

Strategie- & Organisationsentwicklungsprojekt mit einem HiTec-Unternehmen

Ein österreichisches KMU mit Minderheitsbeteiligung eines kanadischen Anlagenbauers, das sich mit Entwicklung, Produktion, Know-How-Vermarktung und Engineering-Support von Geräten und Anlagen zur Erzeugung erneuerbarer Energie beschäftigt, hat während der letzten 10 Jahre eine erfolgreiche Aufwärtsbewegung geschafft. Es hat zu Projektbeginn (2009Q3) 95MA. Das Umsatzwachstum war selbst während der Krisenjahre 2008...2009 überraschend stabil. Fast 70% des Umsatzes erzielt das Unternehmen in Schwellenländern Asiens (insbes. China), den Rest in Industriestaaten der nördl. Hemisphäre. Es erzeugt nur einige wenige Schlüsselkomponenten selbst, der Großteil der Hardware wird im Abnehmerland von Fremdfirmen in Lizenz hergestellt; ebenso erfolgt die Montage der Anlagen durch lokale Firmen; in beiden Fällen leistet das Unternehmen intensiven Support über lange Zeiträume hinweg, großteils vor Ort.

Etwa seit dem 5. Jahr des Bestehens bleibt das Ergebniswachstum hinter dem Umsatzwachstum zurück. Bei Projektstart zeichnet sich ab, dass das Ergebnis für das laufende Jahr nur mehr knapp positiv sein wird, für das Jahr darauf wird auf aktueller Basis eine weitere Verschlechterung befürchtet. Das gibt Anlass, die Strategie und in Abhängigkeit der Ergebnisse davon nötigenfalls auch die Organisation des Unternehmens neu aufzusetzen.

Zielvorgabe des CEO in Rücksprache mit dem Aufsichtsrat (AR) ist ein in Relation zum Umsatz stabiles Ergebnis über alle Leistungsbereiche von mind. 10%. Vom Markt her sind sich Management und AR einig, dass ein Umsatzwachstum von mind. 5% p.a. auch über die nächsten 10 Jahre erzielbar ist.

Die Grafik zeigt die im Angebot vorgeschlagene Projekt-Architektur. Struktur und Projektvolumen der 2. Etappe (OE) sind als vorläufig zu verstehen, weil sie von den Ergebnissen der 1. Etappe (SE) abhängen. Das Change Management der ersten beiden Etappen ist Teil der zugehörigen Beratungsleistung.

Die 3. Etappe betrifft Beratungsleistungen auf Abruf, die Steuerung erfolgt durch das beratene Unternehmen.

| Projekt-Architektur "SE und OE mit HiTec-Firma" | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|--------|--|--|--|--|
| Monat | 1 | | | | | 2 | | | | | 3 | | | | | 4 | | | | | 5 | | | | | 6...12 | | | | |
| KW ab Start | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | ... | ... | | | | |
| 1. Etappe - Diagnose & Strategieentwicklung (SE) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1. Auftragsklärung, Abstimmung & Einzelgespräche | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2. Design SE-Prozess | | | | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3. SE-Workshops | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4. Aufarbeitung SE-Ergebnisse | | | | | | | ■ | | | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5. SE-Abschlussbesprechung | | | | | | | | | | | | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6. Ziele OE | | | | | | | | | | | | | | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2. Etappe - Organisationsentwicklung (OE) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 7. Design OE-Prozess | | | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | |
| 8. OE-Workshops | | | | | | | | | | | | | | | | ■ | | ■ | | ■ | | | | | | | | | | |
| 9. Aufarbeitung OE-Ergebnisse | | | | | | | | | | | | | | | | | ■ | | ■ | | ■ | | | | | | | | | |
| 10. OE-Abschlussbesprechung Mgmt./MA | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | ■ | | | | | | | | |
| 3. Etappe - Umsetzung | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 11. Umsetzungsbegleitung - Coachings/Beratung/Follow-Up-Workshops | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | ■ | | | | |

Die roten Felder kennzeichnen Abläufe, die überwiegend gemeinsam mit Personen des Auftraggebers durchzuführen sind, die blauen laufen vorwiegend beim Berater selbst ab. Die einzelnen Schritte umfassen folgende Aktivitäten:

