

# Projektbericht

## Unternehmen:

Mittelständischer Werkzeughersteller  
Entwicklung, Produktion und Vertrieb von  
Fräs-, Schleif- und Polierwerkzeugen

2 Inhaberfamilien

350 Mitarbeiter

82 Millionen € Umsatz

## Aufgabe im Projekt

Das Unternehmen hatte zum Zeitpunkt des Projektstarts sechs ziemlich unruhige Jahre hinter sich gebracht. In dieser Zeit hatten die Geschäftsführenden Gesellschafter die Geschäftsführung abgegeben und zwei externe Geschäftsführer eingesetzt. Die Gesellschafter bildeten in diesem Zug einen Beirat und die Gesellschaft wurde umstrukturiert.

Es gab einige Symptome dafür, dass lange nicht alles glatt läuft und der Verdacht lag nahe, dass die neuen Strukturen in der obersten Führungsebene Ursächlich für diese Symptome gewesen sind.

- Es gab seit einigen Jahren heftige, mal offen und mal verdeckt ausgetragene, Konflikte zwischen der Marketingleiterin und dem Vertriebsleiter.
- Die beiden Geschäftsführer waren sich sehr häufig uneinig darüber, wie das Unternehmen zu führen sei und nutzten die strikte Aufgabentrennung dazu, „ihr Ding“ zu machen.
- Der Umsatz ging seit 6 Jahren kontinuierlich zurück. Mit ihm schrumpfte auch der Rohertrag, was die Gesellschafter zunehmen unzufrieden werden ließ.
- So etwas wie Innovation konnte man vor etwa 10 Jahren zum letzten Mal beobachten. Das damals (nach Aussagen der meisten Beteiligten zufällig) entstandene Produkt hat sich seitdem zum Erfolgsprodukt entwickelt, während alle anderen Produkte immer schlechter verkauft werden.
- Der Vertriebsaußendienst, teilweise bestehend aus Handelsvertretern, kam sehr oft mit Sonderanforderungen auf die Produktion zu.

## Die Situation zum Projektstart

Es hatte in den letzten Jahren verschiedene Bemühungen gegeben, die Dinge in den Griff zu bekommen und auf die neue Gesellschafter- und Geschäftsführungsstruktur zu reagieren.

Es gab Coachings für beide Geschäftsführer sowie für die Marketingleiterin und den Vertriebsleiter, die das Ziel hatten, die Konflikte aufzulösen.

Der Beirat wurde um bezahlte Mitglieder erweitert, um dort Kompetenzen aufzubauen und mehr im Tagesgeschäft mitreden zu können. Die Hoffnung: Wenn es Konflikte auf

den ersten beiden Führungsebenen gibt, dann kann es nur gut sein, wenn der Beirat mitentscheidet und im Fall von Konflikten regulierend eingreift.

Der Geschäftsführer für den kaufmännischen Bereich hat Bemühungen angestoßen und durch eine extra eingerichtete Stabsstelle vorantreiben lassen, die das Ziel hatten, das Onlinegeschäft auszubauen, ohne den Konflikt von Vertriebs- und Marketingleitung beachten zu müssen.

Der gesamte Führungskreis beider Geschäftsbereiche musste in einem Kulturentwicklungsprojekt Führungsgrundsätze entwickeln, die dann an die Belegschaft kommuniziert wurden, um gelebt zu werden. Als ich zum Unternehmen stieß waren noch letzte Anklänge dieses Projekts zu spüren. Jedenfalls wurde mit einem Lächeln über die Führungsgrundsätze gesprochen und das neue Unternehmensleitbild wurde ignoriert.

Ich wurde von den beiden Gesellschaftern beauftragt, weil diese sich zunehmend Sorgen um die Umsatzentwicklung machten. Sie wollten endlich Erfolge bei der Entwicklung des Online-Geschäfts sehen und entweder die Konflikte auf der ersten und zweiten Führungsebene lösen oder aber die Struktur so verändern, dass alle damals Beteiligten entweder das Unternehmen verlassen oder andere Aufgaben bekommen würden.

## Der Projektverlauf

### Problemtransformation

Im Rahmen eines Workshops sowie einiger Einzelgespräche habe ich versucht, die eigentlichen Probleme hinter den Symptomen zu ergründen. Dies ist wegen der Vielzahl der Symptome und der großen Zahl der Beteiligten zunächst nicht einfach gewesen.

Im Verlauf der Gespräche wurde mit immer klarer, dass es ein weiteres relevantes Symptom gab, das wiederum einige der beobachteten Symptome auslöste:

Es gab erheblichen Widerstand gegen die Veränderung des Geschäftsmodells sowie des Unternehmensleitbilds.

