

ANDERS ERFOLGREICH Fachkompetenz vom Rundholz bis zur Statik, Übersicht und Einfühlungsvermögen bestimmen die anachronistisch moderne Betriebsstruktur

Das Unternehmen Rinn wäre sicher ein »gefundenes Fressen« für jeden Betriebsberater. Der Nachweis, wieviel an Investitionen nicht ausgelastet ist, wäre schon per Augenschein erbracht, wenn man von gebräuchlichen Denkmustern ausgeht. Das Unternehmen funktioniert anders und sehr erfolgreich. Kreativität, gepaart mit unüblichen Denkansätzen, führen zu ebenso ungewöhnlichen Ergebnissen. Dahinter steht große Fachkompetenz und Einfühlungsvermögen in die Kunden, vom Kleinauftrag bis zum Großprojekt.

Wechselvolle Firmengeschichte

Fast 100 Jahre alt ist das Unternehmen in Heuchelheim bei Gießen und die Firmengeschichte ist durchaus wechselvoll. 1899 gründete Rinn III (die römische Zahl hinter dem Namen wird benötigt, weil es in der kleinen Gemeinde über 200 mal den Namen Rinn gibt) mit einem Partner namens Volkmann eine »Zimmerei und Holzschneiderei«. Schon bald wurde ein mit Dampf angetriebenes Sägegatter angeschafft. Ein Ölgemälde ist erhalten, das der Familie in den vierziger Jahren von einem heute unbekanntem Maler überlassen wurde. Es zeigt im Hintergrund das Unternehmen am ursprünglichen Platz.

Der Sohn des Firmengründers übernahm den Betrieb in den 30er Jahren. Er war jedoch mehr seiner Landwirtschaft zugehen und führte den Betrieb daher nebenbei. Der Sohn Heinrich Wilhelm Rinn XI, Jahrgang 1927, entdeckte schon als Kind seine Liebe zum Holz und zum Holzbau. Als 11-jähriger heizte er schon die Dampfmaschine, dann begann er mit dem Ausmitteln und versuchte alsbald, bauliche Alternativen zu vorgegebenen Problemstellungen zu entwickeln. »Mit 13 Jahren«, so Rinn, »war ich bereits maßgeblich am Aufrichten einer Feldscheune beteiligt.« Er absolvierte seine Lehre im väterlichen Betrieb beinahe im Alleingang (»sonst war ja niemand da«). Dann kam der 2. Weltkrieg. Eingezogen im Januar '44, verwundet bei der Ardennenoffensive (fünf Durchschüsse), Gefangenschaft, 1945 entlassen. Die Heimatstadt Gießen war zum großen Teil zerstört. Aber es ging schnell wieder aufwärts. 1946 wurde eine Ingenieurschule, das



Bild 1: Heinrich Wilhelm Rinn zeigt ein Gemälde mit dem ursprünglichen, dampfbetriebenen Sägewerk

»Polytechnikum Gießen«, eröffnet. Die Schule wurde staatlich anerkannt. Rinn bestand die Aufnahmeprüfung und studierte fortan vormittags und arbeitete nachmittags im Betrieb. In dieser Zeit muß Rinn seine bis heute anhaltende Vorliebe fürs Radfahren entdeckt haben. Denn den »Pendelverkehr zwischen Weiterbildung und Arbeit« bewerkstelligte er stets auf seinem Drahtesel.

1948, das Jahr der Währungsreform und das Ende seines Studiums zum Bauingenieur: Rinn stieg als Teilhaber in den Betrieb ein und führte die Geschäfte mit dem Vater und zwei Brüdern. Ein Bruder schied alsbald aus der Firma aus und schlug eine andere Karriere ein. Der Vater starb 1970, der andere im Betrieb tätige Bruder starb 1978, seitdem war Rinn alleiniger Inhaber.

