

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. Misserfolgskriterien 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 Erfolgsfaktoren

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