

DIE PRAXIS MACHT UNS MUT

ERFAHRUNGSBERICHTE
AUS UNSERER ARBEIT

...mit FIAT

Bereits kurz nach Gründung unserer Firma sind wir mit einem Projekt enormen Ausmaßes konfrontiert: Wir sollen Herbert Demel bei der Neuausrichtung des angeschlagenen Automobil-Riesen Fiat unterstützen. 2002 tritt Demel, der zuvor die Höherpositionierung der Marke Audi bei VW erfolgreich gesteuert hat, den Posten des CEO bei der Fiat-Auto-Gruppe (die Fiat, Lancia und Alfa Romeo umfasst) an. Er soll nun Fiat Auto sanieren. Nach zwei Jahrzehnten krisenhafter Entwicklung, verwoben in die gesamte Wirtschaft und Politik Italiens, ist der Konzern massiv überschuldet und kämpft ums Überleben. Mit dem legendären Konzernboss Gianni Agnelli wurde 2002 auch der Mythos von der unangreifbaren italienischen Industriekönigin Fiat zu Grabe getragen. Das wahre Ausmaß der Defizite und Strukturprobleme

war lange von Agnellis Charisma und vom Glanz seiner Beziehungen überstrahlt gewesen – man konnte also mit halben Wahrheiten jonglieren (Kosten, Absatzzahlen, Qualität).

Demel sieht nun den Sanierungsfall nicht nur als Frage der finanziellen Konsolidierung, sondern setzt ein umfassendes strategisch-strukturell-kulturelles Umstrukturierungsprogramm auf: Ein tief greifender Entwicklungsprozess, an dem alle Mitarbeiter beteiligt sind, soll das Unternehmen in die Zukunft führen. Wir sollen den Veränderungsprozess – wie schon bei Audi – beratend begleiten.

Die Systemdiagnose, die wir in Auswertung von rund 150 Gruppeninterviews mit Mitarbeitern in der Zentrale, in fünf Ländern, Werken und Märkten erstellen, ergibt einen vernichtenden Befund: Die Sicht von außen (Qualitätsverluste, Unverlässlichkeit, Werteverfall) schlägt sich im Inneren des Betriebs in Scham, Verunsicherung und Existenzangst nieder. Der Glaube an die Qualität der eigenen Produktion ist gebrochen. Dieser Verlust an Unternehmensgeist und Perspektive lähmt den Betrieb (40 000 Mitarbeiter und 500 Manager) und zeigt sich 2002 in finanziellen Verlusten in der Höhe von 1,2 Mrd. Euro, in Überkapazität, Absatz-, Qualitäts- und Kostenproblemen.

Als erste Maßnahme wird ein „Transformation Team“ zusammengestellt, in dem Führungskräfte

aus der ersten und zweiten Ebene wie auch aus den Niederlassungen der europäischen Vertretungen versammelt sind. Dieses Team ist beauftragt, mit K & N gemeinsam den Umschwung herbeizuführen. Es werden drei strategisch-strukturelle Hebelprojekte gestartet: das Projekt „Minus 500 Euro“, das sich konkret vornimmt, pro Auto 500 Euro einzusparen; das Projekt „Technical Convergence“, dessen Aufgabe die Vereinheitlichung der Plattformen ist, und das Projekt „Commercial Network“, das sich mit dem Feld Verkauf und der Neuausrichtung der Vertriebsstrukturen auseinandersetzt. Komplementär zusammengesetzte Beratertandems betreuen die Subprojekte.

Jedes dieser Projekte hat komplexe Problemfelder zu bearbeiten, da die relevanten Systemumwelten weit über die Turiner Zentrale hinausreichen und ein weit verästeltetes Netzwerk, inklusive Ländervertretungen und Zulieferern, bilden. Jede Veränderung im Zentrum des Giganten Fiat zieht weite Kreise, muss kommuniziert und neu verhandelt werden. Beispiel „Technical Convergence“: Die Vereinheitlichung der Komponenten als Einsparungsmaßnahme verursacht in der Supply Chain/bei den Zulieferern ein-

