

## Prämienlohn für das Unplanbare

### Wie REFACONSULT die Instandhaltung in einem Kalisalzwerk revolutioniert

#### Jürgen Thömmes

*Wer riesige Industrieanlagen instandhalten muss, der kann das weder planen noch seine Leute leistungsbezogen bezahlen -- dieses Glaubensbekenntnis galt zumindest bisher als allgemein anerkannt. Denn niemand kann vorhersagen, wie lange es dauert, einen Schaden zu entdecken; jede Panne ist einzigartig komplex und benötigt ihre eigenen Reparaturen, dazu herrschen jedes Mal andere Bedingungen vom Wetter bis hin zur Tageszeit. Während die REFA-Methoden in der Fertigung und Montage die Produktivität erfolgreich steigern, schien das Instandhalten von großen Industrieanlagen der natürliche Feind aller Zeitwirtschaftler zu sein -- die für alle Eventualitäten nötigen 10.000 detaillierten Zeiterfassungen sind schlicht viel zu aufwändig und damit unbezahlbar. Dennoch hat REFACONSULT für die K+S KALI GmbH Kassel Methoden erfunden, auch die Instandhaltung einem Prämienlohn zu unterziehen -- zumindest bei einem wachsenden Teil der Arbeitszeit. Das sich selbst regulierende System reizt die Gruppen zu effizienterem Arbeiten, sichert Beschäftigung und stabilisiert die Personalkosten. Zudem wird an den drei zum Werk Werra gehörenden Standorten Lohngerechtigkeit umgesetzt, denn bis dato bekamen die Handwerker je nach Standort verschiedene Löhne für dieselben Tätigkeiten.*

Wer auf der Autobahn A4 in Richtung Eisenach fährt, der sieht von weitem die aufgeschütteten Berge mit weißem Salz -- es sind die Rückstandshalden von drei Produktionsstandorten der K+S KALI GmbH aus Kassel, die im hessischen Heringen (HG) und in Philippsthal (PT) sowie 15 Kilometer weiter im thüringischen Unterbreizbach (UB) eine untertägige Salzlagerstätte abbauen und an Ort und Stelle zu Kali- und Magnesiumprodukten weiter verarbeiten.

Kalisalze und Magnesiumsalze für die Düngemittelproduktion oder als Rohstoff für die chemische Industrie, aber auch Streusalz für die Straße, gehen von hier in die Welt. Der Weltmarkt ist überschaubar, doch mit rund einer Milliarde € Umsatz spielt die K+S KALI GmbH darauf eine nennenswerte Rolle. Dennoch macht auch ihr die Weltkonjunktur mit sinkenden Margen und steigenden Kosten zu schaffen.

Während externe Faktoren wie Dollarkurs und Frachtraten nach Übersee nicht beeinflussbar sind, gibt es bei den Arbeits- und Personalkosten durchaus Gestaltungspotenzial. Dort setzt auch das Rationalisierungskonzept an. Denn das war Gerd Hofmann, dem technischen Leiter über Tage im Werk Werra, schon 2001 klar: Sehr große Produktivitätsreserven schlummern in dem Aufwand, die technischen Anlagen der drei Fabriken am Laufen zu halten.

24 Stunden am Tag, ganzjährig außer an hohen Feiertagen und der Zeit zwischen Weihnachten und Neujahr, heben die Fördermaschinen der drei Bergwerke Kalirohsalze nach oben. Über der Erde wird es in den Fabriken in verschiedenen verfahrenstechnischen Produktionsschritten von Begleitmineralien getrennt und zu hochwertigen Kali- und Magnesiumprodukten weiterverarbeitet.

Diese Produkte werden überwiegend in Waggons verladen -- die Beladung von LKW hat allerdings in den letzten Jahren auch immer mehr an Bedeutung gewonnen.

Die Produktpalette reicht von Düngesalz über Salze für die chemische Industrie bis hin zu Salzen in Pharmaqualität. Die letztgenannte Produktgruppe wird von leistungsfähigen Anlagen unter Reinstbedingungen produziert und in Säcke abgesackt.

