



Made in Germany

Made in Germany – Mission is possible!

Mit diesem erklärten Willen und der Frage nach schlagkräftiger Unterstützung wandte sich ein ausländischer Investor an HANSE Interim.

Text: Wilfried Sellmann

Der Auftrag

Der europäische Geldgeber suchte einen erfahrenen Interim COO, der binnen eines halben Jahres die Aufbau- und Ablauforganisation im operativen Industriebereich eines akquirierten Traditionsunternehmens aufbrechen und auf nachhaltig wettbewerbsfähige Beine stellen sollte.

Das 50 Mio. EUR umsetzende Unternehmen erwarb der Investor anderthalb Jahre zuvor, mit der Option für den Vorbesitzer weiterhin High-Tech-Beleuchtungsprodukte zu produzieren, aber Schritt für Schritt dieses Partnerschaftsgeschäft um 20 % p. a. abzubauen. Das freiwerdende Volumen sollte die reine Produktionsstätte durch selbst entwickelte Produkte unter eigenem Label im selbst aufgebauten Markt vertreiben – eine ideale, faire Vorausset-

zung für den industriellen Standorterhalt sowie dessen Ausbau zum autonom agierenden Unternehmen. Wenige Investoren verfolgen eine so konstruktive, mitarbeiterfreundliche Strategie und erklären standhaft das Attribut „Made in Germany“ zum aktiven Marketinginstrument.

Die Herausforderung

HANSE Interim brachte den Interim Manager (IM) Wilfried Sellmann mit über 25-jähriger industrieller Managementenerfahrung im Mittelstand mit internationalen Eignern als COO ins Spiel.

Bereits vielfach konnte Sellmann deutsche und europäische Produktionsstandorte durch konsequentes Lean-Prozessmanagement und integrale Prozesskostenoptimierung bei Nutzung globaler Quellen nicht nur erhalten sondern langfristig ausbauen. Als die Missions-Challenge stellte sich nach

zweiwöchiger Quick-Scan-Analyse des IM die konstruktive Zerschlagung der aufgeblasenen Overhead-Strukturen dar. Welche nicht die direkt am Produkt arbeitenden Mitarbeiter unterstützte, sondern – wohlwollend ausgedrückt – allenfalls zu deren Verwaltung diente.

In persönlichen Bottom-up-Interviews erfuhr Sellmann von Mitarbeitern, dass deren Prozessbeanstandungen und Verbesserungsvorschläge direkte Vorgesetzte meist abtaten oder sogar unter eigenem Namen umsetzten. Unter den ca. 200 operativen Mitarbeitern war so jeder Gedanke an KVP (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess) absolut vernichtet.

Eine hierarchisch völlig starre, mehrstufige Aufbauorganisation – aufgeteilt in Abteilungen für alle operativen Funktionen (Engineering, AV, QS) jeweils versehen mit einem „Fürsten“ (Abteilungsleiter) – lähmte durch eine fehlende

konstruktive und zielgerichtete Kommunikationsstruktur jeden Innovationsgedanken für operative Verbesserungen und die dringend nötigen Neuprodukte. Das Potenzial war jedoch deutlich spürbar. Zügig musste eine Vision, ein Lean-Modell für eine schlagkräftige, schnelle, kunden- und mitarbeiterorientierte Prozesslandschaft her. Der IM schlug vor, die Managementebene der Abteilungsleiter völlig zu eliminieren und die Ergebnisverantwortung für den Prozessoutput (Liefertreue, Qualität, Kosten) in die Hände zweier sog. Prozessbesitzer zu legen. Sellmann teilte dazu den Produktionsprozess in die zwei Kern-Herstellprozesse Fließfertigung (stark automatisierte Massenfertigung) und Werkstattfertigung (kundenspezifische Lösungen und Kleinstückzahlen) auf. Deren Umsatzanteile und Bedeutung waren vergleichbar groß, die logistischen und technischen Herstellprozesse und Produkte jedoch sehr unterschiedlichen Charakters.

Aus den acht Abteilungsleitern filterten sich nur zwei heraus, die aufgrund ihrer operativen Erfahrungen aber viel mehr noch durch ihr Verlangen nach Veränderungen und Verbesserungen dafür geeignet erschienen. Sie erhielten in dem Prozessmodell personell und fachlich die Verantwortung für alle Funktionen, wodurch ein Schwarzer-Peter-Spieleffekt unter Abteilungen vermieden wurde.