Tragwerk pur: Lehrgerüst- und Schalungsbau

Das Studium lieferte das Grundwissen, konstruktive Holzbauiden berechnen und umzusetzen zu können. Eine Vorliebe bildete sich heraus: Der Großschalungsbau. Hier kam es knallhart auf Wirtschaftlichkeit an. Der Ideenwettbewerb und die Alternativangebote waren von den Auftraggebern geradezu erwünscht. Die Verhandlungen wurden und werden von Baufachleuten und Unternehmern untereinander geführt. Ein Klima, das Inno-

vationen begünstigt und Experimente fördert. Allerdings, auch das sei vermerkt, wer hier anbietet, bietet die Statik und die Verantwortung mit an. Das erfordert



Bild 2: Wasserturm in Leverkusen, die Statik für das Lehrgerüst machte Rinn 1975 auf 23 Seiten »von Hand«



Bild 3: Lehrgerüst für die Mülmischtalbrücke der DB. Die Konstruktion mit Rundholz und Windrispenbändern entwickelte Rinn: 100 m lang, 60 m hoch und nur 7 m breit.

solides Know-how. Betonschalungen bekommen ihre Last nur einmal, aber in voller Größe, ohne Reserven bei den Lastannahmen. Heinrich Rinn war sich seiner statischen Kenntnisse sicher, was er bei einer Reihe spektakulärer Schalungsbauten nachwies. Allerdings gründete er 1965 eine zweite Firma für den Lehrgerüst- und Schalungsbau, um die Zimmerei von den Risiken aus diesem Bereich freizuhalten.

Liebe zum Vollholz

Eine andere Vorliebe entwickelte sich ebenfalls zu einer Spezialität des Unternehmens: Das Vollholz. Hier denkt und handelt die Firma Rinn sehr bewußt anachronistisch. Kanthölzer von z.B. 32 x 46 cm² bis zu 20 m Länge sind hier weder selten, noch werden sie als problematisch betrachtet. Bei den größeren historischen Bauten waren solche Dimensionen ja auch etwas normales. Allerdings müssen die Stämme ausgesucht werden, schon

beim Einkauf und dann für den jeweiligen Einschnitt.

Dabei liefert die sichere, prompte Versorgung für den Eigenbedarf nur das eine Argument pro Vollholz. Das andere kommt von den Architekten und Bauherren, die den BS-Holz-Look nicht mögen. Umgekehrt verfolgt das Unternehmen keine starre Vollholz-Dogmatik, sondern verwendet moderne Werkstoffe aus Holz überall dort, wo sie gewünscht und gebraucht werden.

Damit klärt sich das Bild: Das Sägewerk mit seinen 6.000 – 7.000 Festmetern Jahreseinschnitt wird nicht als lieb und teures Hobby betrieben. Es stellt vielmehr die spezifischen Dimensionen und Partien bereit, die der Holzbaubetrieb für flexible Planung, enge Termine und besondere Aufgaben braucht. Außerdem beliefert es andere Holzbaubetriebe mit langen Längen, großen Querschnitten und besonderen Holzarten wie Eiche und Lärche. Im



Bild 6: Schalungsbau ist fester Unternehmensbestandteil

eigenen Betrieb deckt es übrigens nicht den Bedarf, der größere Teil wird zugekauft. Das geht nur bei einem Sägewerk, das nicht optimalen Durchsatz bringen muß. Aus diesem Grund hat die Firma Rinn ihr angestammtes Sägewerk auch behalten. Die Meinung: Wenn man sorgsam mit dem Holz umzugehen weiß, sind bei vielen Konstruktionen vorgesehene Brettschichthölzer durch Vollholz ersetzbar. Es gibt zudem Bauherren, die die ursprüngliche Holzstruktur ausdrücklich wünschen – mit Ästen und Rissen. Allerdings werden die Stämme lange auf trockenen Poldern gehalten und nach dem Einschnitt wieder gelagert. Bei sehr großen Querschnitten werden an der Oberseite Entlastungssägeschnitte eingebracht.