Unternehmen ringen im Zuge der Neuordnung und der Ausrichtung an globalisierten Märkten hart um „richtige Maßnahmen“ – und mit ihnen die Berater, die sie begleiten. Hier bietet komplementäre Beratung jeweils maßgeschneiderte Möglichkeiten für einen raschen, zugleich aber nachhaltigen Lösungs- und Lernprozess, bei dem wirtschaftlicher Erfolg und Zukunftsfähigkeit gleichermaßen berücksichtigt und in Balance gehalten werden. Dieser Ansatz verlangt von den Beraterteams, in vielfältigen Rollen aktiv zu werden: als Navigator in dieser Odyssee durch neue Fahrwasser, als Sicherheit gebender Problemlösungspartner in dringlichen Businessfragen, als verantwortungsvoller Begleiter in schmerzhaften Restrukturierungsprozessen und als innovativer Moderator in kreativen Lösungswerkstätten. Wie energetisierend es für alle sein kann, derart extreme Herausforderungen anzunehmen, das soll in den folgenden Schilderungen aus der Praxis sichtbar gemacht werden.

schneidende Folgewirkungen. Verträge müssen gelöst oder neu verhandelt werden. Manche Zulieferer zwingt dieser Auftrags(volumens)verlust ihrerseits zu radikaler Neuausrichtung oder zu Krisenmanagement. Zulieferer, die lange Zeit gute Geschäfte mit einem ineffizienten und defensiven Fiat-Management gemacht hatten, müssen sich auf harte Verhandlungen einstellen.

In diese komplexen Strukturen intervenieren wir auf spezifisch-komplementäre Weise: im Wechselspiel zwischen inhaltlichen Verbesserungen, die von den Fachberatern vorangetrieben werden, und reflexivem Innehalten, um mit den Projektmitarbeitern gemeinsam zu überlegen, welche Auswirkungen die getroffenen Entscheidungen haben, welche mentalen Hürden bei deren Umsetzung zu überwinden sind und welche Empfindungen (Ängste, Hoffnungen etc.) das bei den Beteiligten auslöst.

In rund zehn Subprojekten wird – begleitet von einem K & N-Beraterstaff von 18 Personen – an neuralgischen Themen gearbeitet. Nach dem ersten Halbjahr entscheidet das Topmanagement trotz – oder gerade aufgrund – der Krisensituation, parallel eine Vision zu erarbeiten. In diesem Workshop springt der Funke vollends über. Die lebhafteste Betei-

gung aller bringt das Vertrauen, den Glauben an das Unternehmen und die Initiative zurück. Auch in den Außenstellen entsteht dadurch neue Bewegung.

Ulrich Königswieser, K & N-Projektleiter der Niederlassung Spanien: „In Spanien gab es absolut positive Resonanz auf den unglaublichen, von einer Vision getragenen Veränderungsprozess. Davor hieß es: ‚Wir haben keinen Einfluss, die Zentrale lässt uns keinen Freiraum, wir werden nicht gehört! Danach: ‚Nun können wir unseren Markt eigenständig bearbeiten.‘“

Fabio Mingrino, Projektleiter „Technical Convergence“: „*Quello che abbiamo avuto da Königswieser & Network, è stato un approccio diverso dal passato. Hanno operato come facilitatori, guidando ed istruendo il team sul lavoro cooperativo, e spronando ed invogliando le persone a proporre, semplificando i comportamenti e focalizzandosi sull'obiettivo.*“

La collaborazione fu interrotta per ragioni di spesa, ma ho apprezzato molto quell'approccio e devo dire che relativamente al processo di ‚Convergenza tecnica‘ si sta ancora lavorando raggiungendo risultati. Stiamo migliorando e sviluppando nuove vetture rispettando quei principi. Infine quell'esperienza è stata innovativa ed ha ancora effetto sul mio lavoro.“

Dieser Paradigmenwechsel findet im Topmanagement nicht ungeteilte Akzeptanz. Im Zuge des Projekts „Neuaufsetzen einer realistischen, verlässlichen Budgetplanung“ kommt es zum offenen Konflikt. Die Differenzen kulminieren im Abschied Herbert Demels. Damit ist auch das Beratungsprojekt beendet.

Aus Turin kommen aber immer wieder Nachrichten, dass der komplementäre Beratungsprozess in vielen Bereichen fortwirkt, z. B. darin, Probleme auf die neu erlernte Weise anzugehen. Dennoch fragen wir uns manchmal, ob man nicht noch mehr erreichen hätte können.

K & N-Projektleiter Christian Matul: „Hätten wir härter, strukturierter – also weniger systemisch reflexiv – durchgreifen sollen?“

Auftraggeber Dr. Herbert Demel meint im Rückblick: „*Müsste ich mich erneut für ein Beratungskonzept entscheiden – ich würde dieselbe Wahl treffen. Durch die Veränderungen der Machtstruktur wurde der Prozess zu früh beendet. So gesehen waren wir vielleicht auch zu langsam. Aber dass der Prozess nachhaltig ist, wundert mich nicht.“*

