

Vorwort

*„Der Mensch hat dreierlei Wege klug zu handeln:
Erstens durch Nachdenken, das ist der edelste,
zweitens durch Nachahmen, das ist der leichteste,
und drittens durch Erfahrung, das ist der bitterste.“*

[Konfuzius, chin. Philosoph]

Unternehmensleitung ist überaus vielschichtig. Im Alltagsgeschäft bleiben viele Potenziale aus Mangel an Zeit oder an personellen Ressourcen ungenutzt oder notwendige Veränderungen werden zu spät in die Wege geleitet. Dieses Buch versteht sich deshalb einerseits als Sanierungsanleitung für Unternehmen in der Krise und andererseits als Ratgeber für vorausschauende Unternehmen, die durch stetige Optimierung der eigenen Organisation ein Abrutschen in Verlustzonen nachhaltig verhindern wollen.

Über Unternehmensführung im Allgemeinen und Turnaround im Speziellen wurde schon vieles geschrieben, ich habe einiges davon mit Interesse gelesen. Besonders überzeugt und zum Handeln ermuntert haben mich „Auf der Suche nach Spitzenleistungen“ von Thomas J. Peters und Robert H. Waterman und „Die zweite Revolution in der Automobilindustrie“ der Autoren James P. Womack, Daniel T. Jones und Daniel Roos. Beim Vergleich des Gelesenen mit dem Geschehen bei meinem früheren langjährigen Arbeitgeber musste ich vor 20 Jahren feststellen: Das Traditionsunternehmen mit weit über 100 Jahren Erfahrung und Geschichte war stehen geblieben, während andere sich veränderten und verbesserten. Im Frühjahr 1992 stand deshalb die Edelstahlgießerei des Unternehmens, in dem ich mich im Laufe von 20 Jahren vom kaufmännischen Lehrling zum Personalleiter entwickelt hatte, vor dem Aus. Obwohl die Produktionsanlagen modern waren, wir mit exzellenten Werkstoffen arbeiteten

6 Vorwort

und die Mitarbeiter höchst qualifiziert waren, verbuchte die Gießerei über Jahre hinweg hohe Verluste. Mehrere Wechsel in der Führung waren wirkungslos geblieben, ein Ansatz für eine Verbesserung blieb aus, obwohl diese wiederholt in vielen Präsentationen prognostiziert worden war. Es schien unabwendbar, das Werk zu schließen. Darüber hinaus wäre die zum Unternehmen gehörende und ebenfalls angeschlagene Maschinenfabrik durch die fehlende Gusszulieferung stark gefährdet gewesen. Dieses Ende wollte ich nicht, der Betriebsrat nicht und kein Mitarbeiter der Gießerei und Maschinenfabrik. Nach einer Aufnahme des Ist-Zustands entwickelte ich einen einfachen und klar verständlichen Sanierungsplan. Er sollte unmittelbar beginnen und hatte zum Ziel, das Unternehmen innerhalb von zwei Jahren aus der Verlustzone zu führen. Die Gesellschafter akzeptierten, und wir begannen im Juni 1992 mit der Umsetzung. Bereits 1993 erwirtschafteten wir ein ausgeglichenes und 1994 ein positives operatives Ergebnis.

Für mich persönlich war dieser Turnaround der Beginn einer zweiten Karriere, in deren Verlauf ich zusammen mit meinem Geschäftspartner Alexander Leis fünf Produktionsunternehmen sanierte bzw. neu aufbaute. Alle Firmen schrieben tiefrote Zahlen, als wir sie übernahmen. In allen Fällen gelang es, innerhalb von ein bis zwei Jahren ein betriebswirtschaftlich positives bis sehr positives Ergebnis zu erringen. In Zahlen ausgedrückt sieht die Bilanz so aus: Es gelangen Ergebnisverbesserungen von über 40 Prozent. So wurden beispielsweise aus 40 Prozent Verlust p. a. fünf Prozent Gewinn oder aus zehn Prozent minus 25 Prozent plus. Wir konnten die Produktivität fast verdoppeln und die Lieferzeiten um 80 Prozent reduzieren. Mit 99 Prozent Liefertreue gewannen wir letztendlich sogar abtrünnige Kunden zurück. In der Gießerei gelang es uns innerhalb von zwei Jahren, den Ausschussanteil von 15 auf zwei Prozent zu senken, und im Tresorbau erreichten wir im Laufe von drei Jahren die Reduzierung der Reklamationen von über fünf auf unter ein Prozent.

