

Unternehmensberatung...

...geht auch anders

Wer kennt sie nicht, die jungen Männer in ihren schwarzen Anzügen, weißen Hemden, einfarbig dunklen Krawatten und dem etwas unnahbar-distanzierten Blick? Die bei Industriefirmen dynamischen Schrittes durch die Flure eilen, das neueste Modell der hip-sten Notebooks unter'm Arm und abends die letzten sind, die das Gebäude verlassen. Außer freitags.

Das sind die, die schon in der Schule die besten Noten erzielten, die durchweg eine besonders schnelle Auffassungsgabe besitzen und eine ausgezeichnete Hochschulbildung in betriebswirtschaftlichen und verwandten Fächern. Deren fachliche Kompetenz ungeachtet mangelnder Erfahrung sicherlich nicht zu bestreiten ist, die die in allen Ecken aufgesaugten Informationen über Nacht unglaublich potent zu bunt bepunkteten komplexen pdf's aufblasen können, die kaum Einer, insbesondere der Kunde, noch versteht – was die einzelnen Personen der Kundschaft aber nicht zugeben, denn sie wollen sich vor ihren Kollegen nicht bloßstellen. Dieser unbestrittenen Fachkompetenz steht in den meisten Fällen ein weitgehendes Fehlen sozialer Kompetenz entgegen. Schließlich sollte man sich nicht die Personen zu Freunden machen, die man letztlich entsorgen wird. Ein gewisses Maß an Arroganz und Egoismus gehört also dazu.

Das sind die, die vom Vorstand darbender Großunternehmen gerufen werden, wenn die Unternehmenszahlen so schlecht sind, dass die Boni auszufallen drohen. Die dann in allen Ecken der Firma in die Bücher schauen, Manager zum Rapport bitten, Mitarbeiter beobachten, Staub aufwirbeln, um am Ende in 50-seitigen Powerpoint-Präsentationen Rezepte vorzustellen, die den umtriebigen Betrachter ungemein an deren Rezepte bei anderen Kunden erinnern. Kunden, die sich in ihren Strukturen und der Unternehmenskultur durchaus voneinander unterscheiden. Rezepte, die – immer gleich - von Effizienzsteigerung, von Personal-konsolidierung und von strukturellen Organisationsänderungen sprechen. Anscheinend ungeachtet der individuellen Gegebenheiten. Hauptsache, es macht Eindruck. Da könnte man fast folgern, die Verpackung sei wichtiger als der Inhalt. Der Weg sei wichtiger als das Ziel. Die tatsächliche – langfristige - Kostensenkung ohne Einschränkung der Funktion und Qualität der Produkte sei nicht so wichtig wie der kurzfristige Effekt.

Wenn Sie die brauchen, dann wenden Sie sich an die üblichen Verdächtigen. Hier finden Sie so was nicht.

Wenn das Kunden-Unternehmen um die erste (obige) Erfahrung reicher und um einiges Geld ärmer ist, dann schauen dessen Führer nach konkreteren Möglichkeiten, die Gewinnsituation zu verbessern. Nicht erst seit José Ignacio Lopez hat man erkannt, dass der Gewinn im Einkauf liegt. Folglich rüstet man die Einkäufer mit Soll-Zahlen auf, die den Wert oder den Herstellpreis des zu kaufenden Bauteils beziffern; damit er besser weiß, wie tief er den Lieferanten trietzen kann, bis der klein beigibt. Und dann unter Gestehungspreis anbietet – wissend, dass er den vermeintlichen Verlust im Zuge der diversen Produktänderungen, die ja schließlich nach der Lieferantenentscheidung anfallen, bis zum Serienanlauf mehr als wieder rein

bekommt. „running change“... Alle Beteiligten kennen dieses Drehbuch, Keiner umgeht es. Ist das klug?

