

Reorganisation

Im vorliegenden Fall hatte ich es mit einem Unternehmen zu tun, welches schon Jahre auf dem Markt ist; ein Beweis dafür, dass es in der Vergangenheit einiges richtig gemacht hat. Trotzdem war es mit schwerwiegenden Problemen konfrontiert, welche sich hauptsächlich in einer hohen Personalfuktuation, schwacher Arbeitsmoral, einer sinkenden Marktnachfrage und zahlreichen Effizienz- und Effektivitätsverlusten in Strukturen und Prozessen zeigten. Ein Hauptgrund dafür war der Ressourceneinsatz.

1 Ausgangslage

Die angetroffene Situation bezüglich diesem Unternehmen war in zweierlei Hinsicht eine Herausforderung. Erstens waren deutliche Defizite in Bereichen wie Verkauf, Finanzen, Personal, IT sowie Strategie, Organisation und Prozessen vorhanden. Zweitens machten sich aber auch zwischenmenschliche Aspekte, sei es top-down oder innerhalb des Teams negativ bemerkbar.

Die Produkte waren zweifelslos sehr erfolgsversprechend und das dazugehörige Marketing konnte sich sehen lassen. Doch wie in so manchen Fällen wurde den Aktivitäten des Aussendienstes viel zu wenig Beachtung geschenkt, was sich direkt auf die Marktpräsenz und die Verkaufsförderung auswirkte. Finanziell stand das Unternehmen (noch) ziemlich solide da, die Zukunftsprognose forderte aber trotzdem einen ersten Reorganisationsbedarf.

Die Geschäftsleitung und die Mitarbeiter waren sich dem Optimierungspotenzial durchaus bewusst. Beide Lager signalisierten auch klar, einen Veränderungsprozess zu unterstützen. Doch dazu braucht es eine gesamtheitliche, zielgerichtete Führung, welche in diesem Betrieb schlicht fehlte. Dies übertrug sich auch automatisch auf die Mitarbeiter, was sich personenabhängig in der Loyalität, Arbeit nach Vorschrift oder dem Teamgeist widerspiegelte.

Der Organisation, den Prozessen aber auch den EDV-Instrumenten merkte man an, dass sie historisch gewachsen waren und sich dieser Thematik noch nie jemand gezielt angenommen hat.

2 Zielsituation

Ziel der Zusammenarbeit war es, den Betrieb über sämtliche Stufen hinweg zu reorganisieren. Folgende Zielsituation wurde angestrebt:

- Die Mitarbeiter sind allesamt motivierte Top-Fachkräfte und stehen vollumfänglich hinter den Produkten und Dienstleistungen; die richtigen Leute auf den richtigen Funktionen. Wissen, Kompetenzen und Verantwortung sind breit abgestützt. Es gibt somit keine ungewünschten Abhängigkeiten von einzelnen Schlüsselpersonen.
- Das Verkaufspersonal identifiziert sich vollumfänglich mit dem Unternehmen. Professionelle und schlanke Verkaufsprozesse sowie zahlreiche, zielgerichtete Verkaufsaktivitäten über sämtliche Geschäftsfelder sorgen für zahlreiche Kundenkontakte (Leads) und somit für stetiges Umsatzwachstum und eine starke Reputation am Markt – Kurz: Förderung des nachhaltigen, profitablen Wachstums des Unternehmens.
- Strukturen und Abläufe sind exakt auf die Kundenbedürfnisse abgestimmt. Sowohl die wertschöpfenden, als auch die unterstützenden Prozesse sind auf ein weiteres Wachstum ausgerichtet. Die betriebliche Organisation ist effizient und finanziell transparent. Die eingesetzten

Instrumente sind exakt auf die Betriebsgrösse abgestimmt und halten einem künftigen Wachstum stand.

3 Vorgehen

Aufgrund der beschriebenen Konstellation bot es sich an, die Funktion als Co-Geschäftsführer, mit Fokus auf die betriebswirtschaftliche und administrative Führung des Unternehmens zu übernehmen. Zur Kernaufgabe gehörte die Reorganisation des Unternehmens in administrativer und personeller Hinsicht sowie die Prüfung und Optimierung der firmeninternen Strukturen, Abläufe und Instrumente. Auf diese Weise wurde der Geschäftsführer entlastet und konnte sich anstehenden Projekten widmen.

Da der finanzielle Aspekt in diesem Falle noch kein dringliches Problem darstellte, haben wir, nicht zuletzt auf Wunsch des Kaders, eine erfolgsversprechende Strategie erarbeitet. Im dazugehörigen Massnahmenplan wurden dann alle Aktivitäten aufgelistet, terminiert und den verantwortlichen Personen zugewiesen. Direkt im Anschluss konnte so auch das Organigramm neu aufgesetzt und mit den Unternehmenszielen in Übereinstimmung gebracht werden.

