

Es „Menschelt“: Qualifikation & Unternehmenskultur und Business Transformation – ohne das Eine geht das Andere nicht!

Von Andreas Lampe

Es begann eigentlich so wie immer: Ein mittelständischer, globaler Automobilzulieferer von kaschierten Innenverkleidungsteilen (Konsolen, Ladeböden, Türverkleidungen etc.) benötigte kurzfristig einen Interim Manager „Vertriebsleitung“ zur Vakanzüberbrückung. Die Eckdaten:

- Umsatz des Private Equity Unternehmens: ca. 55 Mio. EUR,
- Mitarbeiterzahl: 375 FYE

Basiskonstellation:

- In den letzten drei Monaten vor meinem Mandatsantritt wurde die gesamte Führungscrew incl. Geschäftsleitung ausgetauscht.
- Es herrschte überwiegend ein autokratischer Führungsstil durch die Führungskräfte
- Angebote wurden durch den ehemaligen Stelleninhaber quasi im Alleingang kalkuliert und erstellt.
- Es gab eine vielfältige Palette von kaschierten Teilen aus dem gesamten Fahrzeuginnenraum aber auch Kunststoff-Tiefzieherteile für namhafte Nutz- und Landmaschinenfahrzeuge oder Dämpfungsteile.
- Die Wirtschaftlichkeit der gefertigten Produkte war größtenteils nicht gegeben.
- Es wurde versucht, Aufträge aus allen erdenklichen Anfragen zu generieren, die etwas mit der Produktpalette des Unterneh-

mens zu tun haben unabhängig davon, ob die Fertigung die Kapazität oder das Know-how der Herstellung hat oder die wirtschaftlich vertretbare Laufzeit der Produkte vorhanden war.

- Letztlich wurde eine Unternehmensberatung mit der Erstellung einer Produkt- und Marktstrategie zur strategischen Neuausrichtung und Konzentration auf das Kerngeschäft beauftragt.

Nach einem kurzen Präsentationstermin beim CEO im Juni 2013 wurde das Projekt wie folgt definiert: Leitung Vertrieb & Key Account Management ad interim: Führung der Teams, Schaffung von Basisstrukturen und Prozessen für eine erfolgreiche und nachhaltige Vertriebs- und Projektarbeit, Vertrieb- und Kundenmanagement, Optimierung Reporting im Vertrieb, Absatz- und Umsatzplanung, Erarbeitung von Kunden-, Markt- und Produktstrategie, Change Management, Optimierung Organisation und Personalmanagement, dabei enge Abstimmung mit dem CEO.

Hauptaugenmerk: Wie kann die neue strategische Ausrichtung, erarbeitet durch eine renommierte Unternehmensberatung, mit Fokus auf Bauteile des Kofferraums, nachhaltig umgesetzt werden? Es wird also nicht das gesamte Business Modell, sondern nur ein Teilbereich betroffen sein, der nachhaltig verändert werden soll.

Der Tag des Projektstarts begann mit einer negativen Überraschung – ein weiterer Key Account Manager hatte das Unternehmen verlassen. Was blieb, waren ein Key Account Manager und eine Sales Assistant. Die nächsten Wochen musste ich also dazu nutzen, neben der Bewältigung des operativen Geschäfts, zwei international erfahrene Key Account Manager und qualifizierte Sales Assistants zu suchen, einzustellen und den Vertrieb neu zu strukturieren – Teambildung Key Account Manager mit Sales Assistant, Neuordnung der Kundenlandschaft, Optimierung der Prozesse mit Schwerpunkt auf Akquisetätigkeit und Änderungsmanagement,

natürlich integriert im Produktentstehungsprozess des Unternehmens resp. der Automobilindustrie.

Nachdem der Vertrieb nun operativ langsam Fahrt aufnahm und für die Neuausrichtung gewappnet war, war es an der Zeit, sich um strategische Neuausrichtung gemäß Empfehlung der Unternehmensberatung zu kümmern. Aus den ersten bereichsübergreifenden Management Meetings und dem Austausch mit dem CEO und dem Director Engineering & Project Management waren mir die Themen bekannt. Es sollte sich herausstellen, dass wir erst die Spitze des Eisberges erkannt hatten....

