

BUSINESS-ROMAN

Wie man mit
GESCHICK &
AUSDAUER
ein UNTERNEHMEN
KAPUTT macht

Dr. Richard Glahn

Wie man mit Geschick und Ausdauer
ein Unternehmen kaputt macht

ISBN 978-3-940-77513-9

Copyright ©2014

CETPM GmbH, Institut an der Hochschule Ansbach, Steinweg 5, 91567 Herrieden

<http://www.cetpm-publishing.de>

Tel.: +49 9825-2038-100

Druckaufbereitung: Rainer Imschloß

Gestaltung Umschlag: SÜDAUSWAHL Dialog & Idee / Daniel Elger

Foto Umschlag: © iStockphoto / Tobias Machhaus

Druck und Bindung: fgb • freiburger graphische betriebe, Freiburg

Alle Rechte vorbehalten.

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutzgesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Mit Dank an Klaus Bieber für die Idee, dieses Buch zu schreiben, widme ich es all jenen, die bei sich im Unternehmen Verbesserungspotenzial sehen und die mutig, ausdauernd und einflussreich genug sind, um Änderungen in Angriff zu nehmen.

Inhaltsverzeichnis

Warum ein so ungewöhnliches Buch?	9
1 Was zuvor geschah	13
2 Der erste Eindruck, und der zweite	31
3 Die Verhörtrupps kommen	35
4 Der neue Angebotsprozess und die neuen Tools für die Konstruktion	39
5 Die allumfassende Strategie	45
6 Erst die Zahlen, dann die Menschen	59
7 Was genau bringt das dem Kunden?	63
8 Oh weh, ein unterschrittenes Budget	66
9 Das Operational-Excellence-Treffen	68
10 Herr Unproduktiv aus England	74
11 Das interne Audit	83
12 Sorge um den Auftragseingang	85
13 Die sinnfreie Zentralisierung interner Dienstleistungen	89
14 Entscheidungsfindung und Verantwortung im Toll-Konzern	92
15 Der nachhaltige Verlust der Mitarbeiter	99
16 Personalentwicklung und Karriere im Toll-Konzern	106
17 Wertschätzung	111
18 Der Weihnachtsschmuck und die neue Kultur der Kompromisslosigkeit	120

19	Die Arbeitsunfallstatistik	121
20	Die verpasste Chance	123
21	Die Tochtergesellschaften haben zum Teil noch weniger zu lachen	125
22	Drei Umstrukturierungen in vier Jahren	128
23	Keine Energie mehr – und es kommt immer doller	136
24	Und nun?	139

Warum ein so ungewöhnliches Buch?

„Jeder schreibt ein Buch darüber, wie man ein Unternehmen fit macht. Schreib’ doch mal eines, wie man ein Unternehmen kaputt macht“, sagte mir einst ein guter Freund. Anfangs musste ich schmunzeln über diese Idee, schien sie doch reichlich absurd zu sein. Wer sollte sich schon dafür interessieren, wie man ein funktionierendes Unternehmen durch zum Beispiel unpassende Entscheidungen, überbordende Bürokratie oder unmotivierendes Führungsverhalten systematisch zerstört?

Aber je länger ich darüber nachgedacht habe, desto attraktiver schien mir dieser Gedanke, denn woraus lernt man besser als aus Fehlern?! Also reiften schließlich die Gedanken zu diesem Buch.

Seit einigen Jahren begleite ich als Trainer und Berater Unternehmen auf ihrem Weg zu klarer Kundenorientierung der gesamten Belegschaft und entsprechender Führungskultur. Den Aufhänger dafür bildet meist das Thema Prozessverbesserung. Zuvor war ich viele Jahre als Führungskraft im oberen Management von Industrieunternehmen tätig. Begleitend zu dieser Management-Tätigkeit habe ich seinerzeit den intensiven Erfahrungsaustausch mit anderen Unternehmen gesucht. Dabei war für mich interessant zu sehen, was in anderen Un-

ternehmen anders gemacht wird – und warum. Letztlich lernt man im Rahmen solcher Erfahrungsaustausch-Projekte nicht nur Organisationen kennen, die gut funktionieren, sondern auch solche, die nicht so gut funktionieren. Und wenn man dann über einen längeren Zeitraum mit verschiedenen Unternehmen in Kontakt ist und stets genau hinschaut und gut zuhört, dann kann man schrittweise viel über die Gründe für Erfolg beziehungsweise Misserfolg lernen.

