

Einfach erfolgreich

von Prof. Dr. habil. Jürgen Weber

(...) Der Fall führt zurück in die Zeit Ende der 80er Jahre des letzten Jahrhunderts, also in die Frühphase der Logistik-Entwicklung. Die Automobilindustrie war dort Vorreiter mit vielen Längen Vorsprung gegenüber den anderen Branchen. Die Logistikentwicklung ging zudem von Großunternehmen aus. Im Mittelstand gab es nur sehr wenige Unternehmen, die die Erfolgspotenziale der Logistik ebenso früh entdeckt hatten. Das Unternehmen, das im Folgenden betrachtet sei, gehörte wahrlich nicht dazu.

Es handelt sich um ein Beispiel, das für den Mittelstand in vielerlei Hinsicht typisch ist. Das Unternehmen gehört der Metallindustrie an und ist weltweit tätig. Seine Produkte sind technisch anspruchsvoll. Das sehr tief gestaffelte Produktprogramm wurde in z. T. handwerklich-künstlerischer Produktion gefertigt. Die Steuerung war eher informal und durch einen hohen Anteil an Improvisation geprägt. Angesichts der sehr großen Zahl an Varianten verwunderte es deshalb nicht, dass die durchschnittliche Lieferzeit eher der der Möbelindustrie glich. Für Eilaufträge wurden alle Hebel in Bewegung gesetzt, und irgendwie schaffte man es bei ihnen doch noch in der letzten Minute. Servicegrade wurden nicht gemessen; man ersparte sich damit katastrophale Zahlen. Diese Situation war nicht wirklich neu, hatte sich aber über die Jahre immer weiter verschärft. Nun kam eine beginnende Ergebnisschwäche hinzu. Der Handlungsdruck überschritt eine kritische Schwelle. Das Unternehmen wurde an einen Konzern verkauft. Der in Diensten ergraute Unternehmer (ein Ingenieur) verließ die Geschäftsführung. Ein Kaufmann kam an die Spitze des Unternehmens.

Der neue Geschäftsführer hatte seine Führungserfahrung in einem Großunternehmen gesammelt, zuletzt in einem Unternehmen der Automobilindustrie. Logistik war ihm deshalb weder von den Inhalten

noch von den möglichen Wirkungen her fremd, ganz im Gegenteil. Logistische Defizite wurden von ihm schnell als Kernproblem des Unternehmens erkannt – trotz hohen Veränderungsbedarfs auch auf diversen anderen Feldern. Angesichts zunehmenden Marktdrucks und hoher Erwartungen der neuen Kapitaleigner bestand nur wenig Zeit, das Blatt zu wenden und Erfolge zu präsentieren. Dieser Herausforderung stand ein nur sehr begrenztes Know-how der Mitarbeiter gegenüber. Außerdem ist es nie leicht, mit dem Abzeichen eines Großunternehmens im Mittelstand tief greifende Veränderungen anzugehen. Schnell ist das Argument in den Köpfen „Das passt auf uns nicht“ und führt zu Skepsis, in einigen Fällen zur Reaktanz.

Alle oben genannte Aspekte kamen also im betrachteten Unternehmen zusammen – eine wahrlich spannende Ausgangslage.

Der neue Geschäftsführer entschloss sich angesichts der vielen Probleme im Bereich der Logistik zu einer ungewöhnlichen Maßnahme: Er beauftragt einen Hochschullehrer mit der fachlichen Unterstützung des Veränderungsprozesses. Seine Wahl fiel auf mich. Zwei Gründe waren hierfür maßgebend: Zum einen kannten wir uns aus einer erfolgreichen Zusammenarbeit bei seinem vorherigen Arbeitgeber; zum anderen steht meine Alma Mater in Vallendar: Die WHU ist neben ihrer Internationalität insbesondere durch die Praxisorientierung bekannt (der Gründungslogan lautete: „Wo Wissenschaft zur Praxis wird“). Ich selbst hatte meine Logistikerfahrungen ebenso in Großunternehmen gesammelt, betreute allerdings gerade eine Dissertation zur Logistik im Mittelstand. Nun galt es, die ambitionierten Ideen auf einen konkreten mittelständischen Kontext zu beziehen. Heraus kam eine Lösung, die am Ende alles andere als akademisch aussah. (...)