So ist es naheliegend, daß man auch die neuen, zulässigen Beanspruchungen für gütesortiertes Bauschnittholz begrüßt. Gütesortierung ist hier kein Problem. Die Vorteile beim Ingenieurholzbau werden nicht nur erkannt, sondern können auch



Bild 4: Rundholzplatz



Bild 5: Vertikalgatter – mittlerweile 25 Jahre alt



Bild 7: Schnittholzlager

gezielt im eigenen Hause genutzt werden, weil man selbst Konstruktionen entwirft und Statiken anfertigt.

Denkmalpflege

Aus der Beschäftigung mit dem Vollholz ergab sich beinahe von selbst die Auseinandersetzung mit den Problemen der Denkmalpflege. Sowohl die Restaurierung wie auch die Rekonstruktion historischer Bausubstanz sind fester Bestandteil des Leistungsspektrums. Als herausragende Projekte sind der Römer in Frankfurt, das Zeughaus und alte Schloß in Gießen und das Schloß Rettersdorf im Taunus zu nennen.

Ingenieurholzbau

Wie schon erwähnt, ist Kantholz bei Rinn's kein Dogma. Die modernen Werkstoffe aus Holz werden überall eingesetzt, wo es sinnvoll ist. Es gibt keine Berührungsängste, auch nicht gegenüber Stahl. Ingenieurholzbau ist eine Selbstverständlichkeit, deswegen gehört auch eine gut ausgestattete Schlosserei zu dem Betrieb. Auch auf diesem Gebiet lassen sich herausragende Referenzprojekte vorweisen.

Hausbau

Was jetzt noch fehlt, ist der Holzhausbau. Na, den macht man auch und will diesen Bereich jetzt erheblich ausbauen, weil die Familie Rinn in diesem Markt eine große Zukunft sieht. Ökologische Gesichtspunkte und Energiesparen werden den Markt öffnen.

Generationswechsel: Die Linie bleibt

Die beiden Söhne folgen der vom Vater vorgeschriebenen Linie. Christopher, Bauingenieur, wirkt »im Inneren«. Die Statiken »von Hand« wurden abgelöst durch EDV-unterstützte Berechnungen, das Reißbrett und der Reißboden wurden durch eine CAD-Anlage ersetzt. Die EDV beherrscht Christopher selbst aus dem Effeff, unterstützt wird seine Tätigkeit von einem angestellten Techniker. Die Arbeitsvorbereitung wird auch von dieser Stabsstelle erledigt. Ganz wichtig für das Unternehmen: Die Ideen und Ausarbeitung

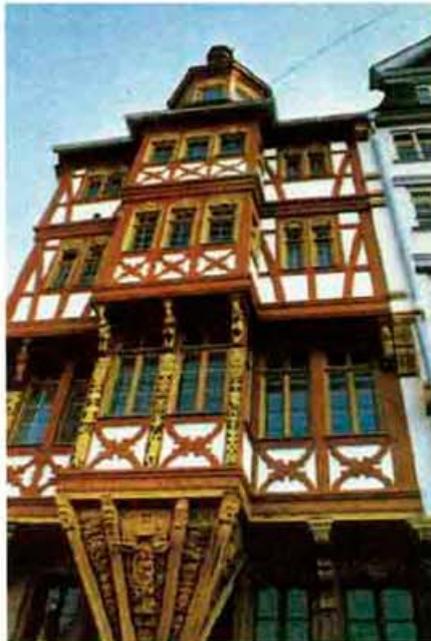


Bild 9: Rekonstruktion des Römer in Frankfurt



Bild 8: Auch im Holzhausbau tätig

gen für Alternativlösungen werden hier erdacht und angebotsreif gemacht.

