

brand eins

Wirtschaftsmagazin

WISSEN,

WAS

GUT

IST.

Schwerpunkt Qualität



Nicht als Besserwisser führen, sondern als Coach: Zeiss-Manager Frank Michel

Mach doch mal!

Eine schnelle, harte Sanierung gleicht einem chirurgischen Eingriff: Der Patient überlebt. Ob er auch wieder auf die Beine kommt? Bei Carl Zeiss Sports Optics in Wetzlar, Spezialist für hochwertige Ferngläser und Zielfernrohre, war dazu ein Kulturwandel fällig.

Die Geschichte eines langen Weges zurück an die Spitze.

Text: Andreas Molitor Foto: Dieter Schwer

Coaching I: Alles im Griff?

Frank Michel hat einen Riecher für Leichen im Keller. Seit 37 Jahren arbeitet er in dieser Fabrik. Hier macht ihm keiner etwas vor. Und diese Coaching-Runde am Morgen, die läuft einfach zu glatt.

Sein Gegenüber, der Teamleiter in der Montage des Zielfernrohres Duralyt, hat die Sache eine Spur zu sehr im Griff. „Woran arbeitet ihr derzeit?“, fragt Michel. „An der Optimierung von Montageplatz 3“, antwortet der Teamleiter, der sich vor dem Flipchart aufgebaut hat. „Wir brauchen einen Behälter, in dem die Zieleinrichtung immer mit der Nut nach links liegt, damit der nächste Mitarbeiter sie schnell herausnehmen kann. Das bringt ein paar Sekunden Zeitgewinn.“ – „Sonst noch was?“, fragt Michel. „Irgendwelche Probleme?“ Schnell kommt die Antwort: „Gestern hatten wir ein Zielfernrohr, das nicht lasergraviert wurde. Da sind wir jetzt dran, das Problem zu lösen. Das kriegen wir in den Griff.“ Michel spürt: Irgendetwas stimmt hier nicht.

Beim Duralyt schaut er besonders genau hin. Es ist der ganze Stolz des kleinen rundlichen Mannes, der bei Carl Zeiss Sports Optics (CZSO) in Wetzlar für die gesamte Zielfernrohr-Palette verantwortlich ist. Ein neu entwickeltes Produkt, einfach, zuverlässig und robust, gemacht für Jäger mit beschränktem Budget.

Noch vor ein paar Jahren hätte er es für undenkbar gehalten, dass man solch ein Zielfernrohr der 700-Euro-Klasse in Deutschland profitabel herstellen kann. Auch heute noch ist es wie ein kleines Wunder. Nur sie, die Leute von CZSO, schaffen das. Sie haben eine Menge Angebote eingeholt, aus Deutschland, aus Osteuropa und Fernost, aber kein Hersteller sah sich in der Lage, das Zielfernrohr in der geforderten Qualität zu den gleichen Kosten zu bauen. Made in Germany ist in dieser Preisklasse ein echtes Verkaufsargument. Gleich nach Vorstellung des Duralyt im Frühjahr war ein Großteil der geplanten Jahresproduktion ausverkauft.

Es war ein langer Weg. Um kostendeckend zu produzieren, musste Michels Mannschaft die Gesamtzeit für die zehn Montageschritte an der Fertigungslinie, die an diesem Vormittag zur Inspektion ansteht, um 70 Prozent drücken. „Aktuell arbeiten wir an den nächsten zehn Prozent“, berichtet der Teamleiter.

Michel bohrt nach: „Gab es in den vergangenen Tagen Auffälligkeiten?“

„Wir haben da aktuell noch ein kleines Problem“, drückt der Teamleiter und dreht sich zum Flipchart. „Wir haben hier mal eine Aufschreibung gemacht. Bei den montierten Zielfernrohren hatten wir ... nun ja, einige Ausfälle.“

„Sehe ich das richtig, dass gestern sechs von 41 montierten Zielfernrohren fehlerhaft waren?“

„Das ist richtig, ja.“

Michel holt Luft. Er hatte es geahnt. Er weiß: Jetzt wird's schwierig. Aber er weiß auch, dass all dies vor sieben, acht Jahren unvorstellbar war: ein solches Coaching-Gespräch, ein Flipchart mit tagesaktuellen Kennziffern der Produktion. Und erst recht die Montage eines Zielfernrohres in 35 Minuten. Vor ein paar Jahren rechnete man bei CZSO nicht in Minuten, sondern in Tagen und Wochen.

Kosten runter – ist das genug?