1. In einer Reihe von Einzelgesprächen bzw. in sehr kleinem Rahmen, beginnend mit dem CEO und einzelnen AR-Mitgliedern, werden Einzelperspektiven erhoben und die Aufträge an die darunter liegenden beiden Hierarchie-Ebenen geklärt, untereinander abgestimmt und fixiert. Es wird darauf geachtet, dass klare Verantwortlichkeiten der einzelnen Ebenen hergestellt werden, was erfahrungsgemäß in diesem Stadium zu teils heftigen Diskussionen über (aktuell unklare) Zuständigkeiten führt. Einige Gespräche werden auch auf MA-Ebene geführt. So entsteht ein aktuelles Bild für den Berater, das zum Ausgangspunkt für das SE-Design wird.
2. Der SE-Prozess selbst wird als Folge mehrerer jeweils 4- bis max. 6-stündiger Workshops geplant. In kleineren Unternehmen sind Führungskräfte oft so sehr ins Tagesgeschäft integriert, dass ganztägige Absenzen schon als schwere Eingriffe wahrgenommen werden. Ein über längere Zeit laufender SE-Prozess kann so durch lückenhafte Teilnahme in seinem Zusammenhang gefährdet werden. Die Workshops werden prinzipiell mit den jeweiligen Hierarchieebenen durchgeführt, allerdings sind zumindest jeweils ein oder zwei VertreterInnen der „angrenzenden“ Ebenen (bis hin zu MitarbeiterInnen) anwesend und stimmberechtigt mitbeteiligt. Das gewährleistet den Anschluss untereinander. Die Ergebnisse werden von den Workshop-TeilnehmerInnen laufend nach oben und unten kommuniziert, es geschieht nichts im Verborgenen. „Unfertige“ Ergebnisse werden als solche deklariert ebenfalls mitgeteilt.
3. Zur Halbzeit der SE-Workshopserie und an ihrem Ende sind Aufarbeitungsphasen vorgesehen, die eine unbeeinflusste Reflexion des Beraters und eine Sichtung und Verdichtung des erarbeiteten Materials ermöglichen. In diesen Phasen besteht auch die Möglichkeit, durch externe Supervision nochmals neue Perspektiven zur Planung der weiteren Arbeit zu gewinnen.
4. In einer Abschlussbesprechung werden die erzielten Ergebnisse und daraus folgende alternative Umsetzungsmöglichkeiten diskutiert, abgestimmt und die zu setzenden Maßnahmen besprochen. Durch die vollzählige Involvierung der Führungskräfte und starke Einbindung auch der MA-Ebene beginnt die Umsetzung in vielen Punkten allerdings bereits mit den ersten SE-Workshops.
5. Aus dem letzten Schritt, den in der Abschlussbesprechung beschlossenen Maßnahmen, folgen die Zielvereinbarungen für die notwendige Organisationsentwicklung.

Der reale Ablauf im Projekt stimmt mit einigen Ausnahmen gut mit dem geplanten überein. Sie wesentlichste Änderung betrifft die Aufarbeitungsphasen im Zuge der SE-Workshops: Nachdem die vorgesehene Abfolge nach der ersten Woche immer noch als zu dicht empfunden wurde, sieht der tatsächliche Ablauf ähnlich den für die in der 2. Etappe geplanten OE-Workshops aus – je 1 Woche mit Workshops und 1 Woche Workshop-freie Aufarbeitung. Insgesamt kommt es dadurch zu einer zeitlichen Streckung der SE-Etappe um 2 Wochen (ohne Mehraufwand).

Die Ergebnisse der SE-Etappe können hier nur sehr pauschal aufgelistet werden:

- das Umsatz-Wachstumsziel wird auf mind. 10% p.a. für die nächsten 5 Jahre nach oben korrigiert
- als wesentlicher Grund für die Ergebnis-Schwäche des Unternehmens wird neben der etwas zu zaghaften Wachstumspolitik der vergangenen Jahre die zu

- gering gewordene Wertschöpfungstiefe erkannt; hier sind entschlossene Maßnahmen notwendig, die die Aktivitäten im Ausland betreffen, u. zw.:
- um den Umsatz nicht weiter in Schwellenländern zu konzentrieren, wird gemeinsam mit dem kanadischen Miteigentümer eine aktive Marktpolitik für den nordamerikan. Kontinent beschlossen, die voll auf existierende Ressourcen des kanad. Partners zugreift
 - für den nordamerikan. Raum wird die Produktion nicht mehr an einzelne lokale Fremdfirmen vergeben, sondern komplett in die Werke des kanad. Partners verlagert, der auch über je ein Werk in den USA und in Mexiko verfügt
 - in China wird die zweitgrößte der zuliefernden Fremdfirmen mit Hilfe einer 49%-Beteiligung eines auslandschinesischen Investors übernommen mit dem Ziel, dort innerhalb von 3 Jahren die gesamte Fremdfertigung (mit dzt. viel zu geringen Lizenzerträgen) zu konzentrieren; die Fertigung in einem chines. Werk selbst ist unabdingbar, um die Aufträge der öffentlichen Hand weiterhin zu erhalten; diese Übernahme bietet als positiven Nebeneffekt Inlandszugang zu einigen strategisch wichtigen Rohmaterialien, die China künftig nur mehr sehr restriktiv exportieren wird
 - andere asiatische Märkte (dzt. nur einige % vom Umsatz) werden ab dann nur von China aus oder gar nicht mehr beliefert; sie sind dzt. zu unbedeutend, belasten aber die Engineering-Ressourcen überproportional stark
 - die Engineering-Kapazität des österr. Mutterunternehmens wird ab sofort massiv weiter ausgebaut, künftig aber verstärkt zum Ausbau ausreichender Engineering-Kapazität in den Auslandswerken selbst eingesetzt; die Ingenieurkapazität des österr. Mutterhauses wird zunehmend auf Know-How-sensible Leistungen und Noteinsätze fokussiert
 - als Folge der Maßnahmen wird für das kommende Jahr aufgrund der nicht beliebig schnell steigerbaren Engineering-Ressourcen ein Null-Ergebnis erwartet, das Umsatzwachstum sollte aber (über den nordamerikan. Markt) ab sofort erreicht werden; nach dem Abschluss des Ausbaus der Engineering-Ressourcen in Nordamerika und Asien wird zudem ein durch Skaleneffekte höheres Ergebnis von mind. 12% p.a. der dann bereits wesentlich höheren Umsätze für erzielbar gehalten
 - als Vision nimmt sich das Unternehmen die Ausdehnung der Aktivitäten auf zumindest einen weiteren Kontinent vor; es bleibt zu prüfen, in welche Richtung dieser Schritt gesetzt werden sollte; die Expansion würde auch in diesem Fall nach dem bisher durchaus bewährten Schema der Lizenzfertigung anlaufen