Die aus dem Rohsalz abgetrennten Nebenmineralien werden zu den weithin sichtbaren weißen Bergen aufgehaldet -- dies gab der Region auch den Namen „das Land der weißen Berge“.

Das alles funktioniert fast ohne Menschen. Die werden vor allem dazu gebraucht, die quadratkilometergroßen Produktionsbetriebe zu beherrschen, zu kontrollieren und regelmäßig zu warten sowie Pannen zu beheben, was bei dem vom Salz arg strapazierten Material an der Tagesordnung ist.

Wie teuer die Instandhaltung den Betrieb kommt, das hängt von zwei verschiedenen Tätigkeiten ab. Das sind einmal die regelmäßig zu bestimmten Terminen geplanten Betriebsstillstände, um große Schieber, Motoren oder Pumpen auszutauschen, die ihre Lebensdauer überschritten haben. Dazu reichen die eigenen Leute nicht aus. Leiharbeiter von zwei, drei verschiedenen Zeitarbeitsfirmen sowie die Handwerker der den Werken angegliederten Zentralwerkstatt schließen die Lücken: Schlosser, Elektriker, Schweißer. Bei rund 160 Arbeitern, die an einem Reparaturtag eingesetzt werden, sind etwa 100 aus der eigenen Firma, 60 sind ausgeliehen. In Trupps von bis zu sechs Mann gehen sie auf „ihre“ Baustelle, wo für sie von den Werkzeugen bis zu den Ersatzteilen schon alles vorbereitet ist -- solche Instandhaltungsarbeiten lassen sich teilweise bis ins Detail durchplanen. Dementsprechend ist dort auch jedem klar, wie lange der Trupp für die Montage des neuen Motors brauchen sollte und was er dabei verdienen kann.

Der zweite große Kostenblock in der Instandhaltung sind die ständigen Störungen im laufenden Betrieb: Eine Rohrleitung wird undicht, eine Kette reißt, ein Elektromotor fällt aus. Das Bergwerk gibt das Tempo vor -- auch die Instandhaltungshandwerker arbeiten in drei Schichten, damit die Anlagen nicht stillstehen. Sie rücken aus, sobald im Kontrollzentrum eine rote Lampe aufleuchtet. Schon das Finden der Störung ist ein erheblicher Arbeitsaufwand. Doch für diese „Rettungsarbeiten“ reicht das eigene festangestellte Personal aus (PT: 150, HG: 150, UB: 100). Was sie an Material und Zeit verbrauchen, meldeten sie bisher dem Meister, der sie so an die Arbeitsvorbereitung weitergab -- ein einfacher bürokratischer Vorgang ohne jede Bewertung von Leistung, nach Tariflohn bezahlt.

In einem der drei Standorte dagegen, in Philippsthal, war auch dabei schon ein „Akkordlohn“ vereinbart worden. Der läuft allerdings im Wesentlichen darauf hinaus, dass die Meister die Prämien irgendwie gleichmäßig auf alle verteilen, so eingeschliffen hat sich das System -- unterm Strich kommen die tariflich entlohten Arbeiter in den anderen beiden Werken schlechter weg.

Das hat auch historische Gründe: Die drei ehemals selbständigen Gruben sind vor fünf Jahren zu einem Werk zusammengelegt worden. Doch jede blieb bei ihrem Gestrüpp an gewachsenen Strukturen, Besitzständen, eingeschwungenen Organisationsabläufen -- und eben auch unterschiedlichen Entlohnungssystemen auf zwei verschiedenen Tarifgebieten in Hessen und Thüringen. So ist nicht nur die Werksleitung, sondern auch der Betriebsrat dringend an einem neuen Entlohnungssystem interessiert. Denn die Arbeiter in Heringen und Unterbreizbach haben schon lange ein Interesse daran, dass sie für dieselbe Arbeit und dieselben Beschwerden denselben Lohn bekommen wie ihre Kollegen in Philippsthal. Gleichzeitig legt der Betriebsrat Wert darauf, dass bei einem Systemwechsel keine Löhne sinken oder Mitarbeiter entlassen werden könnten.