Widerstand ist etwas sehr Begrüßenswertes. Deutet er doch darauf hin, dass die bisher gewählten Methoden nicht passend gewesen sind. So leitet er mich regelmäßig zu den eigentlichen Problemen hinter beobachteten Symptomen.

So auch hier:

Das Unternehmen hatte wegen der schlechten Produktivitätskennzahlen und weil man sich gerne vom Außendienst unabhängig machen wollte, einige strategische Entscheidungen gefällt und dabei einen Kernaspekt aus den Augen verloren.

Kunden beschrieben dieses Unternehmen als Spezialisten für spezielle Problemstellungen und Ansprechpartner wenn kein anderer Lieferant mehr eine Idee hat, wie eine Herausforderung zu lösen ist.

Sowohl das neue Unternehmensleitbild als auch einige Veränderungen an Provisionsvereinbarungen und der Vertriebsstrategie legten aber nahe, dass genau dieser Aspekt nicht mehr berücksichtigt wurde.

Das Unternehmen geriet wegen dieser Entscheidungen zunehmend unter Preisdruck, den es nur im Produktbereich des neuen Produktes abwehren konnte, da es dort wegen des Patentschutzes keine Konkurrenz gab, die ähnlich gute Werkzeuge zu einem annehmbaren Preis liefern konnte.

Das Problem das alle Symptome auslöste war dieser Strategiewechsel, der viele Kunden veranlasst hätte, den Lieferanten endgültig zu wechseln, wenn nicht alle Mitarbeiter:innen sich vehement dagegen gestemmt hätten. Dies mündete in Konflikte, Preisverfall usw.

## Analysephase

Auch in diesem Projekt teilte sich die Analysephase in drei Schritte auf:

1. Einstiegsworkshop  
Hier habe ich vor allem großes Augenmerk auf die Organisationsrückschau gelegt um mehr darüber zu erfahren, was den Erfolg des Unternehmens ausgemacht hat und wann einschneidende Entscheidungen zu Lernerfahrungen der Organisation geführt haben, die sich wahrscheinlich noch heute in der Kultur wiederfinden.
2. Verkettete Gespräche mit 14 Mitarbeiter:innen
3. Verfassen der Kultur- und Strukturmusteranalyse als Grundlage für die weitere Arbeit

Nach der Analysephase gab es in diesem Projekt einen Zwischenschritt, der daraus resultierte, dass die Analyse ein Problem zu Tage gefördert hat, dass im Mittelstand nach Übergaben an externe Geschäftsführer häufig zu finden ist:

Dem Unternehmen fehlte „der Unternehmer“. Dies ist nach meiner Definition ein Mensch oder ein kleines Team aus Menschen, der oder das in der Lage ist, alle kommunikativen Fäden zu einer Art Erkenntnisknoten zu verbinden.

Es ist also die Person oder das Gremium wo alle Dinge zusammenlaufen, die von Kunden, Kolleg:innen, Lieferanten, Stakeholdern usw. signalisiert und kommuniziert werden. Außerdem liegt hier ein sehr großes Verständnis für das Geschäftsmodell und die Unternehmenskultur vor.

Diese Person oder dieses Gremium gab es nicht.

Daraus ergab sich Handlungsbedarf über die übliche Vorgehensweise hinaus, den ich an dieser Stelle mit den Gesellschaftern und den beiden Geschäftsführern abgestimmt habe.

## **Workshop zu den gefundenen Kultur- und Strukturmustern**

Hier habe ich in der Kommunikation den „fehlenden Unternehmer“ bewusst Außen vorgelassen aber dennoch die beobachteten Dinge klar angesprochen.

Erstaunlicherweise wurde dieses Phänomen im Verlauf des Workshops von den Mitarbeiter:innen in anderen Worten beschrieben und als Problem markiert. Dies zeigt sehr schön, wie „darüber sprechen“ zu neuen Einsichten führt und damit Handlungsoptionen erweitert.

## **Strategieentwicklung**

In diesem Projekt haben wir uns dafür entschieden in zwei Runden die weiteren Schritte zu planen.

Ein Teilnehmerkreis befasste sich mit dem fehlenden Unternehmer, der andere Kreis hatte die Aufgabe alle anderen Kultur- und Strukturmuster zu berücksichtigen und passende Maßnahmen zu entwickeln, die dem - im allerersten Schritt aufgedeckten - Problem etwas entgegensetzen können.

## **Umsetzungsphase**

Es wurden einige Provokationen beschlossen, die in der Folge tatsächlich positive Veränderungen auslösten.

4. Vertrieb und Marketing bildeten zusammen mit dem Produktmanagement neue Teams, die die Abteilungsstrukturen an dieser Stelle vollkommen aufbrachen. Jedes der neuen Teams wählte für sich Produktbereiche sowie eines oder mehrere Länder aus, für die es die Verantwortung entlang des gesamten Sales-Funnel trägt. Dies schloss auch alle Kolleg:innen in den (kleinen) Auslandsniederlassungen mit ein.