Alle Firmen schrieben tiefrote Zahlen, als wir sie übernahmen. In allen Fällen gelang innerhalb von ein bis zwei Jahren ein Turnaround mit Ergebnisverbesserungen von über 40 Prozent.

Ich habe in allen Unternehmungen meine Ziele und die Vorgehensweise zum Erreichen derselben immer deutlichst kommuniziert sowie die strikte Einhaltung des Weges eingefordert. Da ich immer nach ähnlichem Muster vorgegangen bin und mit vergleichbaren Tools arbeitete, berechtigt das zu folgender Annahme: Die Methodik ist universell gültig. Eine Erkenntnis, die mich letztendlich zum Verfassen des hier vorliegenden Buches motivierte. Das Buch will zum Experimentieren anregen, mit einfachen und konkreten Hinweisen beim Handeln unterstützen. Anhand realer, erfolgreich verlaufener Praxisbeispiele zeige ich, durch die Anwendung der Maßnahmen verändern sich nicht nur Zahlenwerk und finanzielle Situation. Ein völlig verändertes Betriebsklima getragen von Verantwortungsbewusstsein, Kreativität und großer Zufriedenheit entwickelt sich. Wenn Sie sich also darauf einlassen, in Ihrem Unternehmen einen Turnaround anzugehen, werden Sie nicht nur betriebswirtschaftlich zufriedener sein, Ihr Unternehmen wird Ihnen auch wieder Freude bereiten.

Die Organisation rangiert grundsätzlich vor dem Individuum, aber trotzdem sind verantwortungsbewusste Mitarbeiter das wertvollste Kapital jedes Unternehmens.

Im Vordergrund stand für mich immer die langfristige Sicherung des Unternehmens am Markt. Als schön und besonders befriedigend in meiner Arbeit möchte ich hervorheben: Es ist mir immer gelungen, eine hoch motivierte und überaus zufriedene Belegschaft zu bilden. Ich habe stets die Menschen als Träger von Erfolg und Misserfolg im Blick gehabt und bin dabei meinem Motto Organisation geht vor Individuum trotzdem treu geblieben.

Als langjähriger Personalchef durfte ich sowohl Freuden als auch Tücken der Mitarbeiterführung kennenlernen und gelangte zu der Erkenntnis: Ohne eine in der Mehrheit engagierte und mündige Belegschaft überlebt kein Unternehmen. Denn: Erfolg ist niemals Zufall und hat immer viele Väter und Mütter. Ich habe deshalb grundsätzlich mit offenen Karten gespielt. Auftrags- und Finanzsituation, Gewinn- und Verlustrechnungen bis hin zu meinem persönlichen Gehalt waren für jedermann im Unter-

8 Vorwort

nehmen einsehbar. Alle begriffen, was es bedeutet, ein Unternehmen zu führen, die Mitarbeiter lernten, was Investitionen sind, warum man Rückstellungen bilden muss und verstanden, dass Erlöse nicht komplett ausgeschüttet werden durften. Gewinne wurden fair verteilt und nicht als Eigentum der Leitenden definiert. Jeder Arbeiter verdient genauso viel Respekt wie ein leitender Angestellter. Die Anerkennung der Leistung, nicht nur über die Entlohnung, sondern auch durch die Schaffung angemessener Arbeitsbedingungen ist Ehrensache.