Daran ändern auch die Berater der anderen Kategorie nichts. Die sind oft in kleineren Beratungen zu finden, nicht notwendigerweise Tier-Abiturienten und haben vielfach sogar eine gewisse Portion Industrieerfahrung, also so was wie Fachkompetenz, was den technischen Inhalt der Produkte angeht, oft im Fertigungsbereich. In seltenen Fällen heuern manche solcher Beratungen sogar sehr erfahrene freischaffende Fach-Experten an, ältere Herren mit allerhand fachspezifischem Erfahrungsschatz oder auch Professoren, die sich so ihre Semesterferien ein wenig vergolden. Solche Leute mit langjähriger Praxis kommen bei den Entwicklern des Kunden meist besser an, weil sie deren Denk- und Herangehensweise aus eigener Vergangenheit gut kennen. Solche Experten können zudem allzu hanebüchene Verbilligungsvorschläge in der Regel schon erkennen, bevor sich der junge Berater damit beim Kundenpersonal lächerlich macht. Übrig bleiben dann Ideen, die sich manchmal sogar umsetzen lassen. Natürlich verwenden diese Beratungen ähnliche Methoden wie die ganz oben genannten um ihre Erkenntnisse aufzubereiten, denn es macht sich beim Vorstand des Kunden halt Nichts so gut, wie eine bunt be-punktete Powerpoint. Sie wenden zudem das an, was sie in ihrer eigenen „Lehr“zeit bei anderen (großen) Beratungen gelernt haben: ungeachtet beim Kunden vorhandener Prozesse stülpen sie ihre eigenen (Tracking-)Datenbanken dem Kunden über, dessen Mitarbeiter darob verunsichert nun die bisherige Verfolgungsdokumentation seines Arbeitgebers plus die neue der Beratung quasi wie eine doppelte Buchführung bedienen muss, was in den meisten Fällen als unnötiger/lästiger Aufwand gesehen wird. Nachhaltiger wäre es, wenn sich die Beratung die vorhandenen Systeme genauestens ansähe und diese in sich verbessert, um sie fehlerfrei, übersichtlich und somit effizienter zumachen. Was den zusätzlichen Vorteil hätte, dass die Mitarbeiter sich nicht an neue, logisch anders aufgebaute Eingabemasken umgewöhnen müssten, was die Zustimmung und somit den Transfer ins bessere System ungemein erleichtern würde. Was allerdings die kontinuierliche Unterstützung durch die Beratungsfirma bald obsolet macht...

Diese Art Beratungen werden von Unternehmen auch dafür angeheuert, dass sie den eigenen Kostenschätzern beibringen, wie man Produktkosten berechnet. Um damit Bauteile kritisch zu durchleuchten, um Verbilligungen im Material, im Herstellprozess, in den Transportwegen oder auch durch optimierte Lieferanten-Gängelung zu realisieren – manchmal wird sogar die Konstruktion des Bauteils schon unter Kostengesichtspunkten beleuchtet, was man „Cost-Engineering“ getauft hat. Ob die Produkte dadurch schwerer, weniger haltbar oder unansehnlicher werden, spielt erstmal eine untergeordnete Rolle – denn momentan hat man die Schmerzen nunmal in den Herstellkosten. Denn ohne positiven Business-Case (=Gewinn) macht es für den Anleger keinen Sinn, sein Geld im Betrieb des betroffenen Warenherstellers anzulegen. Der Anleger will Dividenden und stetig wachsende Aktienwerte sehen. Wenn dann in den Folgejahren die Qualität leidet, wird kurzerhand ein Teil des Managements oder gar ein Bauernopfer im Vorstand gebracht und schon kann man wieder von Neuem losträumen. Denn man hat ja einen Schuldigen präsentiert. Und schon (wieder) stehen die Beratungen Schlange.

