



André Krings  
Interim Executive Manager



## Transformation – Und was ist mit den alten Zöpfen?

**Du kannst nicht weitermachen wie bisher und bessere Ergebnisse erwarten – oder: warum es so wichtig ist, sich in produzierenden Unternehmen kontinuierlich geänderten Rahmenbedingungen anzupassen.**

Das gilt für alle Unternehmensbereiche, doch im Besonderen in der komplexen Prozesslandschaft von produzierenden Unternehmen. Ich möchte heute darüber reden, wie wichtig es für produzierende Unternehmen ist, sich selbst ständig zu hinterfragen, und, welche Konsequenzen es hat, wenn produzierende Unternehmen an eingefahrenen und jahrzehntelang etablierten Prozessen festhalten.

**Warum heute nicht das funktioniert, was gestern noch gut war – oder auch: Fokus verloren.**

Der Auftrag für den wichtigen Kunden ist eingetaktet, die Stückzahl passt, der Liefertermin ist bestätigt und muss unter allen Umständen gehalten werden. Kapazität wird weitestgehend ignoriert. Die operative Disposition der benötigten Materialien wird schon irgendwie funktionieren. Die wohl sicheren Eskalationsgespräche mit dem Kunden nehmen wir in Kauf. Wir bekommen das schon irgendwie hin. Was immer es kostet. Kennen Sie das?

**Wir wissen, dass die Marge nicht auskömmlich ist.**

Was immer es kostet, ist hier der entscheidende Punkt: 30% Ausschuss in der Fertigung und Endmontage sind aktuell angesagt. Die Kapazität ist schon längst am Limit – und dann noch 30% Ausschuss. Egal – wir machen weiter, arbeiten Samstag und Sonntag und lösen einfach 30% mehr innerbetriebliche Fertigungsaufträge aus, um die benötigten Gutteile zu bekommen. Den Ausschuss

**André Krings**

Interim Manager und Projektleiter

Birkenweg 3 · 42579 Heiligenhaus · +49 176 2202 4416 · [interim@andrekrings.de](mailto:interim@andrekrings.de)

arbeiten wir nach und legen es uns dann später ins Lager. In der Hoffnung, dass es einen Kunden gibt, der genau diese Variante bzw. Spezifikation benötigt – wenn nicht, dann schreiben wir es irgendwann ab. Mit dem Effekt, dass WIP und die Bestände stetig steigen, Kapital gebunden ist und die Liquidität uns vor neue Probleme stellt. In der Konsequenz führt das zu einer – das Unternehmen existenziell gefährdenden – Situation.

## Falscher Fokus – Kommt Ihnen das auch bekannt vor?

Als Interim Manager erlebe ich es in produzierenden Unternehmen oft, dass der Fokus komplett verschoben ist, Probleme nicht an der Wurzel angegangen werden und oftmals nur Schadensbegrenzung betrieben wird, anstatt die Ursache(n) zu erarbeiten und sich den Konsequenzen dann auch zu stellen. Oftmals sind die Konsequenzen hart und unbeliebt, denn das Abstellen der Ursachen ist fast immer mit tiefgreifenden Veränderungen in der jahrzehntelang gelebten Ablauf- und Aufbauorganisation verbunden. Prinzipiell ist hier klassisches Change-Management gefordert. Doch stattdessen erlebe ich oft: Liefertermin halten! Ausschuss ignoriert. Darum kümmern wir uns später. Und am Ende des Monats, oder am Halbjahresende, trauern wir dann gemeinsam um den negativen GP und die steigenden Bestände. Oft geht das über einen langen Zeitraum mit einer sich immer weiter zuspitzenden, bestandsgefährdenden Situation des Unternehmens. Fokus verloren...

## Was genau ist denn überhaupt unsere Kapazität?

Die Kapazität in Bezug auf die Fertigung war immer ausreichend. Historisch gesehen. Wir haben immer all das produzieren können, was an Kundenaufträgen da war. So richtig dokumentiert und kalkuliert haben wir die Kapazität dann aber eigentlich nicht... Kommt Ihnen auch das bekannt vor? Plötzlich verschieben sich die Parameter: neue Produkte wurden inhouse geholt, bestehende Produkte bekommen eine nächste Generation – plötzlich verschieben sich die Grenzen und die ohnehin schon unbekannte Fertigungskapazität reicht nicht mehr aus. Doch wie nachsteuern, wenn die Kalkulationsbasis fehlt? Wie gleichen wir den schleichend ansteigenden Produktionsrückstand aus? Wie erklären wir den Kunden die sich häufenden Verschiebungen der Liefertermine?