Mit wenig Aufwand lassen sich Motivation und Arbeitsmoral spürbar verbessern. Weiße Farbe für ergraute Fassaden und Innenräume, die Renovierung der sanitären Einrichtungen, das systematische Entrümpeln des Betriebsgeländes und die Anschaffung neuer Arbeitsbekleidung bewirken Wunder. Und: Haben Sie ein offenes Ohr für die Basis, gehen Sie regelmäßig in die Produktion oder spielen Sie Fußball mit Kollegen und suchen Sie sich wenigstens einen Menschen im Unternehmen, dem Sie wirklich vertrauen können! Eine konkrete Rückmeldung für das eigene Handeln sowie eine andere Sicht auf die gleichen Probleme sind unbezahlbar. Ich habe immer in sehr regem Austausch mit einem vertrauenswürdigen Sparringspartner gearbeitet. Ohne meinen langjährigen Freund und Geschäftspartner Alexander Leis wären alle Unternehmungen weniger erfolgreich gewesen. Er hielt den Vertrieb am Laufen, während ich mich auf die Sanierung konzentrierte. Seine ehrliche, oft auch schonungslose Kritik, seine Anmerkungen und Anregungen waren stets sehr nützlich. Wenn er meinte, ich müsse eine Entscheidung revidieren oder mich bei Mitarbeitern für etwas entschuldigen, habe ich das getan und mich mehr als einmal davon überzeugen können, wie recht er mit seiner Kritik hatte. Die eigene Sicht kann gerade in schwierigen Zeiten schnell zum gefährlichen Tunnelblick führen. Schützen Sie sich davor. Halten Sie ein wenig inne. Eine andere Herangehensweise schafft viel Spielraum.

Ich persönlich war immer mit Spaß bei der Arbeit und durfte erleben, wie auch die Mitarbeiter der jeweiligen Firmen mit großer Freude zum Gelingen beitrugen. So schufen mein Partner Alexander Leis und ich beispielsweise beim Aufbau einer Konfektionierungsfabrik mit etwa 25

beschäftigten Frauen in Tschechien nur die Rahmenbedingungen. Wir trugen Sorge für die Qualifizierung der Mitarbeiterinnen und vereinbarten eindeutige Ziele bezüglich der zu produzierenden Menge, Qualität und Lieferzeit. Alles andere, wie zum Beispiel Arbeitszeit, Tätigkeitszuordnung und Optimierung des Produktionsablaufes, übernahmen die Mitarbeiterinnen in eigener Regie. Wir standen ausschließlich als Ratgeber und zur Motivation bereit. Innerhalb von Wochen entstand ein höchst erfolgreiches Unternehmen mit einer enormen Freude der Belegschaft an der Arbeit. Parallel errichteten wir eine Metallbearbeitungsfirma mit etwa 40 Mitarbeitern, die bereits nach drei Monaten sehr zufriedenstellend Unternehmen in Deutschland und Tschechien belieferte. Auch hier zeigte sich bereits nach kurzer Zeit, dass die Beteiligten hoch motiviert und innovativ waren.

In der folgenden Einführung finden Sie Wissenswertes zur Handhabung meines Ratgebers und eine kurze Erläuterung der beiden wichtigsten, zur Bearbeitung aller Kapitel hilfreichen Tools. Last but not least sei an dieser Stelle hervorgehoben: Die Mitarbeit von Frauen schätze ich außerordentlich. Allein aus Gründen einer guten Lesbarkeit habe ich auf geschlechtsspezifische Bezeichnungen in diesem Buch verzichtet. Selbstverständlich sind immer auch Kolleginnen, Arbeiterinnen, Mitarbeiterinnen und Leiterinnen gemeint.

Viel Erfolg und Spaß beim Lesen und Umsetzen!

Wiesbaden, im Frühjahr 2010

Matthias Collin

☛ *Maßgeblich entscheidend für den Wandel sind die Menschen im Unternehmen. Die persönliche Kommunikation mit allen Mitarbeitern ist die Grundlage bzw. die Voraussetzung dafür, dass Ihre späteren Botschaften in Betriebsversammlungen, über Aushänge oder in Mitarbeiterzeitungen angehört oder gelesen und ernsthaft überdacht werden. Es sind die weichen Faktoren, die den nachhaltigen Erfolg meiner Unternehmungen ausmachen. Ich möchte sie Ihnen darum immer wieder ins Gedächtnis rufen.*

Die Besonderheiten meines persönlichen Führungsstils ziehen sich deshalb als übergeordnete Ebene unabhängig vom fachlichen Fokus der Kapitel sprichwörtlich als roter Faden durch das Buch. Das Symbol: ☛ dient der Kennzeichnung.