### Widersprüchliche Ziele

Bei der K+S Aktiengesellschaft kennt man REFA seit langem als Spezialist für Organisationsfragen. Deswegen rief der technische Leiter über Tage, Gerd Hofmann, die REFACONSULT vor drei Jahren das erste Mal ins Haus, um verschiedene Instandhaltungsabläufe zu untersuchen und die Auslastung der Handwerker zu analysieren. Es war schon damals klar, dass der Kostendruck des Weltmarktes auch bei der Instandhaltung aufgefangen werden kann. Und zwar nicht durch noch mehr Druck auf die Handwerker und eine Leistungsverdichtung -- wenn die mal am Einsatzort angekommen sind, gehen die ordentlich ran; sie machen auch ohne Prämienentlohnung ihre Arbeit gut. Das Potenzial liegt im Vorfeld: Mehr Planung, weniger Leerlauf, kürzere Wege -- also bei den Meistern und Arbeitsvorbereitern, die die Leute so auf den Weg schicken.

Über ihre Studien am Standort Werra kommt REFACONSULT im Januar 2003 auch an den Auftrag, ein neues Gesamtkonzept für die Entlohnung zu finden, dass -- auf den ersten Blick -- eine Reihe widersprüchlicher Ziele verfolgt: Da sind die Kosten für die Instandhaltung, die sinken sollen, obwohl Prämien zu mehr Leistung anspornen, aber so, dass dabei keiner der Festangestellten seine Stelle verliert; und auch das unübersichtliche Entlohnungssystem soll durch gerechtere Regeln ersetzt werden, die für alle Werker an allen drei Standorten gelten. Außerdem

müssen die neuen Datenströme in die bestehende SAP-Software eingepasst werden und sich die Investitionen in weniger als zwei Jahren amortisiert haben. Vor dieser Aufgabe hatten alle Beteiligten Respekt -- niemand hat eine Patentlösung oder eine belastbare Referenzlösung bei einem anderen Unternehmen gesehen, einschließlich der Berater. Für REFACONSULT ist das Projekt Pionierarbeit.

Dass die Festangestellten mehr leisten und dann auch besser bezahlt werden, obwohl die Instandhaltungskosten sinken -- das geht nur auf Kosten der bisher tageweise beschäftigten Leiharbeiter. Weil die eigenen Leute effizienter arbeiten, braucht man an den Großkampftagen weniger Zeitarbeitsfirmen -- das eingesparte Geld kommt zum Teil der Firma als niedrigere Kosten zu Gute, zum Teil der eigenen Belegschaft über höhere Löhne. Misstrauisch beäugen die Werker in Philippsthal die Diskussion um ein faires Entlohnungssystem -- schließlich riskieren sie, am Ende weniger zu verdienen als im bisherigen Akkordlohn. Doch in diesem wilden Gestrüpp Jahrzehnte alter Vereinbarungen ist es vor allem der Betriebsrat, der eine gerechte Entlohnung für alle vorantreibt.

Zunächst ist auch für das neue System klar: Es gibt in der Instandhaltung planbare Arbeiten, für die man Arbeitszeiten vorgeben kann, und eben unplanbare, überraschende Tätigkeiten, für die es keine Zeitvorgaben gibt, weil diese so noch nie anfielen. Ein Trupp, der für den Wechsel eines Motors sechs Stunden brauchen darf, aber nach fünfeinhalb Stunden schon wieder zurück ist, der hat einen Zeitgrad von ca. 109 Prozent. Das Zusatzgeld, das die Mitarbeiter zu effizienterem Arbeiten und die Meister zu effizienterem Organisieren anspornen soll, lässt sich nur bei im vornhinein geplanten Aufträgen verdienen, bei Entstörungen dagegen nicht. Eine Analyse von REFACONSULT, wie hoch der Zeitanteil an planbaren Tätigkeiten ist, ernüchert: Zwischen 40 und 50 Prozent arbeiten die Trupps an geplanten Aufträgen, der große Rest entzieht sich einer Planung und wird leistungsunabhängig nach Tarif bezahlt. Der Spielraum für leistungssteigernden Prämienlohn scheint zunächst gering zu sein.