Die im Schritt 5 erarbeiteten OE-Ziele sind der Ausgangspunkt für den OE-Prozess:

6. Design des OE-Prozesses nach den gleichen Grundsätzen wie für die Strategieentwicklung, Schritt 2.
7. Die OE-Workshops folgen dem bereits im Angebot vorgesehenen Rhythmus alternierend mit...
8. ...den wöchentlichen Aufarbeitungsphasen des Beraters.
9. Abschluss mit Maßnahmenabstimmung und –beschlüssen mit ähnlichen Anmerkungen wie in Schritt 4.

Die wesentlichen Ergebnisse der OE-Etappe:

- der entscheidende Engpass ist der Engineering-Support
- Einführung einer Stabsstelle für Unternehmensentwicklung zur Unterstützung des CEO für die bevorstehende und künftige Expansionstätigkeit
- der bisherige Engineering Support wird geteilt: die bisherige Supportleistung ist weiterhin zu erbringen, ein Drittel der bisherigen Support-Mannschaft wird die

Support-Schulung übernehmen und damit zunächst die Erweiterung der Support-Abteilung des Mutterhauses bedienen und aufbauend die Auslandswerke betreuen

- neben dem eigentlichen Schulungsprogramm wird ein Mentoring-System etabliert, das eine langfristige Unterstützung der Neuzugänge auch auf persönlicher und interkultureller Ebene gewährleistet; dazu werden auch drei pensionierte Ingenieure über Konsulentenverträge auf Zeit engagiert
- die Inlandsproduktion wird entsprechend dem beabsichtigten Wachstum hochgefahren, was durchaus ohne organisatorische Änderungen möglich scheint, weil div. Zulieferungen aus dem EU-Raum beliebig steuerbar sind; als mittelfristige Reserve gibt es noch die Option 3-Schicht-Betrieb, die zusätzliche Führungskräfte und ArbeiterInnen erfordert

Der OE-Prozess beginnt infolge der notwendigen Vorabstimmung mit dem kanad. Partner mit ca. 1 Monat Verspätung, läuft aber ansonsten mit geringfügigen Anpassungen ans Tagesgeschäft wie ursprünglich geplant. Zusammen mit den 2 Wochen Streckung der SE-Etappe verzögert sich das Ende der OE-Etappe somit gegenüber der ursprünglichen Planung um 6 Wochen.

Die 3. Etappe, Umsetzungsbegleitung, verschiebt sich entsprechend. Im Rahmen des vom Unternehmen hier selbst betriebenen Change Management werden diese Leistungen nach Bedarf abgerufen. Es werden überwiegend Coachings zu unterschiedlichsten Themen durchgeführt sowie insgesamt 3 Follow-Ups, in denen Lösungen für das kritische Thema des Aufbaus zusätzlicher Support-Leistung gesucht und gefunden werden.

Die eigentliche Umsetzung sowohl der SE- als auch der OE-Ergebnisse liegt zu jeder Zeit in den Händen der MitarbeiterInnen des beratenen Unternehmens.

Die notwendigen Veränderungen in den Werken des kanadischen Partners und im chinesischen Werk sind als Folge dieses Projektes nicht Teil dieses Beratungsauftrages, sondern werden lokal durchgeführt und begleitet.

Aufwand (nur Berater betreffend):

- SE-Etappe: 12 Berater-Tage
- OE-Etappe: 9 Berater-Tage
- Umsetzungsbegleitung: 12 Berater-Tage