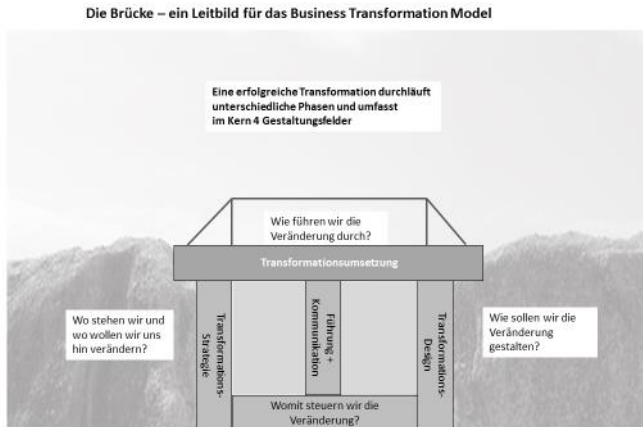
Um die vielfältigen Produktgruppen in das neu zu bearbeitende Geschäftsfeld „Kofferraumprodukte“ erfolgreich zu transformieren, bedurfte es einer Reihe von Vorüberlegungen, um im Vorfeld feststellen zu können, wie erfolgreich eine nachhaltige Business Transformation des Geschäftsfeldes „Kofferraumprodukte“ sein würde.

Die Phasen der Transformation und vier praktische Beispiele von Gestaltungsfeldern

Wie bekannt durchläuft eine erfolgreiche Transformation unterschiedliche Phasen und umfasst im Kern 4 Gestaltungsfelder¹: Transformation - Strategie („Wo stehen wir und wo wollen wir uns hin verändern?“), Transformation - Umsetzung („wie führen wir die Veränderung durch?“), Transformation - Design („Wie sollen wir die Veränderung gestalten?“) und Führung & Kommunikation („Womit steuern wir die Veränderung“)

¹ In Anlehnung an FIR der RWTH Aachen „Business Transformation Management“

Die nachstehende Abbildung zeigt anschaulich die unterschiedlichen Phasen²:



Dabei kommt dem Faktor „Mensch“ eine bedeutende Rolle zu. Im Rahmen der Business Transformation werden vorab die sog. Gestaltungsfelder abgeklopft, wobei ich hier nur auf Business Capability, Transformation Capability, Unternehmenskultur und Qualifikation eingehen werde:

1. Business Capability: Was sind unsere Kernkompetenzen, aus denen wir in Zukunft einen strategischen Wettbewerbsvorteil generieren können? In welche Richtung sollen wir uns weiterentwickeln, um unsere Ziele zu erreichen?
2. Qualifikation: Welche Qualifikationen benötigen wir für das zukünftige Bild unseres Unternehmens und wie werden wir die Qualifikationen herbeiführen?
3. Unternehmenskultur: Welche Merkmale unserer Kultur werden unsere Transformation beschleunigen, welche erschweren?

² Schaubild aus Seminar „Business Transformation Management“ RWTH Aachen

Wie können wir die Kultur analysieren und möglicherweise mit-
verändern?

4. Transformation Capability: Wie veränderungsfähig ist unser Unternehmen überhaupt? Wo haben wir Verbesserungspotential? Welche Maßnahmen müssen wir bereits vor der Gestaltung und Umsetzung der eigentlichen Transformation ergreifen?

Business Capability und Qualifikation:

Das Unternehmen war eines von vielen, das sich auf diesem Komponenten Markt tummelt – eine Kernkompetenz / USP ist nicht eindeutig feststellbar. Um sich von den Marktbegleitern abzuheben, bedarf es u.a. einer Führerschaft im Bereich Kosten, Qualität oder durch Innovationen, z.B. andere Materialien oder Verfahren, um Leichtbau - Komponenten herzustellen.

Dazu wurden die einzelnen Fachbereiche³ hinsichtlich Kernkompetenz und Qualifikation / USP wie folgt durchleuchtet:

Technische Entwicklung & Konstruktion und Projektmanagement: Konstruktionsaufträge werden an externe Dienstleister vergeben. Intern erfolgen lediglich eine Zeichnungskontrolle oder kleinere Anpassungen auch im Rahmen des Serienänderungsmanagements. Technische Erfahrungen werden durch langgediente Projektleiter im Zusammenspiel mit den Konstruktionsdienstleistern eingebracht. Eigenes Entwicklungs- oder Konstruktions-Know-how ist nicht vorhanden. Die Entwicklung neuer Materialien für Kofferraum Produkte wird durch den Leiter Technik & Projektmanagement in eigener Person vorangetrieben. Ein Konzept (Dokumentation, Planung mit Zielen etc.) ist nicht existent – einfache Versuche