Was wäre nun aber, wenn man versucht, die häufigeren der ungeplanten Arbeiten nach Erfahrungswerten, nach ihrem voraussichtlichen Zeitbedarf zu schätzen, auch wenn solche Zeitvorgaben relativ ungenau sind? Zum einen wächst dann bei den Gruppen der Anteil ihrer planbaren, an Vorgaben gemessenen Zeit -- und damit auch der Anteil der Arbeitszeit, der ja nach Leistung besser bezahlt werden kann. Beide Seiten -- Geschäftsleitung wie Mitarbeiter -- haben ein Interesse daran, dass sich der planbare Zeitanteil erhöht: Die Geschäftsleitung, weil messbar produktiver gearbeitet werden kann; und die Mitarbeiter, weil sich produktivere Arbeit für sie lohnt, wenn sie dokumentierbar und prämienrelevant wird.

#### Das Unbekannte einschätzen

Drei Berater von REFACONSULT werden engagiert: Ulrich Eul als Projektleiter, Rolf Hanßen, ein Spezialist für Prämienentlohnung, und Dr.-Ing. Uwe Gründler als Spezialist für Instandhaltung und Prämienlohn. Ihnen wird schnell deutlich: Die klassischen REFA-Methoden greifen hier nicht. Dafür sind die ungeplanten Reparaturarbeiten zu komplex, unscharf und unregelmäßig. Bei diesen groben Bauteilen, den langen Wegen und den Umgebungseinflüssen kann es nicht um Sekunden gehen. Was sich aber mit der Zeit leisten lässt: In der vorhandenen IT-Struktur in SAP eine Bibliothek von Zeitbausteinen aufzubauen, in denen hinterlegt ist, wie viel Zeit bestimmte Arbeitsplanpositionen ungefähr kosten, je nach Einflussgrößen wie Erschwernisse, Umgebungstemperatur und Zugänglichkeit etc. Mit diesen Erfahrungswerten können die Meister und Arbeitsvorbereiter die voraussichtlich benötigte Zeit zumindest abschätzen -- was dazu führt, dass die Mitarbeiter, um einen Prämienlohn zu bekommen, versuchen werden, diese Zeit zu unterbieten; dass die Meister, um ihre Zielvorgabe zu erreichen, effizienter planen werden; und dass das Unternehmen seine Instandhaltungskosten senkt, weil es seine Leute besser einsetzt und dadurch an den Reparaturtagen mit Spitzenbelastungen weniger Leiharbeiter benötigt.

Doch genau hier setzen die Gesetze der Massenträgheit in der mittleren Führungsschicht ein. Denn bisher war es für sie eine Art Verwaltungsakt, die verbrauchte Zeit an die AV und die Lohnschreiber zu melden. Sie haben das hingeschrieben, was ihre Leute angegeben haben und es

weitergeleitet, ohne selber aktiv zu werden. Jetzt sollen sie den Prozess steuern, indem sie die benötigte Zeit abschätzen und dem Trupp als Vorgabe mit auf den Weg geben. Das sei eine Zumutung, die zusätzliche Arbeit sei gar nicht zu leisten, sagen sie. Vor allem befürchten sie, zwischen Werksleitung und Werkern zerrieben zu werden. Denn wenn sie zum Beispiel für die Reparatur einer Panne fünf Stunden vorgeben, aber die Werker sieben Stunden brauchen, bekommen zwar die Werker noch den niedrigeren Tariflohn bezahlt; sie werden sich aber beim Meister beschweren, die Zeit zu kurz angesetzt zu haben -- zu hohe Leistungsvorgaben demotivieren und schädigen den Betrieb. In so einem Fall soll der Meister nun vor Ort abschätzen, ob es sich diesmal um einen aufwändigeren Fall handelt, der mit denen in der Datenbank nicht vergleichbar ist, um nachträglich eine andere Zeit vorzugeben.

