

Gesamtsieger des MX Award 2016 ist die RATIONAL AG aus Landsberg am Lech. Das Werk befindet sich über alle Kategorien hinweg ausgeglichen auf sehr hohem Niveau. Benchmarks werden in fast jedem Bereich aufgestellt. Bemerkenswert ist das Konzept der „U.i.U.“: Die „Unternehmer im Unternehmen“ holen sich selbststeuernd einen Auftrag ab und führen selbstständig sämtliche Montageschritte an einem Produkt aus. Unterstützt durch exzellentes Methodenwissen und ein kaskadiertes Shopfloor Management auch in indirekten Bereichen erfolgen in allen Teilbereichen des Unternehmens permanente Prozessinnovationen. Nachdem zuletzt die Transparenz und Prozessstandardisierung weiter verbessert wurde, ist das Unternehmen nun ganzheitlich auf sehr hohem Niveau angekommen.

## RATIONAL AG

Der Kunde steht immer an erster Stelle

---

**Peter Wiedemann, Axel Roddewig, Franz Ehelechner**

## Das Unternehmen

Die RATIONAL AG wurde 1973 als Hersteller von Gargeräten gegründet und legte mit der Erfindung des Combi-Dämpfers 1976 den Grundstein für ihre Erfolgsgeschichte. 40 Jahre später wurde das 750.000te Gerät an einen Kunden in Chicago/USA ausgeliefert. Mit den Gargeräten werden weltweit täglich rund 120 Mio. Essen zubereitet. RATIONAL ist mit einem Marktanteil von über 50 % Markt- und Technologieführer für professionelle Gargeräte. Bis heute liegt der Unternehmenskultur ein Leitsatz zugrunde:

**Wir bieten den Menschen, die in Groß- und Gewerbeküchen thermische Speisen zubereiten, den höchstmöglichen Nutzen.**

Dieser Satz leitet das Denken und Handeln aller RATIONALer auf der ganzen Welt.

Mit den Gargeräten von RATIONAL lassen sich nahezu alle traditionellen Großküchengeräte wie Herd, Kippbratpfanne, Bräter, Fritteuse, Heißluftofen und Backröhre ersetzen – das spart Platz und Investitionen. Im Vergleich zu herkömmlichen Geräten verbraucht ein RATIONAL Combi-Dämpfer auch deutlich weniger Energie, Wasser und Rohwaren, indem er die Wärme durch Dampf, Heißluft oder eine Kombination aus beidem auf die Produkte überträgt. Zum Kundenkreis von RATIONAL zählen daher Restaurants, Hotels, Betriebskantinen, Krankenhäuser, Schulen, Universitäten und Seniorenheime, aber auch Systemgastronomieketten, Caterer und zunehmend Back- und Snackshops sowie Supermärkte mit heißen Theken. Die RATIONAL-Geräte werden ausschließlich in Deutschland produziert. Weltweit beschäftigt das Unternehmen rund 1.700 Mitarbeiter, darunter 400 Köche und 65 Auszubildende. Über eigene Vertriebsgesellschaften und Partner ist RATIONAL in mehr als 100 Ländern präsent.

## Ausgangssituation

Von Anfang an lag der Philosophie von RATIONAL die Konzentration und Spezialisierung auf höchstmöglichen Kundennutzen zugrunde. Wachstum und Ertrag bewertet das Unternehmen als Ergebnisse, Kundennutzen hingegen ist Strategie und Ziel. Demzufolge sind alle Prozesse bei RATIONAL vollständig kundenorientiert zugeschnitten – Administration und prozessinterne Optimierungen sind dem Unternehmensleitsatz untergeordnet.

Als Produkt- und Innovationsführer treibt RATIONAL den Markt mit regelmäßigen Innovationen an. Im Intervall von ca. sieben Jahren erfolgt eine komplette Gerätereueentwicklung, mit der ein technologischer und innovativer Quantensprung in der thermischen Speisenzubereitung verbunden ist. Um das Markenversprechen jederzeit zu erfüllen und den Kunden die aktuell bestmögliche Technologie bieten zu können, wird dazwischen

das bestehende Produktprogramm überarbeitet und durch Innovationen ergänzt, die den Kundennutzen weiter erhöhen. Im Sommer 2016 bestand einmal mehr die Herausforderung darin, die komplette Montage und Fertigung von einem Tag auf den anderen auf die neuen SelfCookingCenter-Geräte umzustellen. Zeitgleich wurde mit dem SelfCookingCenter XS eine komplett neue Gerätelinie eingeführt. Damit dies in 1A-Qualität fehlerfrei und reibungslos funktioniert, benötigt das Unternehmen ausgefeilte Prozesse und eine begeisterte Belegschaft.