Die Eindrücke aus Dutzenden Erfahrungsaustausch-Projekten sowie meine Erfahrungen im Rahmen meiner Trainer- und Beratertätigkeit führen mich heute zu der Annahme, dass es unterm Strich nur ein paar wenige Faktoren gibt, die über Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens entscheiden. Solche Faktoren sind beispielsweise Führung und Berichtswesen. Wer vorausschauend und motivierend führt und Berichtswesen mit Augenmaß praktiziert, der wird seiner Organisation einen guten Dienst erweisen. Und umgekehrt.

Die beiden genannten und noch ein paar weitere Erfolgs- bzw. Misserfolgsfaktoren waren der gedankliche Ausgangspunkt für die Entstehung der in diesem Buch erzählten Geschichte – mit der ich die Leser zum Nachdenken anregen möchte, ob diese Faktoren im eigenen Unternehmen zu den Erfolgsfakto-

ren zählen, oder ob sie sich im Laufe der Zeit ungewollt zu Faktoren entwickelt haben, die größerem Erfolg im Wege stehen.

Um diese Frage auf vielfältige Weise aufwerfen zu können, stelle ich in diesem Buch die fiktive Übernahme eines hervorragend funktionierenden Mittelständlers aus Deutschlands Vorzeigeindustrie dar, dem Maschinenbau. Anhand dieser ereignisreichen Geschichte zeige ich schrittweise einiges, was bei einer Übernahme und auch ganz allgemein in Unternehmen schief laufen kann.

Und weil die gesamte Geschichte frei erfunden ist, möchte ich sie beginnen mit: Es war einmal ...

1 Was zuvor geschah

Es war einmal ein Maschinenbauunternehmen. International tätig war es, mit fünf Standorten in Deutschland und vier weiteren Standorten in Schweden, den USA, China und Russland. Darüber hinaus unterhielt das Unternehmen in ausgewählten Ländern eigene Vertriebsbüros. Und für weltweit knapp 30 weitere Länder arbeitete man mit Vertriebspartnern zusammen. Sehr erfolgreich war das Unternehmen, mit einer guten zweistelligen Umsatzrendite sowie einer mustergültigen Arbeits- und Führungskultur. Und so hätte es bleiben können, wäre der Firmeneigner nicht irgendwann auf die Idee gekommen, das Unternehmen an einen strategischen Investor zu verkaufen – an einen großen Konzern. Das geschah im Jahr 2008.

Bevor wir uns den Wandel dieses Unternehmens unter der neuen Schirmherrschaft anschauen, sollten wir vielleicht einen Blick darauf werfen, wie dieses Unternehmen so erfolgreich wurde, denn der Erfolg war nicht selbstverständlich, er war hart erarbeitet. Drehen wir das Rad unserer Betrachtungen also noch etwas weiter zurück ...

Man schrieb das Jahr 1997. Der Maschinenbau hatte in Deutschland eine schwierige Zeit hinter sich. Und auch unser

Unternehmen war davon nicht verschont geblieben. Mehr als die Hälfte der ehemals 2.700 Mitarbeiter hatte das Unternehmen innerhalb von nur vier Jahren eingebüßt – bis zwei neue Männer an die Spitze beordert wurden, die frischen Wind bringen sollten, einer mit Blick auf den Markt und einer, der das operative Geschäft entwickeln sollte, vom Projektmanagement bis zum Versand.

Die verbliebenen Mitarbeiter waren skeptisch – und zunächst wenig motiviert. Die neuen Geschäftsführer sollten sich jedoch als wahrer Glücksfall für das Unternehmen erweisen. Während andere Marktteilnehmer noch weiter an den Auswirkungen der Maschinenbaukrise litten, begannen die neuen Herren über ungefähr 1.300 Mitarbeiter damit, das Unternehmen passend für die Zukunft aufzustellen. Es schien keinerlei Konflikte oder gar Grabenkämpfe zwischen den beiden zu geben; sie arbeiteten bei allen Themen Hand in Hand.

