

2. Marke und Veränderung

Die Vorgeschichte der ehemaligen Murrplastik Produktionstechnik GmbH ist bereits in zwei eBooks beschrieben. Deshalb können wir uns hier auf das Notwendigste beschränken, nämlich auf den Punkt, an dem das Unternehmen als Hanselmann & Cie. Technologies GmbH neu startet.

Wenn wir von Markenstrategie reden, dann fällt auf, dass es vor der „Zeitenwende“ im Grunde gar keine Strategie gab. Die Ziele waren so wenig bekannt wie die Ausrichtung des Unternehmens an diesen Zielen. Mit Investitionen hielt man sich zurück. Weder in die Mitarbeiter noch in die Technik wurde in nennenswertem Umfang investiert. Was nicht ohne Wirkung auf die Stimmung blieb. Mangels Perspektive herrschte in der Belegschaft gedämpfte Stimmung vor, man fühlte förmlich, dass das Unternehmen zunehmend in Schieflage geraten war.

All dies drückte nicht nur intern die Stimmung, sondern hatte auch Folgen für die Kundenzufriedenheit. Nur wenige positive Signale wurden in Richtung der Kunden gesendet – wie überhaupt wenig kommuniziert oder auf Kundennähe geachtet wurde. So gingen nach und nach die Stärken verloren, die ein mittelständisches Unternehmen normalerweise prägen. Bis hin zu immer häufiger auftretenden Produktmängeln und einem nachlassenden Anspruch an die eigene Qualität.

So kann es kaum verwundern, dass es in der Folge zu einem kontinuierlichen Umsatzrückgang und bilanziellen Verlusten kam. Die Schieflage war im Zahlenwerk angekommen, die Restrukturierung begann.

Neue Ziele setzen

Ab 2020 ging es bei der Restrukturierung vor allem darum, im technisch-organisatorischen System des Unternehmens wieder Ordnung zu schaffen, Strukturen zu klären und Prozesse zu stabilisieren. Parallel dazu war man von Beginn an bestrebt, die Mitarbeiter mitzunehmen, neue Ziele zu formulieren und deren Erreichung zu fördern. An erster Stelle stand die Kundenzufriedenheit. Hier war reichlich Luft nach oben, was den Mitarbeitern wieder ins Gedächtnis gerufen wurde. Gleichzeitig wurden Wege aufgezeigt, wie man die Zufriedenheit steigern, das eigene Qualitätsbewusstsein (wieder) schärfen konnte.

All diese Themen haben mit mentalen Einstellungen zu tun, aber auch mit Qualifikation. Der Kompetenzaufbau beim Personal wurde zeitgleich mit der Restrukturierung der Prozesse vorangetrieben, kontinuierlich und mit beachtlichem Tempo. Dabei wurde in mehreren Etappen oder Stufen vorgegangen, die in Bild 1 im Überblick zu sehen sind.