RATIONAL ist sich bewusst, dass die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen DEN entscheidenden Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten. Auf Basis des Konzepts „U.i.U.@“ (Unternehmer im Unternehmen) bietet RATIONAL seinen Mitarbeitern großen unternehmerischen Freiraum. Sie denken und handeln in allen Bereichen so, als wäre es ihr eigenes Unternehmen.



Das neue SelfCookingCenter®. Ist einfach und kocht lecker.



Peter Wiedemann beim Produktionsstart der neuen SelfCookingCenter®

Die Mitarbeiter denken eigenverantwortlich und umsetzungsorientiert, treffen ihre Entscheidungen selbst und behalten dabei natürlich den Kundennutzen und das Ganze im Blick.

Sie denken eigenverantwortlich und umsetzungsorientiert, treffen ihre Entscheidungen selbst und behalten dabei natürlich den Kundennutzen und das Ganze im Blick. Das motiviert und spornt zu weiteren Verbesserungen von Produkten und Prozessen an. Im Gegenzug beteiligt RATIONAL seine „U.i.U.“, die durch Steigerung des Kundennutzens den Jahresgewinn mit erwirtschaftet haben, konsequenterweise durch Tantiemen am Erfolg. Die Summe kann bis zu 100 % eines Monatsgehalts betragen und ist für jeden prozentual gleich – vom Auszubildenden bis zum Vorstand.

## Konzepte, Lösungsansätze und Erfolge

RATIONAL versteht sich selbst als Lösungsanbieter, nicht als Maschinenbauer, und investiert folgerichtig rund 4 % der jährlichen Umsatzerlöse in den Bereich Forschung und Entwicklung. Durch die enge Zusammenarbeit von Ingenieuren, Lebensmitteltechnikern, Physikern und Küchenmeistern im Unternehmen entstehen kontinuierlich neue Ideen und weitere Innovationen. Parallel sucht eine eigene Grundlagenforschung nach den Garmethoden der übernächsten Generation. Dass dies gut funktioniert, belegen über 500 Patente, Patentanmeldungen und Geschmacksmuster.

Um den Kundennutzen zu steigern, legt RATIONAL größten Wert auf einfachste Bedienung, höchste und jederzeit reproduzierbare Speisenqualität sowie eine stetige Steigerung der Energieeffizienz beim Kochen in den Kundenküchen. Jüngste Innovationen wie Mischbeschickung, Steigerung des thermischen Wirkungsgrades, Erhöhung der maximalen Beschickungsmengen und stetige Reduzierung des Rohwareneinsatzes sowie des Wasser- und Stromverbrauchs unterstreichen die erfolgreichen Bemühungen. Selbst nach dem Kochen ist nicht Schluss. Denn die Geräte reinigen und entkalken sich dank Efficient CareControl automatisch und auf Wunsch auch

unbeaufsichtigt über Nacht. Je nach Geräteverschmutzung wird intelligent die effizienteste Reinigungsstufe ermittelt und eine optimal dosierte Menge an Reiniger und Entkalker vorgeschlagen, um das Gerät hygienisch sauber zu pflegen. Dabei wird automatisch nur so viel Wasser und Energie eingesetzt, wie unbedingt erforderlich.

Damit bei so vielen Ideen die neuen Produkte ausgereift und serienreif sind, werden alle Produktentwicklungsprojekte von Anfang an prozessübergreifend mit ständigen Vertretern von Einkauf, Produktion, Produktmanagement, Kalkulation und technischem Service gestaltet. Auch der Aufbau der Supply Chain und die Investitionen in Anlagen und Produktionsprozesse sind in den internen Projektmeilensteinplan ISIP (Integrierter Simultaner Innovationsprozess) eingebunden. Zu festgelegten Projektzeitpunkten werden die vereinbarten Projektfortschritte reflektiert und Abweichungen sowie Gegenmaßnahmen mit dem Projektmanagement abgestimmt.

Bereits Prototypengeräte werden bei Kunden im Alltagsbetrieb getestet.