Die beiden Führungskräfte dieser Abteilungen nahmen andere Aufgaben wahr.

5. Ein Steuerungsinstrument für den Außendienst war in der Vergangenheit die Provisionsvereinbarung. Diese hatte einige Entscheidungen der Kollegen zur Folge die nachvollziehbar, aber nicht gut für das Unternehmen gewesen sind.

Wir haben als eine Maßnahme beschlossen, allen Handelsvertretern anzubieten in Zukunft als Angestellte Vertriebsmitarbeiter zu arbeiten und ein im Verhältnis zum bisherigen Einkommen hohes Fixgehalt ohne variablen Bestandteil zu erhalten.

Damit wurden sämtliche Provisions- und Bonusvereinbarungen abgeschafft.

Das Ergebnis: Weniger „Verhandlungen“ zwischen Außendienst und Innendienst bzw. Produktion, wenn Kunden Sonderanfertigungen wünschten und mehr produktive Mitarbeiter der Außendienstkollegen bei der Suche nach Lösungen für Kundenprobleme, die nicht mehr unbedingt auf Sonderanfertigungen hinausliefen.

Das spart Zeit und Geld.

Denn bisher wurde der Außendienst nur nach Umsatz aber nicht nach Deckungsbeitrag bezahlt. Sonderwerkzeuge brachten hohe Umsätze aber geringe Deckungsbeiträge, da die Entwicklung teuer gewesen ist aber nicht von allen Kunden honoriert wurde.

6. Steuernde Eingriffe der ersten und zweiten Führungsebene wurden reduziert, in dem mehr Entscheidungen in die Teams in Verwaltung und Produktion verlegt wurden. Dazu haben wir uns auch mit den Schnittstellen zwischen verschiedenen Unternehmensbereichen befasst um diese in der Folge zu symmetrisieren. Dies erzeugte mehr Selbstorganisation zwischen den Abteilungen und Teams.
7. „Den Unternehmer finden“ beschreibt die Arbeit, die im Kreis des Beirats und der Geschäftsführung getan werden musste am ehesten.
8. Jedes Unternehmen braucht einen oder mehrere Menschen, die Strategie als etwas ausschließendes handlungsleitendes definieren können.

In der Vergangenheit waren die beiden Gesellschafter diejenigen die als Unterneh-

mer diese Rolle gemeinsam gut ausfüllen konnten. Ihr Weggang aus der Geschäftsführung hat den fehlenden Unternehmen zur Folge.

Dies lässt sich nicht einfach dadurch heilen, beide Gesellschafter wieder in diese Rolle zu verfrachten. Denn durch die fehlende Nähe zum Tagesgeschäft, hatten auch die beiden diese Fähigkeit mittlerweile eingebüßt.

Es gibt durchaus langjährige Mitarbeiter, die einige der „Erkenntnisfäden“ bedienen könne. Niemand allein. Ein kleiner Kreis von drei Personen leistet heute gemeinsam mit den Geschäftsführern diese Arbeit. Das ist keine ideale Lösung, mehr war aber bisher in diesem Fall nicht machbar.

## **Abschluss**

Das Projekt ist mittlerweile abgeschlossen. Vieles ist aber immer noch im Umbruch. Dies ist der Normalzustand von Unternehmen, die es im Projekt schaffen, Höchstleistung zu entfesseln.

In diesem Fall ist es aber besonders erwähnenswert, da die neue Teamstruktur auch bei der Arbeit am Unternehmen wirkt. Das Wissen dass alle Mitarbeiter:innen stetig die Strukturen weiterentwickeln müssen, damit das Unternehmen erfolgreich bleibt, hat zu einigen Initiativen geführt, die (im Rahmen der mittlerweile zum Teil entwickelten) Strategie wirken können.

Ich bin weiterhin in Form von Moderation und Coachings eingebunden.

## **Projektergebnisse**

- Das Unternehmen hat heute eine gut ausgearbeitete Strategie, die den Namen verdient, da sie weder Dinge vorausplant und vorwegnimmt noch am Markt vorbei formuliert wurde.
- Es wurden in der Folge schwierige Entscheidungen bzgl. einiger Produktbereiche gefällt, die in Zukunft nicht mehr vertrieben werden.
- Das Onlinegeschäft wächst vor allem auf Basis eines Konfigurators, der Sonderanforderungen zulässt und damit die Marktanforderungen erfüllt.
- Der Umsatz steigt wieder. Das Wachstum setzte sich während der gesamten Pandemie fort und basiert unter anderem auch auf einer Innovation, die in einem der neuen Teams entstanden ist.