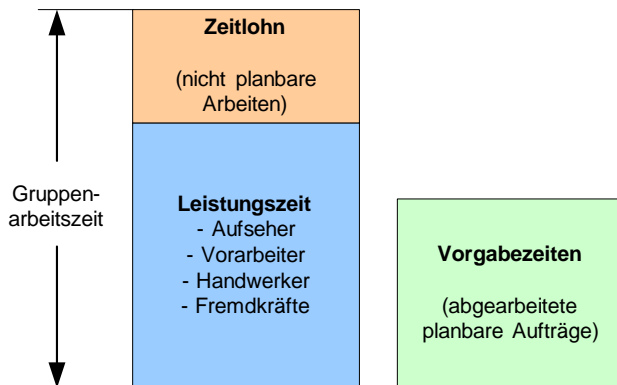
Die Berater von REFACONSULT vergleichen dazu vorhandene Zeitbausteine, schätzen den nötigen Zeitaufwand für bestimmte ungeplante Reparaturen und überprüfen ihn per Uhr nur punktuell, dabei immer auch im Gespräch mit den beteiligten Arbeitsvorbereitern und Meistern. Zudem werden die Mitarbeiter der Arbeitsvorbereitung in REFA-Methoden gecoacht, um beim Vergleichen und Schätzen methodensicher agieren zu können. Damit etablieren sie ein System von belastbaren Erfahrungswerten, das Produktivitätssteigerungen prämiiert. Statt ständiger Nachmessungen werden es in Zukunft die täglichen Rückmeldungen über die Quartale und Jahre hinweg automatisch verfeinern.

Da es bei komplexen Instandhaltungsarbeiten sinnlos wäre, die Leistung einzelner zu bewerten, stellen die Berater von REFACONSULT die sogenannte Basisproduktivität der Gruppen fest. Statt kleinlicher Fliegenbeinzählerei, die in der eher groben Instandhaltung mit ihren Unwägbarkeiten und erschwerten Erfassungsmöglichkeiten einfach fehl am Platz ist, erfassen und bewerten die Berater von REFACONSULT und die AV der K+S KALI GmbH die Leistung über einen größeren Zeitraum, und zwar für einen Durchschnitt von jeweils drei Monaten. Damit wird nicht kurzzeitig ihre Leistung innerhalb von ein paar Tagen oder bei einer Reparatur bewertet, sondern die Steigerung der Produktivität über längere Zeiträume. Dafür sollten die Trupps langfristig stabil zusammenarbeiten -- auch das erhöht die Produktivität. Allen wurde klar: Messbar mehr Leistung bedeutet in Zukunft auch mehr Geld. Stagnierende oder rückläufige Produktivität bedeutet für die betroffene Gruppe: Tariflohn ohne Prämie, d.h. Lohneinbußen.

Während die Betriebsingenieure noch an der Machbarkeit zweifeln und die Vorarbeiter und Schichtleiter wegen der neuen Steuerungsaufgaben Bauchschmerzen haben, warten die Handwerker auf den Start des neuen Entlohnungssystems, weil sie auf einen höheren und faireren Lohn hoffen. Die Bedenken der mittleren betrieblichen Führungsebene zerstreuen sich erst nach den Herbstferien 2003, als die Meister in dem neuen System zunehmend sicherer werden. Wegen der zusätzlichen Arbeit stellt der Technische Leiter weitere interne Kapazitäten für die Arbeitsvorbereitung zur Verfügung. Auch verbessert die offene Information zu dem neuen System die Stimmung zunehmend.