Die Geschichte der Talfahrt in die Krise ist schnell erzählt. Ein traditionsreiches Unternehmen, weltbekannt für seine Zielfernrohre und Ferngläser, ist in Tradition, Routine und Selbstgefälligkeit erstarrt. Der Tiefpunkt ist im Geschäftsjahr 2002/2003 erreicht: Zeiss mutet seinen Kunden mitunter monatelange Lieferzeiten zu und ist mit dem Großteil des überalterten Sortiments nicht mehr wettbewerbsfähig. Im Premiumgeschäft hat das zur Carl Zeiss AG in Oberkochen gehörende Unternehmen mehrere Jahre nacheinander zwischen fünf und sieben Prozent Umsatz verloren. Und das auf einem schrumpfenden Markt mit zahlreichen neuen Konkurrenten.

Die Konzernspitze holt Manfred Klingel nach Wetzlar, einen Manager, ausgewiesen in Sanierung und Repositionierung. Rasch erkennt der, dass ohne sofortiges Eingreifen schon im laufenden Geschäftsjahr ein Millionenverlust droht.

Klingel zieht die Notbremse nach der klassischen Art: Leute raus, Kosten runter. Fast die Hälfte der 670 Mitarbeiter verliert im ersten Jahr den Job; die alte Führung ist nach einem Dreivierteljahr komplett von Bord; die 40-Stunden-Woche ohne Lohnausgleich kehrt zurück, und übertarifliche Zulagen aus den guten Zeiten werden ge-

kappt. Das senkt die Löhne noch einmal um durchschnittlich 13 Prozent. Alles mit Zustimmung des Betriebsrates.

Die Rosskur zeigt schnell Wirkung. Die Kosten sinken. In der Produktion zieht das Tempo deutlich an, es wird effizienter und härter gearbeitet. Doch nach etwa einem halben Jahr gerät plötzlich vieles ins Stocken. Die ausgedünnte Mannschaft steht unter enormem Druck, Fehler und Fehlzeiten häufen sich. Manfred Klingel wird klar, dass er dem Unternehmen nur eine Atempause verschafft hat. Sanierung rüttelt auf, schockiert, macht wach – aber sie ▶

Eine Radikalkur für den alten Glanz: Zielfernrohre bei Carl Zeiss Sports Optics



zeigt keinen neuen Weg auf. „Ohne nachhaltige Strategie hätten wir nach zwei oder drei Jahren vor der nächsten Sanierungsrunde gestanden“, sagt Klingel im Rückblick. „Allmählich hätten wir uns zu Tode gespart.“

Sein bescheidenes Büro wandelt sich in den folgenden Monaten von der Krisenzentrale zum Ideenlabor. Eine Brücke will er schlagen, vom akuten Notstand weit in die Zukunft – und nicht nur bis zum Ende des Geschäftsjahrs, zum nächsten Finanzloch, zur nächsten Entlassungswelle.

Aber wie muss ein Fitnessprogramm aussehen, das ein Unternehmen wetterfest macht, das Marktturbulenzen und Konjunkturerinbrüche aushält? Klingel ahnt, dass eine solche Neuerfindung des Unternehmens, die an jedem Arbeitsplatz, bei jedem Zeiss-Werker spürbar wird, nicht per Dekret gelingen kann. Erst recht nicht nach dieser Sanierung, die viele verängstigt und misstrauisch gemacht hat.

Coaching II: Was ist wichtig?

Gut sechs Jahre nach diesen Überlegungen seines Chefs überlegt Frank Michel in der Duralyt-Montage, wie er den Teamleiter in die richtige Richtung führen kann. Der hätte ihm die fehlerhaften Zielfernrohre beinahe verheimlicht. Es wird ein quälendes Gespräch.

„Sechs Ausfälle an einem Tag, das ist eindeutig zu viel.“

„Nun ja, es gibt auch Ursachen.“

„Welche?“

„Undichte Objektive. Wir sind im Gespräch mit der Qualitätssicherung. Da werden jetzt Schritte eingeleitet.“

„Schritte eingeleitet? Wie war denn die Situation vorige Woche? Kann ich das mal sehen?“

„Ja, natürlich.“ Der Teamleiter blättert.

„Ihr hattet ja auch am Samstag schon fünf Ausfälle! Kann man sagen, dass wir hier ein Problem haben, das größere Priorität hat als die anderen Themen, über die wir bisher geredet haben?“

„Ja, größere Priorität.“

Kurzes Schweigen.