Als erstes machten sie einen großen Rundgang durch die seinerzeit vier produzierenden Standorte des Unternehmens, die allesamt in Deutschland lagen. Dabei unterhielten sie sich mit allen leitenden Angestellten und den führenden Vertriebsingenieuren – und stellten fest, dass an den vier Standorten auffallend unterschiedliche Produkte hergestellt wurden, mit denen das Unternehmen in zwei verschiedenen Märkten aktiv

war. Es stellte sich so dar, dass der größte der vier Standorte mit knapp 900 Mitarbeitern einen Markt bearbeitete, die drei kleineren Standorte mit ihren Produkten zusammen einen anderen. Auf ihre Fragen nach Innovationen und alternativen Produktanwendungen sowie auf Fragen zu Marktanteilen erhielten die neuen Geschäftsführer insgesamt nur wenige brauchbare Antworten. Die meisten Führungskräfte und Vertriebsmitarbeiter des Unternehmens dachten und arbeiteten bislang nicht in marktstrategischen Zusammenhängen. Aber Potenziale gab es durchaus, denn alle Produkte wurden in guter Qualität gefertigt und die Kunden waren weit überwiegend zufrieden.

Um das Unternehmen fit für die Zukunft zu machen, bestand für die beiden neuen Chefs nun die erste Herausforderung darin, basierend auf den frisch gewonnenen Informationen, den Kernmarkt des Unternehmens zu definieren und sodann eine Marktstrategie zu entwickeln, auf deren Basis sie das Unternehmen schrittweise würden zum Erfolg führen können.

Die neuen Geschäftsführer definierten – wie sich später herausstellen sollte: mit viel Gespür für die Entwicklung der Märkte – einen Kernmarkt und überzeugten darauf aufbauend den Eigner davon, dass es wenig Sinn machen würde, die beiden völlig verschiedenen Produktarten, die in ebenso unterschied-

lichen Märkten vertrieben wurden, weiterhin unter einem Dach zu vereinen. Entsprechend wurden bald darauf die drei kleineren Standorte verkauft, denn diese spiegelten nicht das nun definierte Kerngeschäft wider, das da hieß: Automatische Werkzeugmaschinen. Das Unternehmen hatte jetzt eine Größe von knapp 900 Mitarbeitern an nur einem Standort sowie eine Anzahl Vertriebspartner in verschiedenen Ländern.

In diesem aus strategischen Motiven heraus nun etwas zu rechtgestutzten Unternehmen machten sich die neuen Geschäftsführer daran, in Zusammenarbeit mit allen Mitarbeitern, die unmittelbare Marktverantwortung hatten, eine klare Marktstrategie zu entwickeln. Als erstes wurde die folgende Fragestellung formuliert:

Mit welchen unserer Produkte möchten wir bei welchem Innovationsgrad auf welchen Märkten welche Marktanteile erzielen?

In mehreren Zyklen wurden die Vorschläge immer weiter konkretisiert. Letztlich entschied man sich für eine Nischenstrategie, denn man wollte die Erfahrungen im Kerngeschäft so fokussiert wie möglich nutzen. Dabei wollte man Risiken so gering wie möglich halten, so dass man sich dazu entschied, möglichst einfache und robuste Maschinen zu bauen. Weiterhin wollte man alle Potenziale nutzen, die sich weltweit

bieten. Entsprechend musste das Vertriebsnetz entwickelt werden. Und so weiter und so fort. Am Ende stand folgende Marktstrategie:

Markt

Unser Markt umfasst ausgewählte Einsatzbereiche für automatische Werkzeugmaschinen, weltweit, mit Fokus auf Industrieländern und Schwellenländern.

Markterschließung

Mit einfachen und robusten Werkzeugmaschinen wollen wir uns Nischenmärkte mit Wachstumspotenzial erschließen.

Marktsicherung

Die hohe Zuverlässigkeit und Wirksamkeit unserer Werkzeugmaschinen führt zu wenigen Ausfällen und geringen Betriebskosten für die Anwender. Die hohe Zuverlässigkeit und die niedrigen Betriebskosten führen zu hohen Markteintrittsbarrieren für Wettbewerber.

Marktausweitung

Wachstum möchten wir möglichst aus eigener Kraft realisieren. Darüber hinaus wollen wir uns durch gezielte Zukäufe solche Märkte erschließen, in die wir aus eigener Kraft nicht vordringen können.