Das neue SelfCookingCenter® XS. Die Profiklasse im kleinen Format





Montage „Ein Mann – ein Gerät“

Um sicherzustellen, dass neu entwickelte Geräte und Optimierungen dem RATIONAL-Leitgedanken der Kundenbegeisterung und -zufriedenheit entsprechen, werden entwicklungsbegleitend bereits Prototypengeräte bei Kunden, zu denen ein besonderes Vertrauensverhältnis besteht, im Alltagsbetrieb getestet. Zudem finden ausgiebige Feldtests bei Kunden und zusätzlich ausgiebige Dauertests im Labor statt, um unter extrem anspruchsvollen Einsatzbedingungen die Robustheit und Langlebigkeit der Produkte vor Markteinführung abzusichern. Auch während einer laufenden Serie ist RATIONAL nicht untätig. So wird die Supply Chain ständig auf ihre Leistungsfähigkeit überprüft. Die interne Produktion wird ebenfalls durch kontinuierliche Marktfragen und regelmäßige „Make-or-Buy“-Bewertungen auf Wettbewerbsfähigkeit getrimmt. Ferner erfolgt regelmäßig eine Überprüfung der internen Produktionsprozesse durch Benchmarking, Teilnahme an Industrierewettbewerben sowie Prozessaudits durch anerkannte Experten. Diese Arbeit lohnt sich, denn die Produktionsprozesse erwirtschaften dadurch einen jährlichen Rationalisierungsbeitrag von 6–8%. Aktuell liegt die Montagezeit, abhängig von Gerätetyp und -größe, bei zwei bis vier Stunden. Dies konnte durch regelmäßige Kaizen-Workshops zur kontinuierlichen Prozessoptimierung und Investitionen in neue Technologien, Anlagen und

Werkzeuge erreicht werden. Wo Kunden nutzen der Produktionsauftrag ist, haben die Themen Qualität und Lieferservice den höchsten Stellenwert. Die üblichen Fehlerklassen A, B und C wurden bei RATIONAL vor Jahren abgeschafft, um die Fehlerbagatellisierung zu verhindern. Dass die RATIONAL-Geräte funktionieren, ist dem Unternehmen zu wenig. Ziel ist vielmehr, das perfekte Produkt herzustellen – und dies jedes Mal. Seit her trifft sich die Qualitätsrunde täglich um 8:00 Uhr in der Produktion vor Ort mit Entwicklung, Einkauf, Service, Produktmanagement und Qualitätsmanagement. Qualität ist hier Chefsache! Wer den technischen Vorstand sucht, findet ihn dort am ehesten. Sämtliche Reklamationen, Beanstandungen und Probleme der letzten 24 Stunden aus Service, Produktion und Supply Chain kommen auf den Tisch und es werden sofort Aktivitäten zur Abstimmung vereinbart. Die Rückmeldung erfolgt zur nächsten Morgenrunde. Das Selbstverständnis dieser Runde lautet: Der Kunde hat immer Recht. Der Lohn dieser Bemühungen sind begeisterte Kunden und Geräte, die selbst nach 30 Jahren im harten Gewerbetüchchen-Dauerbetrieb noch tadellos funktionieren.

Auch der Lieferservice setzt Maßstäbe. Das kundenindividuelle Produkt, bis 10 Uhr bestellt, steht am Folgetag an der Abholrampe bereit – ohne

Kapazitätslimit. Dazu braucht die RATIONAL-Produktion zwei Erfolgsfaktoren: seine „U.i.U.“ und eine leistungsfähige Supply Chain.

## Ein Mann baut ein Gerät.

In der Produktion gilt das Motto: „Ein Mann baut ein Gerät“, gemäß dem Verantwortungsprinzip. Der nächstfreie Monteur drückt sich den nächstwichtigsten Auftrag selbst aus, schnappt sich seinen höhenverstellbaren Montagewagen, wählt ein Basismodul aus dem Supermarkt und sucht sich die nächste freie Montagefließlinie. Zwei Stunden später bringt er sein Typschild auf dem fertigen Gerät an ... „Proudly assembled by Manuel Detmar“, steht zum Beispiel auf dem 750.000ten RATIONAL-Gerät. Das schafft Identifikation, Verantwortung und Kundenbindung.

### Schichtmodell – abgeschafft!

Ab 4 Uhr ist die Montagehalle geöffnet und beleuchtet. Die Mitarbeiter gestalten ihre tägliche Arbeitszeit individuell selbst, sodass das Tagespensum der Teams pünktlich auf der Rampe steht. Das ist eine Win-win-Situation und bedeutet maximalen Lieferservice für die RATIONAL-Kunden und höchstmögliche Flexibilität für die Mitarbeiter. Zeitwirtschaft – überflüssig! Hier zählt das individuelle Engagement. Die Stückzahl

wird vom persönlichen Talent bestimmt. Selbstverständlich werden der aktuelle Arbeitsfortschritt, die Qualitätssituation, der aktuelle Auftragseingang und die noch offene Anzahl an zu bauenden Produkten im Minutentakt auf großen Bildschirmen visualisiert. Alle sehen direkt, wo etwas schiefgehen könnte, und packen sofort mit an.