Spezielle Beachtung gebührte dem Verkauf. Zuerst wurden die Marktbearbeitungsprioritäten und -massnahmen pro Kundengruppe und Region definiert. Diese dienten dem Verkaufsaussendienst als Richtschnur in Bezug auf seine Prioritätensetzung. Durch ein einfaches aber zweckmässiges Verkaufsreporting konnten die Aussendienstaktivitäten v.a. quantitativ überprüft werden. Der Pflege des CRM-Tools kam ebenfalls angemessene Bedeutung zu, ist es für das Festhalten von Kundendaten und den effektiven, proaktiven Verkauf doch essenziell.

Die Sitzungsgefässe wurden allesamt überarbeitet. Ziel war es, nicht mehr, aber dafür themenspezifische, zielorientierte Gefässe mit klarem Output-Auftrag zu schaffen. Regelmässige Mitarbeiterinfos sorgten dafür, dass die Mitarbeiter über die nächsten Schritte in Kenntnis gesetzt und somit die Betroffenen zu Beteiligten gemacht wurden. Bezüglich den Produkten wurde ein F&E Konzept erstellt, welches analog der Strategie direkt mit terminierten Massnahmen versehen wurde.

Die finanzielle Transparenz hatte im Gegensatz zur finanziellen Situation ziemlich hohe Priorität. So wurden Quartalsabschlüsse eingeführt, welche zumindest dreimal im Jahr aufzeigen, wo das Unternehmen genau steht. Des weiteren liess man dem Tracking von Auftragseingang, Auftragsbestand und der Kapazitätsplanung der direkt produktiven Mitarbeiter hohe Priorität zukommen.

Diverse Einzelgespräche mit Mitarbeitern und der Geschäftsleitung ergaben ein relativ klares Bild darüber, wo der Schuh in personeller Hinsicht drückte. Eine Folge daraus waren betriebsinterne Versetzungen, leider auch die Aufhebung einzelner Arbeitsverhältnisse sowie Neueinstellungen auf strategisch wichtigen Funktionen.

Im Bereich der IT rekrutierten wir einen neuen Partner und gleisten die Evaluation eines neuen ERP-Systems respektive geeigneter Alternativen auf. Gleichzeitig wurden kleinere Optimierungen im Finanzbereich vorgenommen und das Versicherungswesen outgesourced.

4 Resultat

Die aktuelle Situation kann etwa wie folgt zusammengefasst werden:

- Der Verkauf hat heute alles, was er für ein zielgerichtetes Arbeiten benötigt. Die Intensivierung der Aussendienstaktivitäten ist in vollem Gange.

- Die Strategie und die dazugehörigen Massnahmen liegen vor. Das Strategiemeeting ist etabliert und dient einer regelmässigen Nachverfolgung der Umsetzung. Durch die schrittweise Abarbeitung wird der Weg in Richtung Vision geebnet. Zu den besagten Massnahmen gehören auch zahlreiche Aktivitäten im Bereich der innerbetrieblichen Prozesse, Aufgaben und Funktionen, welche zuerst bereinigt werden müssen, um überhaupt ein weiteres Wachstum zu ermöglichen.
- Die personellen Massnahmen scheinen sich als richtig herauszustellen. Es wird nach diesen Restrukturierungsmassnahmen aber noch etwas Zeit dauern, bis Ruhe und Sicherheit einkehrt. Die derzeitige Mannschaft muss sich zuerst etablieren. Das braucht Zeit und positives Vorwärtsdenken.
- Konkrete Probleme mit den Produkten sind adressiert und werden Schritt für Schritt angegangen. Der Innovationszirkel sorgt dafür, dass konsequent weiter an neuen Ideen gearbeitet wird.

Etwas heikler zu beurteilen sind jeweils die erreichten Ergebnisse im personellen Bereich. Generell ist eine Veränderung der Unternehmenskultur mit einer bestehenden Mannschaft nur schwierig und mit viel Zeit- und Energieaufwand umsetzbar. Leider hat heutzutage kaum mehr ein KMU die Zeit, solche langfristigen Veränderungen herbei zu führen, v.a. wenn Faktoren im Bereich der Liquidität, Rentabilität und Stabilität tangiert sind. Es bleibt also meist nur der Weg über die personelle Reorganisation.

Durch die Anpassungen im Mitarbeiterstamm konnten Grundeinstellungen des Personals zu Führung, Eigenmotivation oder die Chemie im Team relativ schnell verbessert werden. Inwiefern sich Verbesserungen im Bereich der Loyalität, Arbeitsmoral oder Integrität durchsetzen werden, wird sich erst über einen längeren Zeithorizont zeigen. Gefordert ist und bleibt hier sicherlich auch die Geschäftsleitung, welche diese Punkte gezielt fordern und fördern muss.

von Gunten Executive Partner AG
Böhlstrasse 17
9300 Wittenbach

www.vongunten-partner.ch
info@vongunten-partner.ch
+41 79 755 28 54