Durch den erfolgreichen Verkauf der drei kleineren Standorte an einen Finanzinvestor gab es genügend Mittel, um damit zu beginnen, gezielt Unternehmen hinzu zu kaufen und so zu einem kleinen, strategisch eindeutig fokussierten Unternehmensverbund zu wachsen. Genau das geschah dann in den Folgejahren. Es wurden schrittweise mehrere Unternehmen in Deutschland, Schweden und den USA hinzu gekauft. Für einige der großen Wachstumsmärkte entschied man sich, zusätzlich eigene Vertriebsbüros aufzubauen. Die in China und Russland aufgebauten Vertriebsbüros ergänzte man bald nach deren Gründung durch kleinere Zukäufe von Fertigungsunternehmen, so dass nach der Zusammenlegung von Vertrieb und Fertigung sowie dem Aufbau weiterer Funktionen am Ende auch dort komplette Tochtergesellschaften vorhanden waren. Schließlich sollten es die eingangs bereits erwähnten neun Standorte werden, plus vier kleine Vertriebsbüros in Brasilien, Indien, Polen und Südkorea – ein überschaubarer Unternehmensverbund mit insgesamt gut 2.200 Mitarbeitern.

Mit den Akquisitionen von Unternehmen in Deutschland, Schweden und den USA – meist waren dies Unternehmen, die Potenzial hatten, aber wirtschaftlich bislang nicht erfolgreich waren – kamen jeweils auch neue Vertriebspartner hinzu, jene nämlich, die mit dem zugekauften Unternehmen zusammenarbeiteten. Manche dieser Vertriebspartner erwiesen sich als

echte Bereicherung; ihnen wurde für ihr Land oft auch die Verantwortung für andere Produktgruppen des jungen Unternehmensverbundes übertragen. Andere wiederum mussten die Zusammenarbeit mangels Eignung quittieren. Auf diese Weise entstand schrittweise ein sehr tragfähiges globales Netz von Vertriebspartnern, die überwiegend auf Provisionsbasis agierten, das heißt: Geld wurde nur bezahlt, wenn Aufträge ins Haus kamen. Die Entscheidung, ob Aufträge angenommen wurden, oblag einzig der Vertriebsabteilung des jeweils betroffenen Unternehmensstandortes.

Im Verlauf des Heranwachsens zu einem kleinen Unternehmensverbund wurde nicht nur das Vertriebsnetz schrittweise entwickelt – ausgehend vom Hauptstandort wurden auch alle Strukturen im Unternehmen überdacht. Die Grundhaltung, auf die sich die beiden Geschäftsführer und die erste Ebene Führungskräfte rasch einigen konnten, war, dass die Struktur dazu beitragen soll, dass Verantwortung transparent und spürbar wird. Bis die beiden neuen Firmenleiter kamen, gab es keine Unterteilung nach Produkten oder Märkten. Vielmehr gab es zahlreiche Ebenen und ebenso viele „graue Eminenzen“, von denen auf der operativen Ebene keiner so richtig wusste, was sie eigentlich taten und wofür sie verantwortlich waren.

Damit war fortan Schluss. Am Hauptstandort wurden vier strategische Geschäftseinheiten gebildet. Jede Geschäftseinheit war für ein Produkt und die entsprechenden Märkte verantwortlich. Und jede Geschäftseinheit wurde mit allen notwendigen Funktionen ausgestattet: Vertrieb, Konstruktion, technisches Projektmanagement, kaufmännisches Projektmanagement und Service (Inbetriebnahme/Ersatzteile). Die Strukturen wurden verschlankt: Unterhalb von jedem der vier Geschäftseinheitsleiter gab es jeweils nur eine Ebene Führungskräfte, in der Anzahl der oben genannten Funktionen. Die unkomplizierten Strukturen führten zu erheblich verbesserter Kommunikation – nicht nur intern, sondern auch in Richtung der Kunden. Einkauf und Produktion blieben zentral, um Größenvorteile und Synergieeffekte verschiedener Art nutzen zu können. Innerhalb von Einkauf und Produktion wurden jedoch soweit sinnvoll Kompetenzen entsprechend der vier Geschäftseinheiten in Teams zusammengefasst.

Die schrittweise hinzu gekauften Unternehmen wurden jeweils als eigene Geschäftseinheit geführt. Dabei achtete man darauf, dass schlanke Strukturen geschaffen oder – falls schon vorhanden – erhalten wurden. Auch die beiden Neugründungen in China und Russland erhielten schlanke Strukturen. Die Funktionen in den Tochtergesellschaften, inklusive Einkauf

und Produktion, blieben so weit wie möglich unabhängig vom Hauptstandort des jungen Unternehmensverbundes.