Nachhaltig ist so was nicht. Denn auf Dauer wird der gute Name der Produkte solcher Firmen nicht gerade besser. Zudem reagieren solchermaßen bevormundete Mitarbeiter meist trotzig und drehen die Errungenschaften (und die neuen Datenbanken) nach Verschwinden der Berater wieder zurück – oft mit der

Konsequenz, dass viel Zeit und Geld verloren gegangen ist und das Produkt am Ende noch teurer, aber nicht besser geworden ist. Entsprechend ist dann manchmal die Häme, die im Nachhinein über solche Fachberatungen ausgeschüttet wird. Für solche Beratungen habe ich seit Jahren gearbeitet und tu es zeitweise noch immer. Allerdings ist dort noch allzu oft das Verständnis für wirkliche Nachhaltigkeit begrenzt darauf, dass man den Kunden so weit zufriedenstellen möchte, damit man einen Folgeauftrag erhält. Das ist mir doch etwas zu wenig fürsorglich. Da gilt es weiter zu denken.

Wie kann man Produkte so gestalten und herstellen, dass das herstellende Unternehmen langfristig schwarze Zahlen schreibt ohne den Ruf seiner Produkte zu beschädigen? Auch dann noch, wenn die Beratung längst weg ist? Und wie kann man auf Dauer ohne die unselige Methode „Viel hilft viel“ einfach nur Waren konstruieren, die bei minimalem Materialeinsatz kostengünstig herzustellen sind und dabei die gewünschten Funktions- und Qualitätsstandards trotzdem erfüllt? Da muss man sich nur mal umschauen. Es gibt immer noch Beispiele, wie Marken auf Dauer einen untadeligen Ruf behalten haben und trotzdem langfristig unternehmerisch erfolgreich blieben. Meist sind das keine AGs oder ähnlich „entfernt besessene“ Firmenkonstrukte. Oft sind es Unternehmen in der Hand von klug und nachhaltig handelnden Familien. Oft sind die Mitarbeiter schon seit Generationen im Unternehmen und fühlen sich als Teil des Ganzen. Schauen wir doch beispielsweise mal Marken an, wie Miele: <http://www.miele.de/de/m/daten-und-fakten-323.htm> da steht, wie man auf Dauer einen guten Namen behält.

Schauen wir uns auch mal die Produkte eines solch beispielhaften Unternehmens im Detail an. Mit dem technischen Verstand, den wir uns durch Ausbildung und Erfahrung angeeignet haben. ... - ... erstaunliche Erkenntnis: die kochen auch nur mit Wasser! Was machen die anders? Offensichtlich haben sie wohl ein sehr genaues Gespür dafür entwickelt, wie weit man einzelne Bauteile „abspecken“ kann, ohne deren Funktion und die Qualität des kompletten Produkts zu beeinträchtigen. Ein berühmter Entwickler von seinerzeit referenzbewerteten Audiogeräten sagte mir vor vielen Jahren mal einen Satz, der mich seither begleitet: *„Einen Ferrari (als Synonym für das damals aus seiner Sicht ultimative Auto) kann jeder halbwegs ordentliche Ingenieur entwickeln, denn er hat dafür alles Geld der Welt zur Verfügung. Aber um einen „xxx“ zu bauen, der deutlich weniger Geld kostet, aber trotzdem ordentlich funktioniert, dafür braucht es die besten der Besten, denn da muss jedes noch so kleine Einzelteil auf maximale Kosten-Effizienz getrimmt werden, begleitet von dessen perfekt harmonisierender Integration zum Gesamtprodukt.“*

In den meisten großen Industrieunternehmen sitzen durchaus solch kompetente Leute. Nicht nur, aber auch. Die gilt es zu finden und gezielt so einzusetzen, dass sie an den richtigen Stellhebeln sitzen, die für das Produkt entscheidend sind. Entscheidend für die Gesamt- und Detailqualität und die Preiswürdigkeit. Nicht erst in der Fertigung, sondern schon in der Entwicklung und sogar in der Konzeptfindung. Das sollten Leute sein, denen der Spruch „Das haben wir schon immer so gemacht, dann machen wir's auch weiter so“ ein Grauen ist – das sollten Leute sein, die auch mal quer denken und sich nicht zu fein sind, auch hinter'm Tellerrand noch Erkenntnisse aufzuspüren. Leute, die verstanden haben, dass das Leben ein immer währendes Dazulernen ist und die ihre Neugier nie verloren haben. Leute, die keine Ausflüchte suchen, warum „etwas nicht geht“, sondern stets nach Lösungen suchen, wie sie ein Problem nachhaltig lösen können. „Innovationsfreudig“ nennt man das.