Das »Außenamt« nimmt Jürgen Rinn, Zimmermeister, wahr. Er führt Auftrags- und Baustellenverhandlungen, ist Ansprechpartner für Kunden und Planer. Aufmaß und Abrechnung, Abnahmen usw. gehören auch zu seinem Ressort, der übliche



Bild 10: Kindergarten in Langgöns: Das Projekt war schon zugunsten des Stahlbau »gelaufen«



Bild 11: Betriebselgene Schlosserei



Bild 12: Außenansicht Kindergarten Langgöns



Bild 13: Zwei CAD-Arbeitsplätze bei der »Stabsstelle«

Ärger inclusive. Seine Kontaktfreude und sein verbindlicher gesellschaftlicher Umgang entsprechen dem Naturell von Jürgen. Was Christopher eher lästig wäre, z.B. Auftritte bei größeren Richtfesten, macht ihm Spaß. So ergänzen sich die Brüder zu einem wirkungsvollen »Tandem«. Vater Heinrich hat formal vor zwei Jahren alle Geschäfte an die Söhne überschrieben. Er bezeichnet sich jetzt selbst als »Berater«. Sein Rat, insbesondere in technischen Dingen, wird von den Söhnen hoch geschätzt. Mehr Zeit



Bild 14: Junge Leute und moderne Technik (Steuerstand der Abbundanlage)

des »Alten« für Ideenentwicklungen brachte schon oft günstigere Alternativen hervor.

Frau Elfriede Rinn sen. (die Söhne sind ledig) kümmert sich im Büro »um alles, was besorgt werden muß«. Zu besorgen sind neben den Materialien auch die Außenstände und all das, was im betrieblichen Alltag »unterzugehen« droht. Sie ist die Koordinatorin, und dazu gehört auch das »Controlling ihrer drei Männer«. Die Fürsorge geht nach Feierabend weiter. Nach Ansicht des Vaters werden die Buben von ihr verwöhnt, »aber bald bauen wir uns in der Nachbarschaft ein kleines Häuschen, dann müssen sie für sich selbst sorgen«.

Unternehmensstruktur?

Durchschnittlich 35 Mitarbeiter haben die beiden Firmen inclusive Sägewerk, 3 Sägewerker, 2 Ingenieure, 3 Meister, und 9 Lehrlinge (3 Stück pro Jahr und damit auch 3 in jedem Lehrjahr).

Die technische Ausstattung ist, bis auf das Sägewerk, auf dem Stand der Technik. An wesentlichem wäre zu nennen: Abbundhalle mit nach draußen reichender Kranbahn, Hundegger-Abbundanlage, Vierseitenhobelmaschine, Kehlautomat, Trogtränkanlage, Mobilkran, EDV für Technik und betriebliches Rechnungswesen. Neben den Leistungen liefert man die erwähnten »Schnittholz-Spezialitäten« und ausgefallene Hobelwaren. Lohnabund wird ebenfalls angeboten, die

Abbundanlage wird zu ca. 40 % hierfür eingesetzt.

Nach modernen Unternehmens-Struktur-Modellen dürfte der Betrieb der Rinns wohl der Kategorie »unmöglich« zugeordnet werden. »Lean-Produktion«?, nein, das meiste wird selbst gemacht. »Spezialisierung«?, nein, es wird fast alles gemacht, aber Spezialitäten gibt es. »Industrialisierung«?, ja, moderne Produktionsanlagen ja, aber industrielle Fertigungslinien, nein. »Produktivitäts-optimierung«?, nein, Sägewerk und Hundegger sind nicht voll ausgelastet. »Werbung«?, so gut wie keine. »Zielgruppen-Orientierung«?, keine, alle Kunden sind willkommen, dem kleinsten Auftrag widmet man die gleiche Aufmerksamkeit wie den Großprojekten.

Wie geht das? Und vor allem, wie geht das gut?

