

PROFirma

Das Magazin für Unternehmer

UNTERNEHMENSBERATER

STRATEGEN FÜR DEN GIPFELSTURM

Auswahl, Honorare, Haftung:
Wie Firmenchefs erfolgreich mit
Consultants zusammenarbeiten

www.profirma.de



Mat.-Nr. 06051-5021

INSOLVENZEN

Nach der Pleite
als Unternehmer
neu durchstarten

INSOURCING

Varta Microbattery:
Gestern Singapur,
heute Ellwangen

FINANZIERUNG

Bessere Kredit-
konditionen durch
externes Rating?

Eine Investition, die sich bezahlt macht

Es ist eine Gratwanderung: Einerseits der Unternehmer, der gerne am alt hergebrachten festhalten möchte, andererseits der Berater, der Frischen Wind in die Firma bringen will. Das Beispiel der Raumtechnik Fellbach GmbH Innovative Systeme zeigt, dass für eine erfolgreiche Zusammenarbeit beide Seiten aufeinander zugehen müssen.

VON SANTIAGO CAMPILLO-LUNDBECK

Werner Förster ist ein Mann mit einem – im wahrsten Sinne des Wortes – bodenständigem Handwerk. Der bis Ende 2003 geschäftsführende Gesellschafter der Raumtechnik Fellbach GmbH stattet europaweit Gewerbe-Immobilien mit Doppelbodensystemen aus, unter denen die Leitungen der Haustechnik bequem Platz finden.

Als Förster 1998 den Sprung vom Geschäftsführer zum Gesellschafter wagte, suchte er externen Rat, um die in 41 Jahren gewachsene Unternehmenskultur einer gründlichen Optimierung zu unterziehen. »Ich hatte damals den Eindruck, dass wir nicht unser ganzes Potenzial ausschöpften«, erinnert sich Förster. Den externen Berater fand er in

Georg Kraus, der sich auf Change Management spezialisiert hat. Eine Investition, die sich bezahlt machte: Lag der Umsatz 1997 – also vor der Geschäftsprozessoptimierung – bei 20 Millionen Euro, kletterten die Zahlen bis 2001 auf 35 Millionen Euro. So wundert es nicht, dass Förster seinem Consultant ein uneingeschränktes Lob ausspricht: »Er ist als Berater nicht aufdringlich, aber er kann auch brutale Wahrheiten aussprechen.« Es menschtelt spürbar zwischen dem Firmenchef und seinem Berater, der stets »wir« sagt, wenn er über vergangene Projekte bei Fellbach berichtet. Als Georg Kraus sich an die Arbeit machte, verzichtete er bewusst darauf, Förster ein fertiges Konzept zu präsentieren:

Ein Consultant brachte neuen Schwung in die Raumtechnik Fellbach GmbH. Zahlreiche Prozesse konnten dadurch optimiert werden.



Foto: Andy Ritter

»In diesem Moment will ich meinem Gesprächspartner nichts verkaufen, sondern selbst erst fragen.

Chef des alten Schlags

Der erste Moment der Akzeptanz kommt meist, wenn meine Gesprächspartner sehen, dass ich schon nach wenigen Minuten das eigentliche Problem ihrer Firma definieren kann«, sagt Kraus. Die kommunikative Aufgabe des Beraters werde durch die ausschließliche Fokussierung auf die fachlichen Qualifikationen nicht selten übersehen: »Wenn Berater und Kunde zusammensitzen, prallen zwei Welten aufeinander. Auf der einen Seite der jüngere Berater mit starkem Theoriebezug. Auf der anderen Seite ein in der Arbeit für das Unternehmen ergrauter Geschäftsführer aus der Praxis, der seinen Managementstil ganz traditionell mit den Worten definiert: »Im Unternehmen muss es eine Person geben, die die Entscheidungen trifft.«

Förster räumt freimütig ein, dass er aus einer Generation von Führungskräften stammt, denen die Idee grundsätzlich fremd ist, auf externes strategisches Know-how zurückzugreifen. So wurde bei der Raumtechnik Fellbach GmbH in den 35 Jahren Unternehmensgeschichte vor der Zusammenarbeit mit Kraus nur ein einziges Mal ein Unternehmensberater verpflichtet, der

damals die Produktionsabläufe optimieren sollte. Ein Berater steht beim Kontakt mit einer vergleichbar langjährigen Firmenkultur, wie bei der Raumtechnik Fellbach GmbH, immer vor einem Zielkonflikt. Auf der einen Seite steht sein Auftraggeber, der von ihm erwartet, die verkrustete Strukturen im Unternehmen effizienter aufzubrechen. Förster: »Dem Propheten aus dem eigenen Lande glaubt man vielleicht nicht so sehr. Da genießt eine fremder Gesprächspartner eine höhere Aufmerksamkeit.« Gleichzeitig jedoch riskiert der Berater, in seiner Funktion als amtlich bestellter Wirbelwind Ressentiments im Unternehmen zu provozieren. Kraus: »Ein Berater, der im Unternehmen Widerstand aufbaut, hat schon verloren.«

Klare Aufgabenverteilung

Bei der Raumtechnik Fellbach GmbH konnte sich Kraus auf die Rolle des Moderators und Katalysators von Veränderungen konzentrieren. Das Unternehmen firmierte zwar schon vor dem Management-Buyout als eigenständige Tochterfirma des Automobilzulieferers Mahle, doch die Konzernvergangenheit hatte ihre Spuren in den unternehmensinternen Abläufen hinterlassen. Dringende Aufgabe war daher, das Geflecht der Abteilungsverantwortungen zu entwirren. Förster erinnert sich: »Es war für

uns alle ein Aha-Erlebnis, als Herr Kraus die internen Abläufe grafisch präsentierte und dabei aufzeigte, wie sprunghaft unsere Unternehmensabläufe in Wirklichkeit waren.« Dabei hielten Kraus und Förster eine klare Aufgabenteilung durch: Der Berater begleitete als externer Fachmann die Geschäftsoptimierung, doch Entscheidungen und ihre Umsetzung blieben Försters Aufgabe. »In solchen Situationen muss ein Firmenchef beweisen, dass er führen kann, und die Veränderung vorleben.«

Försters Führungskraft war erneut gefragt, als es drei Jahre später um den Umgang mit den Ergebnissen der Geschäftsprozessoptimierung ging. Denn die Umsatzzuwächse sorgten in erster Linie für Mehrbelastungen der Mitarbeiter. Doch Förster reagierte auf die Schiefelage nicht mit Neueinstellungen, sondern holte erneut Kraus ins Haus. Ein gestrafftes Produktportfolio, Änderungen in Vertrieb und Marketing sowie eine neue Betriebssoftware sollten weitere Leistungsreserven mobilisieren.

Dass die langjährige Flaute in der Baubranche und bei den Chipherstellern die Grundlagenarbeit für eine weitere Expansion letztlich Makulatur werden ließ, sieht Förster philosophisch: »Zumindest verzichteten wir durch dieses Projekt auf Neuinvestitionen, die in der verschlechterten Marktlage eine Belastung gewesen wären ...« ■

FristEIN·GE·HALTEN

Eiliges Express versenden an 14.500 PLZ in den USA: über Nacht bis 10:30 Uhr. Garantiert.

fedex.com/de

0 800 123 0800

FedEx.Express

Relax, it's FedEx.SM