Eine Ausnahme von dem Grundsatz der Unabhängigkeit bildete das EDV-System. Bereits mit dem ersten Zukauf wurde deutlich, dass es in einem wachsenden Unternehmensverbund Sinn machen würde, einheitliche EDV-Systeme zu verwenden. Dies würde die standortübergreifende Zusammenarbeit bei bestimmten Projekten wesentlich einfacher machen – und es war klar, dass es eine solche Zusammenarbeit geben würde, denn gemäß Strategie würden alle zugekauften Unternehmen in angrenzenden Marktsegmenten tätig sein. Aber auch innerhalb eines Standortes war absehbar, dass ein einheitliches EDV-System entlang des gesamten Geschäftsprozesses vieles erheblich einfacher und vor allem deutlich weniger anfällig für Fehler machen würde: Je weniger Medienbrüche, desto weniger Ärger. Je einheitlicher das System, desto einfacher die Handhabung und Fehlerbehebung. Daher wurde für alle Funktionen schrittweise das System eines namhaften Anbieters eingeführt, zunächst entlang des Geschäftsprozesses – also für Vertrieb, Konstruktion, technisches und kaufmännisches Projektmanagement, Einkauf, Produktionsplanung und -steuerung, Fertigung, Montage und Service. Mit nur geringem zeitlichen Versatz kamen dann alle weiteren Funktionen hinzu: Buchhaltung, Controlling, Grundla-

genentwicklung, Qualität, Werksinstandhaltung, IT, Personal, Business Development und Kommunikation. Nachdem die Einführung am Hauptstandort durchgestanden und geglückt war, wurden alle anderen Unternehmensstandorte mit dem System beglückt. Jeder Standort der zugekauft wurde, musste sich EDV-technisch integrieren. Damit einher ging an keiner Stelle, Prozesse sinnfrei zu vereinheitlichen, wie dies in großen Unternehmen nur zu oft der Fall ist. Für jeden Standort und jede Abteilung wurde geprüft, welche besonderen Anforderungen vorlagen, denen man Rechnung tragen musste. Lediglich die Buchhaltungsabteilungen aller Standorte hatten sich gewissen Standards zu fügen, die es ermöglichten nach internationalen Standards Monats-, Quartals- und Jahresabschlüsse zu erstellen. Für alle anderen betrieblichen Funktionen gab es die Freiheit, die Besonderheiten von Produkt, Markt und Umfeld in der EDV-Prozesswelt angemessen abzubilden. Der Grundsatz lautete hier:

Nicht wir arbeiten für das System, sondern das System arbeitet für uns.

Nachdem die Marktstrategie gefunden, das Vertriebsnetz optimiert, die Strukturen verschlankt und die EDV-Landschaft so einheitlich wie sinnvoll gemacht wurden, stieß man auf die

sehr wesentliche Frage, wie man denn an das Know-how der Mitarbeiter kommt.

In viel zu vielen Unternehmen ist man irrtümlich der Auffassung, dass man erfolgreich werden kann, sofern man an den Schaltstellen Experten sitzen hat. In unserem kleinen Maschinenbau-Konzern war man hingegen zu der Erkenntnis gelangt, dass auf Führungspositionen zwar schon Leute sitzen sollten, die ordentlich verstehen, was in dem ihnen anvertrauten Bereich geschieht, aber es müssten eben nicht die größten Fachexperten sein – denn ausgesprochene Experten in Führungsverantwortung neigen viel zu oft dazu, sich unangemessen stark in Entscheidungen des Tagesgeschäfts einzumischen. Mit diesem meist überflüssigen Einmischen demotivieren solche „Fachführungskräfte“ ihre Mitarbeiter, vor allem aber verhindern sie mit ihrem Verhalten, dass ihre Mitarbeiter im Tagesgeschäft Verantwortung übernehmen. Und dann ist das Unternehmen nur maximal so schlau wie alle Führungskräfte. Besser wäre es hingegen, wenn das Unternehmen so schlau ist, wie die gesamte Belegschaft. Also dachte man sich in unserem jungen Unternehmensverbund, wäre es erstrebenswert,

a) Rahmenbedingungen zu schaffen, unter denen sich alle Mitarbeiter sowohl beim operativen Tagesgeschäft als auch

bei Fragen der Verbesserung möglichst ungehemmt durch Vorgesetzte einbringen können, und

b) auf möglichst jeder Führungsposition eine reife Führungspersönlichkeit zu haben, der es gegeben ist: erstens die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter zu wecken, zweitens unterschiedliche Interessen zusammen zu führen und drittens sowohl Leistungen als auch Interessen auf die Ziele des Unternehmens auszurichten.