»Management« nennt man das. Es gibt ein Management-System, das nennt sich »Management by Chaos«. Es ist die hohe Kunst, eine Vielzahl von Dingen unstrukturiert auf kleinstem Raum zu beherrschen. Man muß nicht nur stets die Spezifikation und Verfügbarkeit eines jeden kleinsten Unternehmenselementes kennen, man muß stets den sich ändernden Fundort kennen und man muß aufgrund dieser Informationen umfassende Dispositionen treffen können. Funktioniert das »Management by Chaos«, so liegt die besondere Effektivität darin, daß nichts festgelegt ist und sich damit alle Unternehmens-Vorräte auf kleinsten Raum verdichten las-

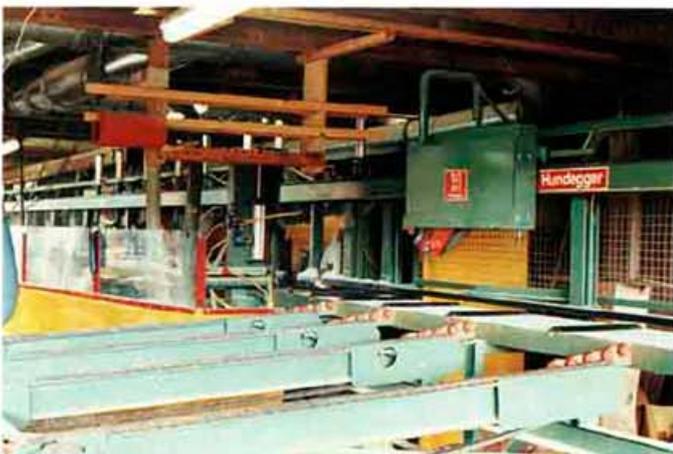


Bild 15: Vollautomatische CNC-gesteuerte Abbundanlage



Bild 16: Hochregallager verschaffen Überblick

sen. Minimale Materialvorräte, minimale Mitarbeiterzahl, minimale Kompetenzabgrenzungen, minimale Kundenausgrenzung. Das Ergebnis ist hohe Flexibilität bei gleichzeitig hoher Wertschöpfung. Bei diesen Gegebenheiten spielt die Produktivität der verschiedenen Anlagen eine untergeordnete Rolle. Der Betrieb hat die gleichen betriebsorganisatorischen Merkmale, wie sie der übliche Handwerksbetrieb vor dreißig Jahren hatte und vor 50 und vor 100. Die Merkmale wurden nur modernisiert, dem Stand der Technik und dem Verhalten des Marktes angepaßt. Möglichst hohe Kompetenz an möglichst vielen Stellen, schnelle, hochgradige, durchlässige Informationsstruktur und Kundenorientierung sind die Rezepte, das Chaos zu beherrschen.

Die Wertschätzung der Arbeit anderer wird gepflegt. An einem Architekturwettbewerb hat man teilgenommen, nicht um zu gewinnen, sondern um sich selbst zu verdeutlichen, was das für eine Leistung ist. Verständnis schafft Vertrauen. Verstehen kann man am besten, was man erfahren hat.

Risikobereitschaft? Nur Risiken, die man selbst übersehen kann, aber dann so weit, wie man sehen kann. Man sieht bei Rinn's ziemlich weit, wie die Geschichte und die Bilder zeigen.

»Die Ausschreibungen sind nur die erste Stufe.«, so Heinrich Rinn, »Wir beginnen sofort, Alternativen zu entwerfen und Nebenangebote auszuarbeiten. Das ist unsere eigentliche Werbung. Die Kindertagesstätte in Langgöns war als Holzkonstruktion bereits als zu teuer verworfen. Unsere Alternativlösung war dann letztlich um 30.000,- DM günstiger als die vorgesehene Stahlkonstruktion.