#### Weg vom 100-Prozent-Denken

Die Ausgangslinie, die Basisproduktivität einer Gruppe hängt vom Gewerk und der Struktur der durchgeführten Aufträge ab. Weil aber nach wie vor ein großer Teil der Arbeit zunächst nicht in Planungsraster passen, liegt diese Basisproduktivität immer weit unter 100 Prozent, oft bei weniger als der Hälfte. Für alle -- für die Profis wie für die Werker -- ist es schwer, sich von dem Akkord-Denken zu verabschieden, dass nur Werte über 100 Prozent Prämien erzeugen können. Die klassische Zeitgradformel ist in den Köpfen allerdings so fest verankert, dass sich selbst die Erfinder der Idee zu Beginn immer wieder innerlich zur Ordnung rufen müssen, wenn sie eine Basisproduktivität von 53 Prozent feststellen und anschließend den Mitarbeitern erklären, dass sie dann Prämienlohn bekommen, wenn sie diese gruppenindividuelle Messlatte über einen bestimmten Zeitraum für eine Vielzahl von Instandhaltungsaufträgen übertreffen. Es ist nicht leicht, die Instandhalter an der Werra davon zu überzeugen, dass 58 Prozent Produktivität im Beispiel einer Steigerung von 9,4 Prozent entsprechen, also ein Erfolg sind, für den es eine sichtbare Prämie gibt.



$$\text{Produktivität [in \%]} = \frac{\sum(\text{Vorgabezeiten})}{\sum \text{Gruppenarbeitszeit} - \sum \text{Zeitlohn}} \cdot 100\%$$

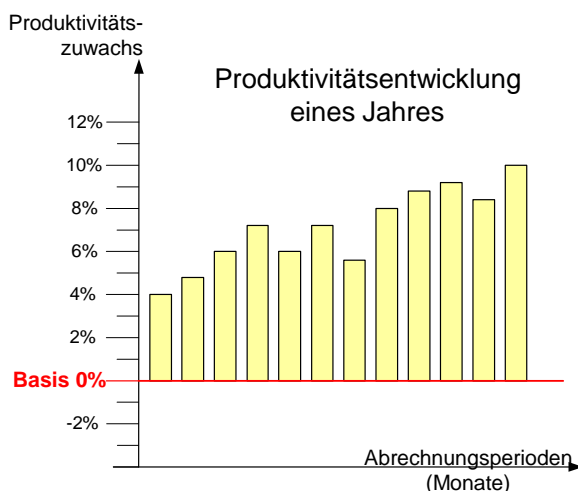
**Bild 1: So entsteht ein Monatsgehalt in neuer Form**

Die Formel in Bild 1 zeigt, wie ein Monatsgehalt entsteht: Der Zeitlohn für nicht planbare Arbeiten wird immer herausgerechnet, deswegen kommen die Gruppen auch nie auf eine Produktivitätskennziffer von 100 Prozent. Dadurch entsteht für alle vom Werker bis zum Meister der Anreiz, mehr planbare Tätigkeiten zu verrichten, also ungeplante Tätigkeiten durch realistisch geschätzte Zeitvorgaben in geplante Tätigkeiten zu verwandeln. Hier gilt die Wette zwischen Betrieb und Mitarbeitern: Wenn ihr es schneller schafft, bekommt ihr mehr Geld.

Da es am Arbeitsverhalten der Werker nicht fehlt, sind es vor allem die Arbeitsvorbereiter und Meister, die wieder unter zusätzlichem Druck geraten: Denn nun drängen die Werker den Meister, sie nicht einfach irgendwie loszuschicken, sondern ihre Zeit so effizient wie möglich einzusetzen. Früher hat der Meister einen Trupp einfach zu einem Problem entsandt -- „macht das mal“. Heute schaut der Meister im Arbeitsplan unter SAP nach, ob es nicht schon für diese oder eine ähnliche Art von Störungen Erfahrungswerte gibt. So kann er ungefähre Zeitvorgaben machen, die den Trupp als Ganzes zu effizient organisierter Arbeit motivieren, und die tatsächlich verbrauchte Zeit zurück melden. Diese ständigen Rückmeldungen verbessern dann das System, wie in Bild 2 dargestellt, im laufenden Betrieb (nicht durch externe Berater mit Zeiterfassungssystemen).