Der überwiegende Teil des oberen Führungskreises war sich einig, dass das Unternehmen zur Erreichung dieser Ziele zum einen ein motivierendes Verbesserungsprogramm benötigt, vor allem aber, dass das Unternehmen so entwickelt werden müsste, dass Sachbearbeitung und Führung klar voneinander getrennt sind. Im Ergebnis sollte das so aussehen, dass alle Mitarbeiter so genannte Feldentscheidungen selbst treffen würden, egal ob im Tagesgeschäft oder bei Fragen der Verbesserung – und dass Führungskräfte sich fortan auf strategische Fragen, Personalentwicklung und dergleichen konzentrieren würden.

In der Theorie klang das sehr erstrebenswert. Aber wie wollte man dies erreichen? Ging es hier doch um nicht weniger als um den Wandel der gesamten Arbeits- und Führungskultur.

Man war sich darüber bewusst, dass man hier einen eigenen Weg würde gehen müssen, denn so etwas konnte man nirgendwo einkaufen. Also setzte sich eine kleine Gruppe des oberen Managements zusammen, mit dem Ziel ein Konzept auszuarbeiten. Dieses Konzept sollte es den Mitarbeitern erlauben, die Gestaltung ihrer Prozesse selbstständig in die Hand zu nehmen. Und es sollte dazu führen, dass sich alle Führungskräfte aus der operativen Arbeit zurückziehen und sich auf ihre Führungsaufgaben konzentrieren. Der Weg, der ausgearbeitet wurde, erwies sich letztlich als so simpel wie revolutionär, ein Modell mit zwei Ebenen:

Ebene 1 – Prozesse und Rahmenbedingungen innerhalb der Abteilung

Ebene 2 – Prozesse und Rahmenbedingungen an den Schnittstellen sowie entlang gesamter Geschäftsprozesse

Die Unterteilung in diese zwei Ebenen operativer Verbesserung erschien zunächst wie eine alt hergebrachte Binsenweisheit, ist es doch offensichtlich, dass jedes Unternehmen Verbesserungspotenziale innerhalb von Abteilungen und entlang gesamter Geschäftsprozesse hat. Und auch ist auf den ersten Blick nicht zu erkennen, wie gerade dieses Konzept – eines das

oberflächlich betrachtet nur auf Prozessverbesserung ausgelegt ist – dazu beitragen würde, dass Führungskräfte sich aus dem operativen Geschäft zurückziehen, um sich vornehmlich ihren strategischen und personalentwicklerischen Aufgaben zu widmen.

Werfen wir daher einen detaillierten Blick auf die Umsetzung und dort zunächst auf den Aufhänger des Konzepts, die Prozessverbesserung: Die meisten Unternehmen betrieben zu diesem Zeitpunkt Prozessverbesserung überwiegend auf der zweiten Ebene, der Ebene der abteilungsübergreifenden Prozesse. Mit dem 2-Ebenen-Modell wurden neben den abteilungsübergreifenden Themen ebenso alle abteilungsinternen Verbesserungspotenziale systematisch gehoben: Ablagesysteme für Informationen, Werkzeuge und Hilfsmittel, die Frage funktionierender Stellvertreterregelungen oder gegenseitiger Qualifizierung und natürlich alle Abläufe innerhalb jeder Abteilung. Bei genauerem Hinschauen, so stellte man fest, steckte darin ein fast unerschöpfliches Potenzial.

Das Konzept war schlank und wurde konsequent umgesetzt. Wenige und vor allem unkomplizierte Methoden kamen zum Einsatz und zahlreiche Mitarbeiter wurden in diesen wenigen Methoden ausgebildet und haben sich danach regelmäßig als Moderatoren von Verbesserungsworkshops eingebracht.

