernandez Carbajo
Juan Carlos Fernandez Martinez
José Fuentes Navarro
José García Aguado
María José García Vaquero
Miguel Ángel Higuera Ruiz
Federico Moreno Casado
Joseba Onaindia Urriolabeitia
José Antonio Pedreño Pérez
Antonio Picón Galindo
Francisco Rodríguez López

25 Jahre Betriebszugehörigkeit

Gonzalo Igualada Pérez
María Lourdes Rabasó Cabré
Ángel Rodríguez Mompeán

Katar

KAEFER LLC

10 Jahre Betriebszugehörigkeit

Vijay Kumar
Ram Bahadur Midun
Man Singh Nath

Großbritannien

KAEFER C&D Ltd.

10 Jahre Betriebszugehörigkeit

Nathan Bamford
William Cocksedge
Jonathan Coyne
Laurence Davies
Colin Graham
Jonathan Grantham
Robert Gray
Lee Greenfield
Bernadette Guy
Robert Haywood
Julie Holland
Julie Horrobin
William Howard
James Johnstone
Harry Laverick
James Lowery
Richard Marson
William Martin
Mark Moore
Keith Reid
Caroline Stafford
Jonathan Vaughan
Phillip Wilkinson
Roger Wilkinson
Richard Wynne
Gerard Young

20 Jahre Betriebszugehörigkeit

Dawn Briggs
Richard Carling
David Cutts
Stuart Miller
Ian Shaw

25 Jahre Betriebszugehörigkeit

Tony Dillon
Martin Kitching
Sheila Stevens
Andrew Westran

30 Jahre Betriebszugehörigkeit

Charles Carson
Kevin Donnelly
Graham Lee

Vereinigte Arabische Emirate

KAEFER LLC

10 Jahre Betriebszugehörigkeit

Kau Bahadur Gurung
Jayarajan Nechikadan

20 Jahre Betriebszugehörigkeit

Ramneek Datt
Kasam Abdul Rehman Inamdar
Regimon Pappachan
Mohammad Kalimullah Shah
Srikant Yadav

Wir gedenken:

Australien

Arnel Antonio

Deutschland

Gerhard Ammersken
Hans-Dieter Bach
Rolf Beisse
Rainer Berger
Klaus Bohm
Vinko Bosnjak
Manfred Bruns
Paul Debast
Heinz-Dieter Dielen
Hans-Georg Evermann
Rene Gadau
Heinz Grikschas
Winfried Heimann
Klaus Höfler
Nikola Jovandic
Martin Kiehl
Herbert Kußmaul
Rüdiger Lütt
Gerhard Manthey
Walter Meyer
Bernd Orłowski
Hans-Hartmut Rademacher
Herbert Richter
Helmut Schmalhausen

Werner Schönicke
Slave Slavski
Ursula Sonnewald
Nedjeljko Stipanovic
Herbert Stöckl
Vangel Talevski
Dragan Tatic
Hans-Joachim Völsen
Heinz Wachtendorf

Niederlande

Koos Buijs

Norwegen/Schweden

Toni Kuusela

Polen

Stanisław Juda
Józef Muszyński
Jan Wawrzak

Spanien

Ángel Rodríguez

Großbritannien

Michael Traynor



KAEFER

Jubilare 2014

Vielen Dank!



Ernst Becker
KAEFER Industrie GmbH
Deutschland
Vorrichter
Dabei seit 01.02.74



Jörg Hauschild
KAEFER Industrie GmbH
Deutschland
Industrie-Isolierer
Dabei seit 07.05.74



Jürgen Brinkhus
KAEFER Industrie GmbH
Deutschland
Kalkulator
Dabei seit 01.08.74



Heiko Hirschschal
KAEFER Industrie GmbH
Deutschland
Projektleiter
Dabei seit 14.10.74



Torsten Henning
KAEFER Industrie GmbH
Deutschland
Vorarbeiter
Dabei seit 19.03.74



Thomas Nieder
KAEFER Industrie GmbH
Deutschland
Stellvertretender
Bauleiter
Dabei seit 01.08.74



Rainer Sponholz
KAEFER Industrie GmbH
Deutschland
Vorarbeiter
Dabei seit 02.09.74



Gerhard Stolle
KAEFER Industrie GmbH
Deutschland
Monteur
Dabei seit 25.09.74



Dieter Tesch
KAEFER Industrie GmbH
Deutschland
Bauleiter
Dabei seit 01.08.74



Klaus Besmehn
KAEFER Schiffsausbau
GmbH
Deutschland
Monteur
Dabei seit 09.05.74



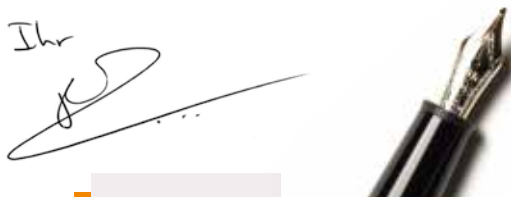
Helmut Grauerholz
KAEFER Schiffsausbau
GmbH
Deutschland
Kaufmännischer
Angestellter
Dabei seit 01.06.74