## Warum das so ist ...

Die Antwort darauf ist oft erschreckend einfach: Es gibt enorm viel (technisches) Fachwissen in den Köpfen der operativen Mitarbeiter, Führungskräfte und des Senior Managements. Die Defizite und auch die konkreten Ursachen kennt man ganz genau, doch aufgrund von jahrelang gelebten Verhaltensmustern, gerade auf C-Level, akzeptiert man die Situation und verliert den Fokus hinsichtlich der eigentlichen Ursache – und rennt tatsächlich weiter ins Verderben.

Denn der komplette Umbruch, das komplette Umdenken, welches eigentlich nötig ist, bringt nicht kurzfristig den Erfolg. Und genau hier liegt das Problem – kurzfristige Erfolge sind gefordert, um in ruhiges Fahrwasser zu kommen, doch die nachhaltige Abstimmung der Defizite erfordert oft ein längerfristiges und schmerzhaftes Umdenken. Hier höre ich immer wieder: Früher ging das doch

**André Krings**

Interim Manager und Projektleiter

Birkenweg 3 · 42579 Heiligenhaus · +49 176 2202 4416 · interim@andrekrings.de

auch... Jedoch werden die tatsächlichen, ursächlichen Gründe auf Top-Management-Level ausgeblendet.

## Was nun?

Die Unternehmensführung muss felsenfest von dem Weg der Veränderung überzeugt sein und diesen aktiv mitgehen. Hier reichen keine Phrasen und Willensbekundungen. Ich erlebe es immer wieder, dass der Wunsch nach Veränderung da ist, jedoch aus den verschiedensten Gründen an alten Zöpfen festgehalten wird. Das geschieht besonders häufig bei nicht inhabergeführten Unternehmen.

### **Fast immer geht es in Transformationsprojekten nicht um die Einführung und Etablierung neuer Prozesse und Technologien, sondern**

- um das „Abholen“ und „Mitnehmen“ von Führungskräften und Mitarbeitenden
- um das „Auflösen“ von Silodenken in den einzelnen Fachabteilungen
- um die Übernahme von Verantwortung statt „wegducken“ und „bloß nicht angreifbar“ zu sein
- darum, einen Teamspirit zu entwickeln, der die „Sache“ über die eigene Wohlfühlzone stellt – und das vom Top-Management bis auf den Shopfloor
- das Etablieren der wirklichen KPIs (die, die weh tun) im richtigen Kontext
- um eine offene und transparente Kommunikation im Unternehmen mit direkter Ansprache und ohne Verteidigungsrhetorik und Schuldzuweisungen
- um Umsetzung – hands on...

Fast immer sind die wesentlichen Kennzahlen (KPIs) in den Unternehmen bereits vorhanden bzw. lassen sich mit wenig Aufwand mit vorhandenen Mitteln generieren – genauso oft werden sie jedoch nicht genutzt, nicht in den richtigen Kontext gestellt oder erst gar nicht betrachtet. Fatal und fahrlässig.

Die Nutzung des in den Köpfen der Mitarbeiter vorhandenen Fachwissens, das Aufbrechen der Abteilungssilos hin zu einem gemeinsamen Ziel – in Verbindung mit der Nutzung der relevanten KPIs – ist der Schlüssel, um die alten Denkmuster abzulegen und zurück in die Erfolgsspur zu kommen.

**André Krings**

Interim Manager und Projektleiter

Birkenweg 3 · 42579 Heiligenhaus · +49 176 2202 4416 · interim@andrekrings.de

## Sprechen Sie mich gerne an!

Ich helfe Ihnen, den Fokus wiederzufinden. Gemeinsam führen wir Ihr Unternehmen zurück in die Profitabilität und setzen Ihre erfolgskritischen Projekte um. Ich verkneife mir an dieser Stelle das Wort Transformation.

### **André Krings**

**Für einen Erfahrungsaustausch mit operativem Bezug stehe ich Ihnen gerne zur Verfügung!**

Ich unterstütze Sie konkret und operativ als COO / Werkleiter – insbesondere in schwierigen und krisenbehafteten Situationen, wie negativem GP, Turnaround, Restrukturierungen, Produktionsverlagerungen oder PMI-Projekten.

Sprechen wir gerne einmal darüber.

+49 176 2202 4416  
interim@andrekrings.de  
www.andrekrings.de



**André Krings**

Interim Manager und Projektleiter

Birkenweg 3 · 42579 Heiligenhaus · +49 176 2202 4416 · interim@andrekrings.de