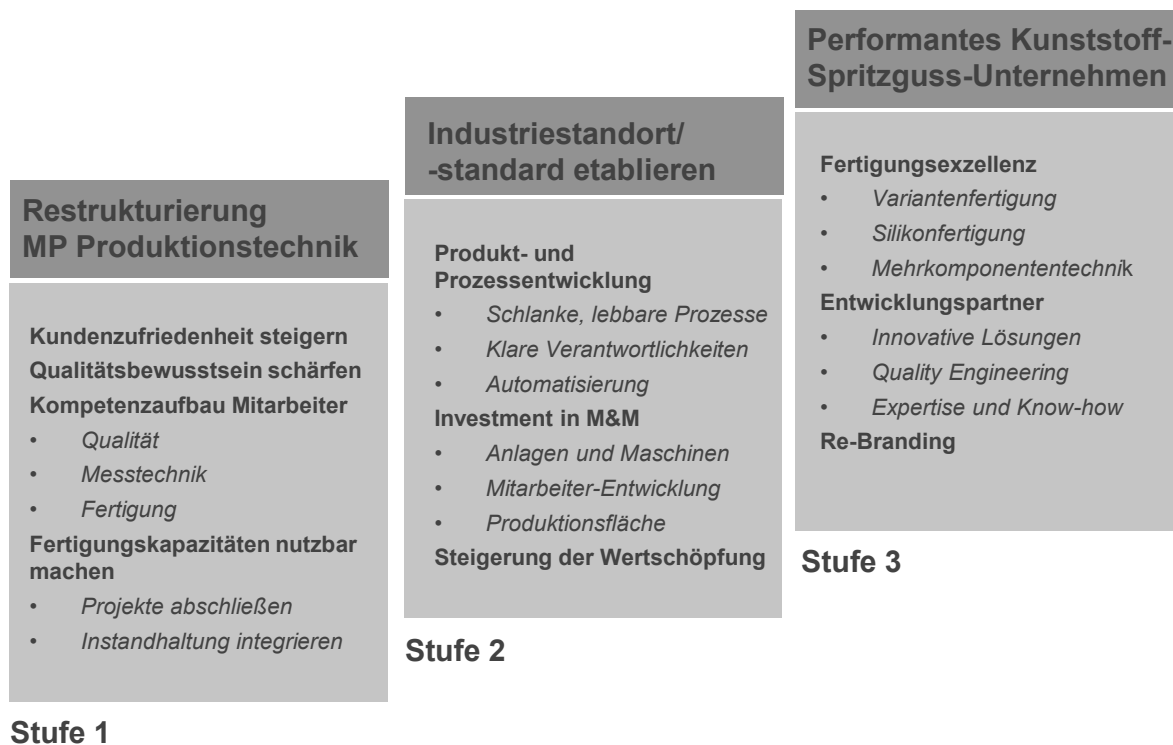


Bild 1: Der Change-Prozess in Etappen

Heute, gut zwei Jahre nach Beginn der Restrukturierung, hat sich der Anspruch von HCT bereits stark gewandelt. Der Betrieb soll als ein hoch leistungsfähiges Technologieunternehmen aufgestellt sein, das sich durch Fertigungsexzellenz auszeichnet, höchste/exzellente Qualität produziert und ein neues Markenverständnis lebt. Auch dieses Re-Branding gehört zu einem nachhaltigen Change-Prozess. Wir nähern uns dem Kern der Sache.

Vier Handlungsfelder

Von Beginn an – und in die Zukunft gerichtet – wird die Veränderung auf vier Handlungsfeldern vorangetrieben. Zunächst gilt der Fokus nach wie vor der Produktion. Seit Jahresbeginn 2022 sind hier die Weichen gestellt, neue Themen gewinnen an Bedeutung. Dazu gehören eine effektive Qualitätssicherung und eine bessere Produktionsplanung, um zwei Beispiele zu nennen.

Das zweite Handlungsfeld ist und bleibt die Digitalisierung. Dabei geht es vor allem um mehr Effizienz und größere Transparenz, unter anderem durch ein neues ERP-System, das zu Größe und Typ des Unternehmens passt.

Im dritten Feld geht es um die Produkte. Das bestehende Portfolio muss fortlaufend und unter strategischem Blickwinkel überdacht und überarbeitet werden. Auch das gehört zu den Themen Ordnung, Effektivität und Effizienz.

Die Umfirmierung des Unternehmens ist seit März 2022 in Kraft. Das macht etwas mit den Stakeholdern, intern und extern. Es geht um nicht weniger als um die Erarbeitung einer neuen Markenstrategie und -kultur, um die Schaffung eines neuen Innen- und Außenbildes. Um Identität.

Wir sind beim Thema angelangt.

Den Wandel gemeinsam angehen

Veränderungsprozesse sind immer komplex – und sie haben immer mit Menschen zu tun. Das ist eine Binsenweisheit, darf aber nie vergessen werden. Entsprechend umsichtig muss man vorgehen, Fallstricke lauern überall. Nicht zuletzt deshalb raten wir von einer allzu forschen und „hemdsärmeligen“ Herangehensweise ab. Fundiertes Wissen kann vielmehr nicht schaden. Und wo findet man mehr fundiertes Wissen als in den Büchern der „Altmeister“? Lesen bildet bekanntlich. Einer dieser Altmeister ist John P. Kotter, und wir haben uns beim Veränderungsmanagement ein Stück weit an seinen Erkenntnissen orientiert.

In einem Unternehmen sollte nichts zufällig oder beliebig sein – schon gar nicht der Wandel. Vielmehr geht es in einem ersten Schritt darum, ein Gefühl der Dringlichkeit für die Veränderung zu vermitteln. Und für die bedeutende Chance, die in der Veränderung steckt. Das ist der Kern.

In der Umsetzung bezieht sich Kotter auf sieben weitere Schritte, die nacheinander zu gehen sind. Eine detaillierte Beschreibung würde den hier vorgegebenen Rahmen sprengen, weshalb wir gleich zum Ergebnis springen können. Es geht darum, den strategischen Wandel in der Unternehmenskultur zu verankern.

Ist das der Fall, kommen die Erfolgsfaktoren zum Tragen, nämlich

- Ein gemeinsames, gleiches Verständnis der aktuellen Situation und der zu lösenden Probleme
- Eine auf dieser Basis einfachere Kommunikation mit der Belegschaft und allen anderen betroffenen Stakeholdern. Daraus wiederum resultiert
- Eine höhere Wahrscheinlichkeit, dass sich die Stakeholder aktiv in die Veränderung einbringen.