## Flexibilität und Lieferservice gilt bei RATIONAL auch als Maßstab für alle seine Lieferanten.

Den zweiten Erfolgsfaktor bildet die Supply Chain, die zu 100 % Kanban-gesteuert ist. Das bedeutet, dass das komplette Material in der Fabrik vorhanden ist. Flexibilität und Lieferservice gilt bei RATIONAL auch als Maßstab für alle seine Lieferanten. Vier Tage Lieferzeit ist Standard – die Regelkreise für einige kritische Komponenten sind sogar noch kürzer. Um dies zu erreichen, unterstützt RATIONAL seine Lieferanten intensiv durch Reengineering und unternehmensübergreifende Lean-Workshops. Bei Lieferantenaudits bekommen die Lieferanten sogar eine kostenlose Unternehmensberatung durch den verantwortlichen Einkäufer. Jährliche Partnerpläne betreffen nicht nur die aktuellen Komponenten für RATIONAL, sondern beleuchten auch Themen wie Risikomanagement, die finanzielle Ausstattung und die strategische Ausrichtung der

Geschäftspartner. In gemeinsamen Exzellenzzirkeln lernen RATIONAL und seine Lieferanten gemeinsam miteinander und voneinander. Dafür erwartet das Unternehmen „Sportsgeist“ und höchsten Einsatz für das gemeinsame Ziel. Konsequenz: das monatliche Lieferantenranking mit allen Namen transparent für alle Supply-Chain-Partner. Ein typisches Produktionssystem mit verbindlich vorgeschriebenem Methodeneinsatz sucht man bei RATIONAL vergeblich! Das Unternehmen hat sich vielmehr eine Produktionskultur geschaffen, mit sechs einfachen, aber wirkungsvollen Grundprinzipien, die den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen und Führungskräften Orientierung geben, um die richtigen Entscheidungen selbst zu treffen. Pull-Prinzip, Fließ-Prinzip, Verantwortungsprinzip (Eliminierung von Schnittstellen), Prozessbeherrschung, Visualisierung und Baukastenprinzip helfen den autonomen Teams der „U.i.U.“ bei der Erledigung und Optimierung ihrer täglichen Aufgaben. Die Lean-Methoden stehen allen Mitarbeitern zur Verfügung und werden von den Teams fallweise eingesetzt, wo es wirklich Sinn macht. Alleine im Jahr 2015 konnten so 4.307 Verbesserungsvorschläge in den Bereichen „Sauberkeit & Ordnung“, „Sicherheit, Ergonomie, Umweltschutz“, „Produkt- & Prozessqualität“, „Kundennutzen“, „Bester Turbo-KVP“, „Wirtschaftlichkeit“ und „Lean Management“ von den Mitarbeitern umgesetzt werden. Dadurch wurden insgesamt 2,1 Mio. Euro eingespart.

Mit der extrem schlanken und prozessbasierten Aufbauorganisation, der konsequenten Vermeidung unnötiger Schnittstellen und dem Konzept autonomer, sich selbst steuernder Mitarbeiter und Teams, die täglich über die Shopfloor-Management-Kaskade auf allen Ebenen unter Einbeziehung aller Mitarbeiter verknüpft sind, ist das Unternehmen auf die wachsenden Ansprüche einer sich immer weiter erhöhenden Dynamik exzellent vorbereitet.

## Ausblick und nächste Ziele

RATIONAL hat eine interne Projektgruppe, die sich prozessübergreifend mit den neuen Chancen von Industrie 4.0 auseinandersetzt. Technologiegetrieben gibt es bereits verschiedene Einzellösungen im Unternehmen, wie zum Beispiel einen weltweiten Webshop, Einsatz kollaborierender Roboter, elektronisches Kanban, digitalisiertes Prüffeld sowie das Service-Partner-Portal. Aktuell arbeitet RATIONAL an der weiteren Digitalisierung und Vernetzung. Ein besonderes Augenmerk liegt auf der intelligenten Vernetzung der lokalen autonomen Teams zur Schaffung sich selbst optimierender Regelschleifen. Das wird den RATIONAL-Kundennutzen auf eine neue Ebene heben.

Weltweit sind erst ein Drittel aller Gewerbeküchen mit Combi-Dämpfern ausgerüstet. Großes Marktpotenzial sieht das Unternehmen im neuen SelfCookingCenter XS. Das kleine Gerät vereint die volle RATIONAL-Profileistung auf nur noch 44 % der bisherigen Geräte-stellfläche. Immer dort, wo kaum Platz vorhanden ist und trotzdem höchste Ansprüche an die Garergebnisse gestellt werden, ist das SelfCookingCenter XS seit Sommer 2016 die perfekte Lösung.

Natürlich arbeiten die Simultaneous Engineering-Teams bereits an den nächsten Meilensteinen der RATIONAL-Erfolgsgeschichte. Details will das Unternehmen noch nicht verraten, aber eines ist sicher: Der Kundennutzen ist gesetzt! Begriffe wie Ausbau der Plattformstrategie, intelligenter Modulbaukasten, fertigungsgerechte Konstruktion und erneute Halbierung der Durchlaufzeiten geistern bereits durch die Flure des „Hidden Champion“ aus Landsberg am Lech.

Versandlogistik von Zubehören und Geräten