Das Konzept wurde an jedem Standort des jungen Unternehmensverbundes eingeführt, jeweils erst die eine Ebene, dann die andere. Auf der Ebene der Abteilung ging es auf den ersten Veranstaltungen jedes Standortes nicht nur darum, Verbesserungen zu erzielen, sondern ganz besonders ging es auch darum, die Mitarbeiter für das Thema Verbesserung „abzuholen“ und persönlich zu beteiligen, sie in ihrem eigenen Arbeitsumfeld erfahren zu lassen: „Ich selbst kann etwas verändern“, „Meine Meinung ist wichtig“, „Ich werde ernst genommen“. Mit der Einführung der zweiten Ebene wurde schließlich der Informations- und Materialtransfer zwischen den einzelnen Abteilungen verbessert. Waren an einem Standort beide Ebenen eingeführt, wurde auf beiden Ebenen konsequent weiter verbessert. Jährlich wurden in jeder Abteilung jedes Standorts zwei Workshops für Prozessverbesserung innerhalb der Abteilung durchgeführt. Darüber hinaus gab es an jedem Standort eine vernünftige Anzahl Workshops zur Verbesserung abteilungsübergreifender Prozesse. Und sogar standortübergreifende Prozesse wurden optimiert. Im letzten Jahr vor der Übernahme des jungen Unternehmensverbundes durch einen Konzern – um die es ja hauptsächlich in diesem Buch gehen wird – waren es im gesamten Unternehmensverbund mit gut 2.200 Mitarbeitern mehr als 450 Workshops, die durchgeführt wurden.

Als besonders weitsichtig erwies sich, dass die Verbesserungs-bemühungen nicht primär auf die Produktion ausgerichtet waren. Zwar waren auch in unserem Unternehmen – wie fast überall in der produzierenden Industrie – die Auswirkungen schlechter Prozesse am deutlichsten in den Produktionsbereichen zu sehen. Jedoch hatte man – zu Recht – geahnt, dass die meisten Ursachen für abteilungsübergreifende Probleme bereits früh im Prozess zu finden sind: in den Bürobereichen, die der Produktion vorgelagert sind. Daher war man sich von Beginn an darin einig, dass man ganzheitlich an das Thema Prozessverbesserung würde herangehen müssen, dass man alle Büro- und alle Produktionsbereiche würde einbeziehen müssen, weil man nur so das gesamte System verbessern kann.

Der wohl wesentlichste Punkt bei der Umsetzung des Konzeptes war jedoch, dass Vorgesetzte in der Regel nur zur Abschlusspräsentation von Workshops eingeladen waren. Am Workshop selbst nahmen sie nicht teil. So konnten die Mitarbeiter ihr Tagesgeschäft ohne lenkende Beeinflussung durch die Vorgesetzten verbessern. Dabei zeigten die Mitarbeiter ein vorbildliches Verantwortungsbewusstsein, denn wenn doch einmal die Expertise oder die Budget-Verantwortung eines Vorgesetzten gefragt war, wurde dieser kurzerhand hinzu gerufen. Die Mitarbeiter konnten also ungehemmt verbessern. Und die Vorgesetzten konnten mit jeder abschließenden Prä-

sensation der Workshop-Ergebnisse lernen, dass ihre Mitarbeiter auch ohne ihr Zutun Famoses zustande bringen. Dies half den Vorgesetzten, mehr Vertrauen in die Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter aufzubauen, so dass sie sich nicht nur aus Prozessverbesserungen heraus hielten, sondern zunehmend auch aus den Feldentscheidungen des Tagesgeschäfts.

Dieses Gewähren von Freiräumen seitens der Vorgesetzten führte zu sehr viel Motivation in der Belegschaft – und zu immer mehr Selbstständigkeit und Eigenverantwortung sowie zu sehr viel Bereitschaft, sich immer wieder die Frage zu stellen, ob Dinge nicht noch besser gemacht werden können. Und es fanden immer wieder Workshops zur gemeinsamen Diskussion und Umsetzung von Verbesserungen statt. Und durch die auf den Workshops und im Tagesgeschäft gewachsene Selbstständigkeit und Eigenverantwortung der Mitarbeiter hatten wiederum die Führungskräfte aller Ebenen stetig mehr Zeit zur Wahrnehmung echter Führungsaufgaben und entwickelten sich schrittweise zu immer besseren Strategen und Personalentwicklern, manche sogar zu echten Coaches.