Heiner Poppen
KAEFER Schiffsausbau
GmbH
Deutschland
Monteur
Dabei seit 22.01.74

liebe Jubilare,
es freut mich immer wieder zu sehen, wie viele
KAEFERaner über lange Zeit dem Unternehmen treu
sind. Ihr Engagement und Loyalität sind der Kern
unseres Erfolges und erfüllen mich mit Stolz.
Vielen Dank für Ihren Einsatz!

Ihr



Stanisław Latarski
KAEFER SA
Polen
Anstreicher für
Stahlkonstruktionen
Dabei seit 01.09.74



Edward Latarski
KAEFER SA
Polen
Monteur für thermische
Isolierung
Dabei seit 15.05.74



Henryk Małecki
KAEFER SA
Polen
Klempner
Dabei seit 20.06.74



Wiesław Urbanek
KAEFER SA
Polen
Spezialist für
Gesundheit, Sicherheit,
Umwelt und Qualität
Dabei seit 12.09.74



Jerzy Waszk
KAEFER SA
Polen
Klempner
Dabei seit 15.11.74



Zdzisław Ziętara
KAEFER SA
Polen
Baumaschinen-
mechaniker
Dabei seit 04.09.74



Andrzej Cieloch
KAEFER SA
Polen
Monteur für thermische
Isolierung
Dabei seit 30.07.74



Andrzej Ignaczak
KAEFER SA
Polen
Monteur für thermische
Isolierung
Dabei seit 01.09.74



Marek Kacperski
KAEFER SA
Polen
Blechbearbeiter
Dabei seit 28.05.74



Juan Delgado Flor
KAEFER Servicios
Industriales SAU
Spanien
Isolierer, Niederlassung
Arrigorriaga
Dabei seit 01.02.74




Jesús Luis García Souto
KAEFER Servicios
Industriales SAU
Spanien
Isolierer, Niederlassung
Arrigorriaga
Dabei seit 14.05.74



Graeme Cayford
KAEFER Integrated
Services Pty Ltd
Australien
Vorarbeiter
Blechbearbeiter







„WIR FANGEN AN,
KLUG ZU LERNEN,
WENN WIR WILLENS SIND,
DIE WELT AUS VERSCHIEDENEN
PERSPEKTIVEN ZU SEHEN.“



Amerika

Brasilien
Chile
Kanada
Kolumbien
Mexiko
Peru
Vereinigte Staaten
von Amerika

Afrika

Ägypten
Algerien
Marokko
Südafrika

Europa

Belgien
Dänemark
Deutschland
Estland
Finnland
Frankreich
Großbritannien
Irland
Lettland
Litauen
Luxemburg
Niederlande
Norwegen
Österreich
Polen
Rumänien
Schweden
Schweiz
Spanien
Tschech. Republik
Ukraine
Ungarn

Asien & Ozeanien

Aserbaidshon
Australien
Bahrain
China
Indien
Indonesien
Kasachstan
Katar
Kuwait
Malaysia
Neukaledonien
Neuseeland
Oman
Papua-Neuguinea
Russland
Saudi Arabien
Singapur
Südkorea
Taiwan
Thailand
Turkmenistan
Vereinigte Arabische Emirate
Vietnam

www.kaefer.com



KAEFER



K|WERT – DAS KAEFER MAGAZIN FÜR MITARBEITER, KUNDEN UND PARTNER

Herausgegeben von:
KAEFER Isoliertechnik GmbH
& Co. KG
Marktstraße 2
28195 Bremen · Deutschland
Tel. +49 (0)421 3055-0
Fax +49 (0)421 18251
info@kaefer.com
www.kaefer.com

Chefredakteure:
Francisca Gorgodian
Meike Albrecht

Text:
Jessie Kahn-Duve
Sangeetha Madhavan

Gestaltung:
BERNSTEIN GmbH
Bremen

Druck:
Beisner Druck
GmbH & Co. KG

Fotonachweis:
Titel © Richard Goerg,
Paint and Brush Background –
gettyimages

S. 2/10 © Mit freundlicher
Genehmigung von BAE
Systems, Babcock International
(Foto Flugzeugträger)

S. 36 © Mit freundlicher
Genehmigung von Saipem
(Foto Schwimmkran)