³ Auf die Fachbereiche wie beispielsweise Einkauf, Logistik, Controlling oder HR werde ich hier nicht eingehen. Diese werden aber im Rahmen einer Business Transformation mit betrachtet werden müssen

erfolgen nach dem Prinzip „trial & error“. Prototypen oder Testmuster werden in der Serienfertigung mit produziert, da ein Prototypenbau und eine Versuchsfertigung nicht vorhanden sind, wodurch Testreihen mit unterschiedlichen Einstellungen nicht gefahren werden können. Die wenigen guten Projektmanager sind überlastet, da sie im Kundensinne die internen Fehler, hervorgerufen durch nicht qualifiziertes Personal und mangelhafte individuelle Einstellung der Projektteammitglieder, auszubügeln versuchen. Der Bereich Verfahrenstechnik ist noch dem Projektmanagement zugeordnet, in dem die Verfahrenstechniker in erster Linie dem Projektmanager zuarbeiten und sich weniger um ihre eigentliche Aufgabe in der Produktion kümmern. Konflikte mit der Produktion sind an der Tagesordnung.

Qualitätsmanagement: QM Leitung und Stellvertreter sind ausgebildete Qualitätsmanager. Die Mitarbeiter im Projekt- und Serienqualitätsmanagement wurden angelernt und kamen überwiegend aus der Produktion (Maschinen- und Anlagenführer, Vorarbeiter etc.). Weiterführende Qualifikationen im Bereich QM wurden nicht durchgeführt und sind auch nicht geplant. Das hat zur Folge, dass die QM Leitung bei allen Qualitätsthemen intern und extern präsent zu sein hat, demzufolge überlastet ist und nur die Leitung Entscheidungen treffen kann.

Produktion: Überwiegend veralteter Maschinen- und Anlagenpark, wodurch das Unternehmen mit teilweise erheblichen Qualitätsproblemen zu kämpfen hat. Aufgrund von Neukundenaufträgen wurde auftragsbezogen in Neuanlagen investiert. Neuwerkzeuge werden weiterhin in älteren Anlagen adaptiert. Ersatzinvestitionen sind nicht geplant. Durch unausgereifte Produktentwicklung entstehen weitere, zum Teil erhebliche Qualitätsprobleme, die im Serienanlauf den Kunden mit ins Boot holen.

Unternehmenskultur:

Die Folgen des autokratischen Führungsstils der ehemaligen Führungskräfte ist allgegenwärtig: Die Mitarbeiter sind in Gesprächen verunsichert und trauen sich kaum, Aussagen oder Statements zu machen, auch wenn sie etwas wissen. Es werden keine Entscheidungen getroffen – man könnte ja einen Fehler machen (der in der Vergangenheit auch bestraft wurde). Lösungsvorschläge werden überwiegend erst dann gemacht, wenn die Mitarbeiter direkt und persönlich angesprochen werden – ansonsten „hat man mich ja nicht gefragt“. Dazu kommt noch eine große Verunsicherung als Private Equity Unternehmen: Wann werden wir verkauft? Eines der größten Probleme ist die Suche nach Ausreden oder Erklärungen, die sich durch das Gesamtunternehmen zieht. Aussagen wie „Dazu fehlt uns das Personal“, „Das ist nicht mein Problem“ oder „Dafür bin ich nicht zuständig.“ sind an der Tagesordnung.

Transformation Capability:

Wie der geneigte Leser unschwer erkennt, haben wir es hier mit einer Vielzahl von Herausforderungen zu tun, die für diese Art von Unternehmen nicht untypisch sind. Bevor mit der Gestaltung und Umsetzung der eigentlichen Transformation im eigentlichen Sinne begonnen werden kann, muss in erster Linie an der Qualifikation der Mitarbeiter im Zusammenspiel mit der Unternehmenskultur, aber auch an den technischen Kenntnissen und Fähigkeiten der Mitarbeiter gearbeitet werden. Auf diesem Niveau ist das Unternehmen nicht transformationsfähig.

Ansatz: Schaffen von Basisstrukturen für eine erfolgreiche Veränderung / Transformation

Seit meinem Mandatsantritt sind ca. 4 Monate vergangen. Mein Vertrieb in seiner neuen Struktur und mit den neuen Kollegen fordert und fördert die Mitarbeiter des Unternehmens und die Prozesse werden langsam etabliert und akzeptiert. Mittlerweile hat sich die Unternehmensleitung aufgrund diverser Vorfälle vom Director Engineering & Project Management getrennt und mich mit der interimistischen Führung dieser Bereiche betraut – eigentlich eine gute Basis für das Schaffen von neuen Strukturen als Basis und Voraussetzung für eine erfolgreiche und nachhaltige Veränderung.

