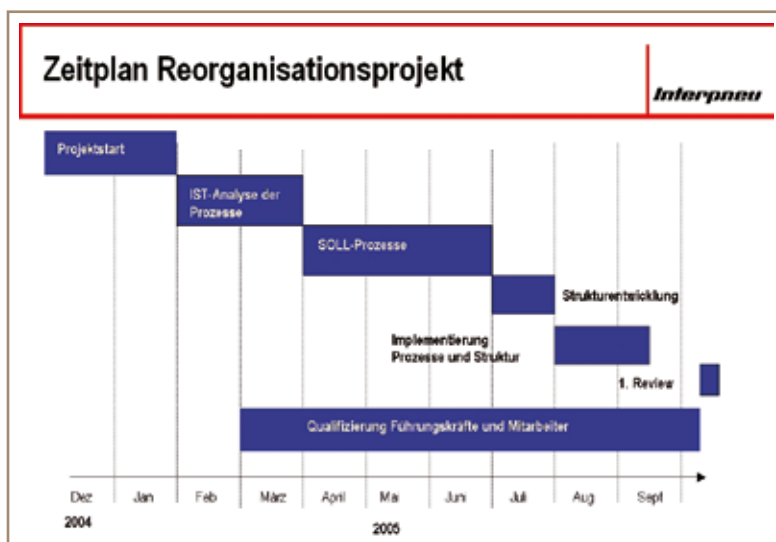


DAMIT DER VERTRIEB WIEDER RUND LÄUFT

WIE STRUKTURPROBLEME IN UNTERNEHMEN GELÖST WERDEN

„Fehler und Doppelarbeit häufen sich. Es gibt viel Reibungsverlust. Wir haben das Gefühl, der Vertrieb hinkt hinterher, weil wir so gewachsen sind.“ So schilderten die Geschäftsführer der Karlsruher Handelsgesellschaft für Reifen und Leichtmetallfelgen „Interpneu“ ihr Problem. Mit Hilfe der „C2 OrganisationsBeratung“ aus Stuttgart sollen Prozesse und Abläufe wie Auftragsabwicklung, Kundenservice und das Kundenbeziehungs-Management optimiert werden.

Schnell wurde offensichtlich, dass unklare Zuständigkeiten und Strukturen ein Kernproblem sind. Das Unternehmen hat den Umsatz innerhalb von fünf Jahren um 48 Prozent erhöht



und die Zahl der Mitarbeiter hat sich verdreifacht. Unverändert geblieben ist jedoch die Organisation: personenorientiert auf Zuruf. Hinzu kam, dass die Vertriebsgesellschaft einerseits eigenständig wirtschaftete, andererseits von anderen Zweigen des ebenfalls stark wachsenden Mutterunternehmens abhängig war. „Das ist der Fluch des Erfolgs: Wenn die Firma größer und komplexer wird, entsteht oft eine Art Flaschenhals bei den Zuständigkeiten“, weiß Berater Dr. Rainer Schweizer. Und wenn an einer Kraft – sei es der Inhaber oder ein langjähriger Mitarbeiter – viel hängt, läuft wenig, wenn diese Person nicht erreichbar ist. „Die Probleme tauchen im Arbeitsprozess auf, doch ihre Ursache liegt meist in der Struktur des Unternehmens“, ergänzt Berater Jürgen Berger.

ALLE BETEILIGTEN EINBINDEN

Hauptanliegen der Berater ist es, die passende prozessorientierte Vertriebsstruktur zu finden und zu implementieren. In einem ersten Schritt (Projektstart) erörtern sie, welche Ab-

teilungen sie einbinden und wie die Teams zusammengesetzt werden. Wenn die Projektarchitektur steht, identifizieren sie Schlüsselprozesse und analysieren Schwachstellen (Ist-Analyse): „Vereinfacht gesagt lassen wir uns schildern, wer was entscheidet, wo Doppelarbeit entsteht und wo es oft klemmt“, sagt Berger. Der Berater sei dabei „der Schatzsucher, der die Lösung durch gezieltes Nachfragen ans Licht bringt“. Die Inhalte kommen von den Mitarbeitern, denn die wissen am besten, wie sie arbeiten. Diese Arbeitsweise gehört zur Philosophie des Beratungs-Spezialisten C2. Das vierköpfige Team will keine fertigen Lösungen überstülpen. Ziel ist vielmehr, die nötigen Veränderungen gemeinsam mit den Auftraggebern zu erarbeiten. So nehmen Führungskräfte und Mitarbeiter sie nicht nur besser an, sondern lernen auch, Probleme künftig selbstständig zu lösen. Die Berater wissen, wie man Veränderungsprozesse gestaltet, wie Strukturen funktionieren und wie bestimmte Maßnahmen greifen, und bringen dieses Know-how in den Prozess ein.