Mit der konsequenten, ja geradezu kompromisslosen Umsetzung des 2-Ebenen-Modells vollzog sich also schrittweise ein unternehmenskultureller Wandel. Am Ende stand bei den Mitarbeitern ein allumfassendes Prozessbewusstsein, eine spür-

bare Orientierung fast aller Mitarbeiter an den Belangen des – internen und externen – Kunden. Die Mitarbeiter fühlten sich ernst genommen und übernahmen gerne Verantwortung für ihre Prozesse. Ja, nicht alle. Aber sehr, sehr viele. Mit der Zeit wurden sogar Workshops aktiv eingefordert, sobald Missstände identifiziert wurden. Und im fruchtbaren Wechselspiel dazu entwickelte sich die Führungskultur: Hier standen nicht Zahlen und Direktiven im Vordergrund, sondern Vertrauen und Wertschätzung für Geleistetes. Auch das geschah nicht über Nacht. Die Führungskräfte – insbesondere die der mittleren Ebene – hatten einen mehrere Jahre andauernden Weg der Entwicklung zu bewältigen. Er wurde ihnen jedoch leicht gemacht: gefordert vom Management und gefördert durch die zunehmende Eigenverantwortung auf der operativen Ebene.


Die gesamte Belegschaft entwickelte das Unternehmen. Jeder leistete seinen Beitrag – von der Geschäftsleitung bis zum Arbeiter, vom Arbeiter bis zur Geschäftsleitung. Man führte gut, die Mitarbeiter verbesserten weiter und das Unternehmen wuchs weiter, an jedem der letztlich neun Standorte. Und ehe man es sich versah, hatte sich der kleine, feine Unternehmensverbund zum profitabelsten Unternehmen seiner Branche entwickelt. Mit mehr als 20 Prozent Umsatzrendite strotzte man vor Selbstbewusstsein – in einem Marktumfeld, in dem seinerzeit fünf bis sechs Prozent Umsatzrendite schon als rich-

tig gut galt. Und weil es sich am Markt herumgesprochen hatte, dass dieses Unternehmen nun schneller und besser liefern konnte als alle Wettbewerber, durfte man nach einiger Zeit auch auf eine Steigerung des Umsatzes von knapp 100 Prozent blicken. Insgesamt führte die Entwicklung zu einer Gewinnsteigerung die ihresgleichen sucht. Kein Wettbewerber konnte mehr Schritt halten.

Und sicher hätte die positive Entwicklung noch lange, lange angehalten, wenn nicht ... ja wenn der Firmeneigner sich nicht dazu entschieden hätte, das Unternehmen an einen großen Konzern zu verkaufen. Genau hier beginnt die Geschichte, die ich erzählen möchte.

2 Der erste Eindruck, und der zweite

Es war eine reguläre Betriebsversammlung im Frühjahr. Und keiner, wirklich keiner aus der Belegschaft hatte geahnt, was die Geschäftsleitung zu verkünden hatte. „Das Unternehmen wird verkauft“, hieß es. Beschwichtigungen folgten. Es handle sich um einen strategischen Investor, keinen Finanzinvestor, der das Rennen gemacht hat. Also können Kündigungen wohl erst einmal ausgeschlossen werden. „Und schließlich steht das Unternehmen ja sehr gut da“. Ja, wo sie Recht haben, da



„Jeder schreibt ein Buch darüber, wie man ein Unternehmen fit macht. Schreib’ doch mal eines, wie man ein Unternehmen kaputt macht“, sagte dem Autor einst ein guter Freund.

Am fiktiven Beispiel der Übernahme eines hervorragend funktionierenden Mittelständlers durch einen großen Konzern erzählt der Autor eine Geschichte, die dazu einlädt, Regeln, Führungsverhalten und den Grad der Selbstständigkeit von Einheiten im eigenen Unternehmen zu hinterfragen – nicht nur im Konzern, nicht nur nach Zukäufen.

Der Autor: **Dr. Richard Glahn** studierte an den Universitäten Mannheim und Darmstadt. Aufbauend auf langjähriger Führungsverantwortung in der Industrie arbeitet er seit mehreren Jahren als freiberuflicher Trainer und Berater mit dem Schwerpunkt Organisations- und Kulturentwicklung, in Deutschland und international.

ISBN 978-3-940-77513-9



9

783940 775139

www.cetpm.de

€ 19,95 [D]

 **CETPM**[®]
at Ansbach University
of Applied Sciences
www.cetpm.de