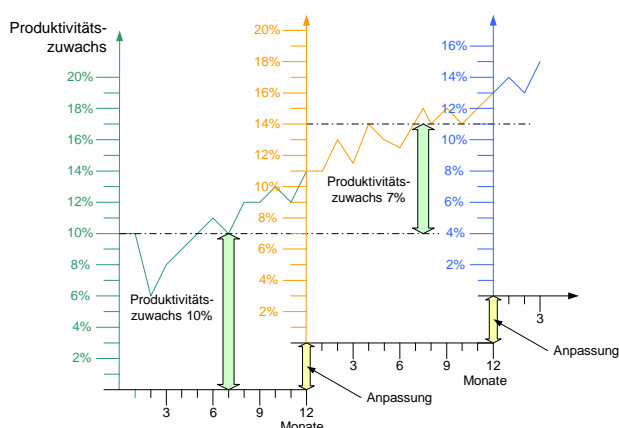
Damit die Meister nicht alle Zeiten schön schreiben und zu großzügig mit den Vorgabezeiten sind, unterliegen auch sie persönlichen Zielvorgaben, ein bestimmtes Planungsniveau für ihre Handwerker zu erreichen.

Dass dabei auch Streit entstehen kann, ist vorprogrammiert. Deswegen braucht so ein System einen sachkundigen und neutralen Schiedsrichter. Dafür hat das Werk Werra einen REFA geschulten und sehr erfahrenen Prämienlohnbeauftragten eingestellt, der über die Kennzahlen wacht, der die festgesetzten und vorgegebenen Zeiten bei Bedarf überprüft und Unstimmigkeiten schlichtet. Für gravierende Fälle ist eine Entlohnungskommission vorgesehen, die Streitfälle einvernehmlich entscheiden soll.



**Bild 2: Statt kurzfristiger Betrachtung einzelner Aufträge werden längere Perioden auf Produktivitätsfortschritte überprüft.**

Viele Prämiensysteme laufen sich nach drei oder vier Jahren tot, wenn nicht von Beginn an Vorkehrungen getroffen werden, wie zukünftige Produktivitätszuwächse angerechnet werden: Sie werden schnell als Besitzstand hingenommen und haben ihre Anreizfunktion eingebüßt. „Gainsharing“ soll diesem Effekt des Verschleißens vorzubeugen: Nach einer vorab vereinbarten Formel werden bei Überschreiten bestimmter Schwellenwerte die Produktivitätskennziffern angepasst. Im einzelnen ist diese Mechanik aus Bild 3 abzuleiten.



**Bild 3: „Gainsharing“ -- nach einer vorab vereinbarten Formel werden bei Überschreiten bestimmter Schwellenwerte die Produktivitätskennziffern angepasst.**

Name	Anwesend	Leistungslohn	Zeitlohn	ausgezahlter Leistungslohn
Mitarbeiter 1	160	110	50	198,96 €
Mitarbeiter 2	160	155	5	198,96 €
Mitarbeiter 3	160	130	30	198,96 €
Mitarbeiter 4	160	148	12	198,96 €
Mitarbeiter 5	160	140	20	198,96 €
Mitarbeiter 6	160	40	120	198,96 €
Mitarbeiter 7	95	73	22	118,13 €
Vorarbeiter/Aufseher:				
Mitarbeiter 8	160	98	62	198,96 €
Mitarbeiter 9	160	40	120	198,96 €
Summe:	1375	934	441	
Anteil Leistungslohn:		67,9%		

beispielhafte Zahlenwerte

**Bild 4: Die Prämie eines Mitarbeiters könnte wie hier dargestellt aufgebaut sein.**

Die Prämie eines Mitarbeiters könnte dann wie in Bild 4 dargestellt aufgebaut sein.

Dieses System der Leistungsentlohnung für Instandhaltungshandwerker ist nun seit dem 1.4.2004 an den drei Standorten des Werkes Werra eingeführt worden. Es stellt eine einheitliche Entlohnungsstruktur sicher, es bietet für Mehrleistung Prämien, erzeugt eine höhere Produktivität bei niedrigeren Kosten, ohne dass eigenes Personal dabei entlassen werden musste. Wir werden sehen, ob dieser Weg einer leistungsabhängigen Entlohnung auch in anderen Konzernen und Branchen eingeführt wird.

Dr. Jürgen Thömmes  
Geschäftsführer REFACONSULT GmbH, Dortmund