Mit der Unterstützung der Werkleitung konnten die nachfolgenden Basisstrukturen geschaffen oder zumindest angestoßen werden:

Unternehmenskultur und Qualifikation

Durch diverse Workshops und weitere Veranstaltungen mit den Mitarbeitern in den kommenden Monaten wurden diese in Entscheidungs- und Veränderungsprozesse in Arbeitsgruppen mit eingebunden. Beispielsweise wurde auf diese Weise das „Serienänderungsmanagement“ und, im Rahmen des Projektablaufs, die „Übergabe der Projekte an die Produktion“ erarbeitet. Auch durch Vorleben und dem Prinzip der „offenen Tür“ wurden den Mitarbeitern Ängste gegenüber den Vorgesetzten genommen. Dadurch wurde ein großer Schritt zur Verbesserung der Unternehmenskultur getätigt, die aber Monate braucht, um sich bis in den letzten Winkel zum Positiven hin zu entwickeln.

Über die wichtigsten Funktionen und Positionen der Mitarbeiter wurde eine Qualifizierungsmatrix gelegt und der Schulungsbedarf

ermittelt. In manchen Fällen musste man sich auch leider von Mitarbeitern trennen, die nicht den Anforderungen ihrer Funktion genügten, oder diese innerbetrieblich versetzen. Diese Positionen wurden interimistisch besetzt. In Fachbereichen wie QM oder der Logistik waren die Defizite so groß, dass mit der Geschäftsleitung weitere Alternativen außerhalb der normalen Schulungsmaßnahmen diskutiert werden mussten. Diese Diskussion schloss auch die Frage mit ein, ob mit dieser Mannschaft die Transformation hin zum Kerngeschäft Kofferraum Komponenten überhaupt realistisch ist.

Business Capability:

Um die avisierte Kernkompetenz Kofferraum Komponenten zu erlangen, muss eine interne Kompetenz in Konstruktion und Entwicklung angestrebt werden. Diese Kompetenz wurde mit der Stellenausschreibung „Leiter Konstruktion & Entwicklung“ mit auf den Weg gebracht. Zwingend erforderlich ist auch ein „Prototypenshop“, in dem Muster aufgebaut und Versuche gefahren werden, um u.a. unabhängig von der Serienproduktion zu werden. Mit der Einstellung eines Jungingenieurs „Kunststofftechnik“ direkt von der Uni wurde dem Materialthema Bedeutung beigemessen. Unterstützung erhält dieser durch einen ausgewählten Lieferanten, der Erfahrung in der Verarbeitung von PUR, Glasmatten und Einschäumen der Komponenten mitbringt. Ferner wurde ein „Leiter Verfahrenstechnik“ eingestellt mit dem Ziel, durch seine Erfahrung und Expertise aus anderen Unternehmen die Verfahrenstechniker anzuleiten und die Zentralisierung der Verfahrenstechnik unter der Produktion voranzubringen.

Zusammenfassung und Fazit:

Dieses Mandat begann mit einer Vertriebsleitungsvakanz, mündete in die ersten Basisstrukturen der Transformation / Veränderung eines einzelnen Elements und endete mit der Zusammenlegung der Bereiche Vertrieb & Entwicklung unter einer Führung. Mit der Einstellung meines Nachfolgers nach fast einem Jahr endete mein Projekt. Die Veränderungen wurden initiiert und von dem neuen Stelleninhaber (hoffentlich) auch forciert und umgesetzt.

Machen wir uns nichts vor: Eine Business Transformation ist ein komplexes Gebilde, welches, grob skizziert, zunächst das Gesamtunternehmen durchleuchtet und notwendige Veränderungen darstellt, um eine Basis zu schaffen für die daran anschließende kontinuierliche Transformation, um eine nachhaltige strategische Veränderung des Unternehmens zu erreichen. Als Erfolgsfaktor bedarf es eines externen Expertenteams, welches, losgelöst von den unternehmensinternen Zwängen, die Veränderungen vorantreibt. Die Business Transformation darf nie „nebenbei“ von den Unternehmensmitarbeitern durchgeführt werden.

Ganz zu Anfang stehen jedoch der Mensch mit seiner Qualifikation, das Unternehmen mit seiner Kultur und die Stakeholders, die die Veränderung auch wünschen und begleiten. Wenn diese drei Faktoren nicht gegeben sind, so wird die Business Transformation nicht erfolgreich sein.