Leute, die allerdings auch verstanden haben, dass „das Schnitzel nicht dem Koch, sondern dem Gast schmecken“ soll, die folglich die Wünsche des Kunden ihres Produktes über ihre eigenen stellen. „Kundenorientiert“ nennt man dies. Die aber auch verstanden haben, dass sie die „Kuh füttern müssen, die sie melken“, sprich: die den Gewinn ihres Arbeitgebers nie aus den Augen verlieren. Und deshalb nicht mehr „Butter auf's Brot schmieren“, als der Kunde letztlich bezahlt. Das nennt man „gewinnorientiert“. Erst dann entsteht ein Produkt, das der Kunde wert schätzt, das er bezahlen kann und er es sich letztlich sogar leistet. Und somit sein Geld in die Tasche des Herstellunternehmens steckt. Wenn dann noch dessen Unternehmenskultur so aufgestellt ist, das jeder Beteiligte in der Wertschöpfungskette seinen Anteil am Erfolg zu spüren bekommt, dann hat man motivierte Mitarbeiter (und keine Fluktuation!), die sich im Falle des Falles auch mal den A***h für ihre(!) Firma aufreißen, ohne gleich nach bezahlten Überstunden zu schreien. Den sie wissen, dass ihr Einsatz nicht ohne Dank bleibt. Spätestens dann strengen sich auch die weniger genialen Kollegen an, denn es macht stolz, zu solch einem Unternehmen zu gehören.

Nun schauen Sie sich mal die Prozesse, die Wertschöpfungskette und die Kultur in Ihrem Unternehmen an. Ist das alles optimal? Ich helfe Ihnen gerne dabei, das zu bewerten und zu verbessern. Und habe weitere ähnlich denkende sehr erfahrene Kollegen aus vielen Fachbereichen zur Hand, die Ihnen mit mir dabei helfen können.

Wir haben über viele Jahre bewährte Methoden entwickelt, wie man wirkliche Kundenwünsche erkennt und diese in das Produkt einfließen lässt. Und wie aus dem Mosaik eines komplexen Produkts ein harmonisches Ganzes wird, wie eine Synthese entsteht, die dem Kunden so sehr gefällt, dass er das Produkt kauft. Wir verstehen nicht nur, wie man Bauteile funktions- und kosten-optimal entwickelt und herstellt, wir haben zudem die Erfahrung, diese zu einem Gesamtprodukt zu integrieren, das Ihrem Kunden zusagt. Und können Ihnen dabei helfen, Ihr Unternehmen so aufzustellen, dass Sie diese Integration auch noch nach Abschluss unserer Beratung selbst weiterführen können. In den wenigsten Firmen sind die Prozesse so aufgestellt, dass das Gesamtprodukt-aus-Kundensicht das entscheidende Stellglied ist, oft sind die Machtverhältnisse verschiedener Manager in komplexen Firmen so unterschiedlich, dass manche Bauteilegruppen deutlich besser entwickelt sind als andere. Wie sehen Sie das: Wann sieht eine Hecke am besten aus? Dann, wenn einzelne Büsche in der Hecke größer/schöner sind als andere? Wenn andere fast vertrocknet sind und Lücken bilden? Oder dann, wenn jeder Busch genauso schön oder hässlich ist wie alle anderen? Eine Hecke braucht einen besonnenen Gärtner, der die schwachen Büsche aufpäppelt und die zu starken Büsche zurechtstutzt. Wie das in einer Produktentwicklung zu machen ist, das wissen wir. Hand drauf! Ich habe das so benannt: „Unternehmensberatung 3.0“.

Herbst 2015 Klaus Methner