Moderner, erfolgreicher Anachronismus, erfolgreiches Chaos. Qualitätsmanagement? »Wenn es erforderlich wird, lassen wir uns zertifizieren.« Nach der Normenreihe ISO DIN 9000 wäre das kein Problem, weil die Norm auch dieses Management-System zuläßt. Auch die Betriebsgebäude und -anlagen zeigen sich als beherrschtes Chaos. Minimale Lagerbestände, die sortiert abgelegt sind, aber keine Lagerstruktur erkennen lassen. Keine Abteilungen, aber ordentliche



Bild 17: Familie Rinn, v.l.n.r.: Ehepaar Elfriede und Heinrich Rinn und die Söhne Jürgen, Christopher und Heiner

Ablage, keine halbleeren Regallager mit irgendwelchen Materialzuweisungen. Ebenso präsentiert sich die Abbundhalle. Die stationären Maschinen finden sich an den Hallenrändern, der mittlere Freiraum wird, je nach Bedarf, als Arbeitsplatz oder zur Zwischenlagerung genutzt. Die Kranbahn reicht nach draußen, so daß die verfügbare, überdachte Hallenfläche nicht durch Verkehrsflächen für Be- und Entladung reduziert wird.

Das »Chaos«-Modell prüfen

Aus diesem Besuch läßt sich als Rat an alle Zimmereibetriebe, die über eine Umstrukturierung nachdenken, ableiten:

- Vergleichen Sie Ihre Strukturmodelle mit dem »Management by Chaos«. Spezialisierte Strukturen sind empfindlich gegenüber Marktveränderungen.
- Stellen Sie sich die Frage: »Kann ein ordentliches, beherrschtes Chaos dauerhaft installiert werden?«, und bemühen Sie sich ehrlich um eine Antwort.
- Konfrontieren Sie Ihren Betriebsberater mit dem »Chaos-Modell«.
- Prüfen Sie sich selbst und Ihre Führungsmannschaft, ob das Chaos dauerhaft beherrscht werden kann. Sie brauchen überall mehr Kompetenz und mehr Verantwortung als bei einer Abteilungs-Struktur, aber auch weniger Kapital.

Zum Zimmererhandwerk

H. Rinn, heute noch stellvertretender Vorsitzender des Verbandes Hessischer

Zimmermeister, früher auch Obermeister der Innung Gießen, befürwortet das Marketingkonzept des BDZ – auch wenn er in seinem Betrieb eine eigene Linie verfolgt. »Die Überzeugungsarbeit bei den Kollegen ist ganz wichtig. Das Zimmererhandwerk muß seine Leistungspalette transparent machen, aber der Betrieb muß die Leistung dann 100 %-ig erbringen können!« Daher hält er es für die oberste Aufgabe, den Betrieben mehr Vorgaben an die Hand zu geben, mit denen sie exakt und qualitativ hochwertig arbeiten können. »Gerade kleine Betriebe leisten – was Know-How und individuelle Arbeiten angeht – mehr als die Großunternehmen. Dieses Know-How muß der Gesellschaft erhalten bleiben.«

Welches Anforderungsprofil stellt er an den modernen Holzbauunternehmer? Rinn wagt einen Blick in lange zurückliegende Zeiten. »Im Mittelalter war der Zimmermann der eigentliche Baumeister, er gab dem Haus die Gestalt, war unverzichtbar für Statik und Optik. Das muß heute wieder erreicht werden, vor allem durch verstärkte Zusammenarbeit mit dem Architekten.« Für ihn heißt das, der Holzbauunternehmer muß nicht nur fit sein in Sachen technischer Möglichkeiten, sondern muß auch in konstruktiven und ästhetischen Fragen Kompetenz beweisen. Rinn fordert von seinen Kollegen die Kultivierung des konstruktiven Holzschutzes. »Deshalb müssen wir uns sehr stark mit der Bauphysik befassen. Zuviel chemischer Holzschutz bringt uns letztlich einen schlechten Ruf ein, wenn dies mittlerweile nicht schon geschehen ist.«

Kuhweide/Jepsen