BEIM SOLL-KONZEPT IST KREATIVITÄT GEFRAGT

Projektphase Nummer zwei (Soll-Konzeption) bei Interpneu widmete sich der Frage, wie die Prozesse künftig ablaufen sollen. Dazu wurden die Teams neu gemischt und zum Kreativ-Workshop gebeten. „Gehen Sie in die Adlerperspektive und sammeln Sie Ideen“, gab

Schweizer den Mitarbeitern vor und ermutigte sie ausdrücklich, übers Ziel hinauszuschießen. 193 Ideen entstanden. Gemeinsam bewertete die Gruppe sie nach Aufwand und

QUICK-CHECK FÜR VERÄNDERUNGSVORHABEN

- 1. Ziel/Vision**
 - Wo wollen wir hin?
- 2. Problem/Herausforderung**
 - Face Reality. Warum ist die Veränderung überhaupt wichtig?
- 3. Begründung/ Sinn der Veränderung**
 - Passen das Ziel und die Herausforderung zusammen?
 - Ist das Motiv Schmerz, Vorbeugung oder Lust?
- 4. Identifikation des Aufwandes**
 - Was sind die Aufwand-Nutzenverhältnisse?
- 5. Konfrontation**
 - Wer muss einbezogen werden?
- 6. Verpflichtung**
 - Wer muss sich engagieren?
- 7. Aktionsplan**
 - Was sind die nächsten Schritte?

Wirkung. Dabei zeigte sich, dass beispielsweise die Neugestaltung des Online-Stores zwar eine hohe Wirkung hat, der Aufwand aber ebenfalls enorm ist. Eine hohe Wirkung bei vergleichsweise geringem Aufwand erzielt dagegen die verbindliche Festlegung von Verantwortlichkeiten. Diese leichter umzusetzenden Dinge (low hanging fruits) sollen vorrangig angepackt werden.



Das C2-Beraterteam: Dr. Rainer Schweizer, Jürgen Berger, Horst Kremer (v.l.) und Christina Wittmer

ERSTE ERFOLGE SOFORT SICHTBAR

In Phase drei (Strukturentwicklung) gilt es, die alte Struktur den neuen Prozessen anzupassen. Dann folgt die konkrete Umsetzung der Neuerungen. Diese Phase der Implementierung läuft bei Interpneu noch, zeigt aber schon erste Wirkung: Einige EDV-Projekte wurden begonnen, Besprechungen sind effektiver geworden, neue Arbeitsgruppen sind entstanden und

tun – das bewirkt schon viel.“ Dazu komme, dass ohne Außensteuerung Veränderungen oft mit viel Elan angepackt werden, der Prozess aber im Alltag schnell dem „Ernüchterungsabschwung“ zum Opfer fällt. „Wir setzen Termine und schaffen Verbindlichkeiten“, verrät Wittmer das Rezept. Alle Beteiligten des Karlsruher Unternehmens sind positiv überrascht, wie wenig klassische Klischees die Organisationsberater erfüllten. Weder wurden Ängste wahr, dass die Consultants alles umkrempeln, noch setzten sie Veränderungen mit der Brechstange durch. „Die Berater haben sich sehr gut ins Betriebsklima eingefühlt und uns die Neuerungen in homöopathischen Dosen verabreicht“, berichtet Manfred Schwaderer, einer der Geschäftsführer von Interpneu. Zur fruchtbaren Arbeit trägt neben der Persönlichkeit der Berater auch ihre berufliche Entwicklung bei. „Wir kennen den Alltag

KURZ VORGESTELLT

Die „C2 OrganisationsBeratung“ mit Sitz in Stuttgart wurde 1999 gegründet und begleitet Führungskräfte und Mitarbeiter durch Coaching, Workshops, Projekte und Seminare. Schwerpunkte des vierköpfigen Teams sind strategische Unternehmensführung, Optimierung von Geschäftsprozessen, Projektmanagement, Team- und Bereichsentwicklung sowie Personal- und Führungskräfteentwicklung. Die Gesellschaft hat zahlreiche Veränderungsprozesse mit bis zu 9.000 beteiligten Personen bei Firmen wie DaimlerChrysler, MTU, Bosch, beim Caritasverband und bei Hahn & Kolb mitgestaltet.

KONTAKT: WWW.C2-BERATUNG.DE

die Verwandlung der bisherigen inoffiziellen Hierarchie in eine verbindliche ist im Gang. „Am Ende muss jeder Mitarbeiter wissen, wer wofür zuständig und verantwortlich ist“, nennt Schweizer das Ziel. Überprüft wird die Wirkung in regelmäßigen Nachbetrachtungen (Reviews), die zudem der Stabilisierung und der Nachjustierung dienen.

BERATER SCHAFFEN VERBINDLICHKEIT

„So hätten wir das selbst nie fertig gebracht“, loben jetzt schon die Auftraggeber. Das liegt nach der Erfahrung von Beraterin Christina Wittmer nicht nur am Systemwissen der Berater: „Das Ansprechen von Konflikten ist in Firmen oft tabu. Aber wir dürfen das und können es auch neutral

in Unternehmen aus der Praxis“, sagt Schweizer. Alle vier waren lange Jahre bei DaimlerChrysler in Führung, Projektleitung und Inhouse-Beratung tätig.

Gerufen werden die C2-Spezialisten, wenn Umsätze einbrechen, Mitarbeiterbefragungen schlechte Noten ergeben, Kundenkritik sich mehrt oder unterm Strich keine optimalen Ergebnisse mehr herauskommen. Auch ein hoher Krankenstand oder eine starke Fluktuation sowie unklare Zuständigkeiten geben oft den Anstoß, das Unternehmen durchchecken zu lassen. Nicht immer entwickelt sich daraus ein so großes Projekt wie bei Interpneu. Für bestimmte Fragestellungen reicht auch ein zweitägiger Workshop oder ein Coaching der Geschäftsführung, um das Unternehmen wieder in Schwung zu bringen. ■