Die Umsetzung

Der konkrete Plan stand, das Change Management flächendeckend an mehreren Stellen im Prozess zu beginnen. Der Investor und der lokal verantwortliche Geschäftsführer (GF), der sich nun

auf seine Kernkompetenzen Marktaufbau und Neuproduktentwicklung konzentrieren konnte, befürworteten mutig das schlanke Prozessmodell, so dass der IM nach einem Monat schon mit der Umsetzung hätte beginnen können wäre da nicht der gesetzlich mitbestimmungspflichtige Betriebsrat (BR) gewesen.

Dessen traditionelle, ideologisch starre Antwort war erschreckend angstvoll und negativ. Zwar bewertete der BR die personellen und betrieblichen Veränderungen inhaltlich durchaus positiv wenn

auch sehr fremd, wies aber ängstlich auf Fristen und notwendige, einen schnellen Start verhindernde Bürokratie hin. Glücklicherweise zog der BR seinerseits einen externen Berater hinzu, der den Plan als positiv und notwendig erachtete, aber politisch natürlich seinen direkten Auftraggeber, den BR, bedienen musste. Diese Zwickmühle löste er geschickt. Nach intensiven Gesprächen mit dem IM befürwortete er den Umsetzungsstart unter der Maßgabe, alle Veränderungen zunächst als – nicht mitbestimmungspflichtige – Projektarbeiten zu deklarieren.

Die gewonnenen Erfahrungen begleiteten GF, IM und BR paritätisch in engster Kommunikation anhand eines gemeinsam verabschiedeten Eckpunktepapiers. Dieser konstruktive Ansatz führte zu lediglich vier Wochen politischer Arbeit, in denen schon operativ in sehr kleinen Schritten vorbereitend an Veränderungen gearbeitet wurde.

Diesen Weg der kleinen Schritte, nachvollziehbar für alle Beteiligten, setzte Sellmann fort, indem er Bottom-up etliche Verbesserungsprojekte startete. Die Basismitarbeiter fühlten sich ernst genommen, nachdem der GF auch offiziell verkündete, dass der Overhead ihnen in der Umsetzung des KVP zu „dienen“ habe.

Diese Overhead-Mitarbeiter zogen aus vormals weit auseinander liegenden Büros in ein Produktionsbüro und konnten so auf kürzestem Wege zielgerichtet kommunizieren. Mit Methoden wie Kaizen und FMEA und meist von direkten Mitarbeitern angestoßen startete das Unternehmen über 30 KVP-Projekte an Produkten und Prozessen. Manch ein „Aha-Effekt“ z. B. im Engineering oder der Produktionssteuerung tauchte auf.

Die beiden Prozessbesitzer hatten alle Hände voll zu tun, den neu entstandenen Verbesserungsdrang zeitlich und kapazitiv durch Priorisierung zu managen. Leicht verständliche, neu entwickelte Prozesskennzahlen und Zielvereinbarungen dienten zur Orientierung und Motivation bei der Frage: „Was bringt das Alles?“.

Mit Führungstrainings und Einzel-Coachings formte der IM zielgerichtet die bislang als Schlüsselprozess missachtete Führungskultur des Standortes. Auch hierbei ging Sellmann sowohl Bottom-up als auch Top-down vor.

Das Ergebnis

Alle Aktivitäten legte der IM als nachhaltig wirksame Vorbereitung für den erfolgreichen Einstieg eines auf Dauer extern gesuchten COOs an: Beherrzte Zerschlagung ungeeigneter Prozesse und neue Strukturen als zukunftsweisende Basis.

Nach nur 6 Monaten übergab Wilfried Sellmann in einer feierlichen Verabschiedung eine sehr schlanke Neuorganisation mit einer messbaren Produktivitätssteigerung von über 9 % (bei weiterem zweistelligen Potenzial), einer vom Eigentümer gewollten Vision und einer Umsetzungs-Roadmap voller begonnener KVP-Projekte an den nachfolgenden COO.

Fazit

Made in Germany - Mission is possible!

Wilfried Sellmann ist seit 2013 als Interim Manager u. a. für HANSE Interim aktiv. Mit seiner über 25-jährigen Erfahrung im technischen Management lokaler mittelständischer Unternehmensstrukturen bei international agierenden Konzernen oder in großen Familienunternehmen liegt seine Kernkompetenz in der nachhaltigen Prozessoptimierung und Entwicklung von Produktionsstandorten.