„Ich bin ein bisschen unsicher, das muss ich dir ehrlich sagen. Allein an zwei Tagen elf Geräte Ausfall. Und dann kommt als Antwort, die Qualitätssicherung ist dran. ‚Undicht‘, sagst du. Woher weißt du das?“

„Durch Dichtigkeitsprüfungen im Wasserbecken.“

„Habt ihr das dokumentiert?“

„Wird noch gemacht im Moment.“

„Kann ich das heute Mittag sehen?“

„Ja, natürlich.“

„Dann treffen wir uns um 13 Uhr.“

Eine Fabrik entsteht neu

Für den Umbau des Unternehmens holte Klingel Ende 2004 Fachleute nach Wetzlar: Festool Engineering, die sich mit Lean Management und Lean Production einen Ruf erworben hatten. „Kostenmäßig stand das Wasser knapp unter Oberkante Unterlippe“, umschreibt Johann Eggerth, der Geschäftsführer, was er damals vorfand. „Die Führungskräfte standen unter Strom, alle waren aufgewühlt.“ Das Unternehmen hatte Hunderte von erfahrenen Mitarbeitern verloren und Strukturen komplett neu zugeschnitten. Eggerth sucht nach einem bildhaften Vergleich. „Überall war ein Bein amputiert worden“, sagt er. Nach wie vor bestand massiver Handlungsbedarf. „Alles, was in Richtung der Kunden passierte, besonders Innovationsrate und Lieferfähigkeit, wurde dem Anspruch der Marke nicht annähernd gerecht.“

Diagnose und Therapie von Festool Engineering werden in der Wetzlarer Chefetage gern gehört. Dort sitzt, als neuer Werksleiter und zweiter Mann hinter Klingel, mittlerweile Hans Günter Daub, der bei Bosch das am Vorbild Toyota angelehnte neue Produktionssystem mit eingeführt hat. Daub ist nicht mit der Illusion angetreten, dass alles von allein gut wird, sobald man das Toyota-Modell über die Wetzlarer Fabrik stülpt. „Das war ja der Trugschluss in den achtziger Jahren“, sagt er. „Da flog man nach Japan, sah sich alles

an und versuchte es exakt zu kopieren.“ Die Nachahmungsversuche seien allesamt gescheitert, weil die dahinter stehende Kultur nicht kopierbar sei. „Unsere Konkurrenten können ruhig sehen, welche Technologie wir hier haben. Maschinen können sie kaufen. Aber was wir hier in den vergangenen Jahren an Kultur aufgebaut haben, ist nicht kopierbar.“

Die einzelnen Schritte der Veränderung, große und winzige, sind ohnehin nicht mehr nachvollziehbar. Palettenstapel mit Materialpuffern landeten auf dem Müll, Fertigungsanlagen wanderten mal hierhin, mal dorthin. Manche Maschine stand an zehn verschiedenen Plätzen. „Früher hatten wir eine große Montagelinie, an der wir die Vorgaben des Produktionsplans erfüllten“, erklärt Daub den Unterschied zwischen alter und neuer Zeiss-Welt. „Heute arbeiten wir mit kleinen, flexiblen Linien, für jedes Produkt eine. Gibt es plötzlich mehr Bestellungen für ein bestimmtes Fernglas oder Zielfernrohr, ziehe ich die Mannschaft an dieser Linie zusammen, stelle auf Mehrschichtbetrieb um und fahre die anderen Linien runter.“

Starre Produktionspläne – das war einmal. Heute wird ein Fernglas oder Zielfernrohr erst produziert, wenn ein Kunde es bestellt oder die Lagerbestände ein Minimum erreicht haben. Dann geht es schnell: Früher dauerte es 30 Tage, bis ein Zielfernrohr bei Zeiss versandfertig war, heute schaffen sie es in drei Tagen. „Wer 2000 Euro ausgibt, wartet nicht drei oder sechs Wochen, bis der Zeiss vielleicht so gnädig ist zu liefern“, sagt der Werksleiter. „Wenn der Händler unser Zielfernrohr nicht vorrätig hat, aber die Produkte der Konkurrenz – was meinen Sie, was er dem Kunden verkauft, ehe er ihn ohne Zielfernrohr aus seinem Laden gehen lässt?“

Ohne die von Manfred Klingel angeordnete Innovationsoffensive hätte die beschleunigte Produktion allerdings nichts gebracht. Vor allem das angestaubte Sortiment hatte den Marktführer belastet. Bei den Ferngläsern etwa hatte es seit mehr als fünf Jahren keine echte Neuheit mehr



Besser, schneller, effizienter: Zielfernrohr-Produktion in Wetzlar, Werksleiter Hans Günter Daub, Geschäftsführer Manfred Klingel

gegeben. „Das Wichtigste war, den Negativtrend zu stoppen“, sagt Klingel, „und das ging in diesem Fall nur mit neuen Produkten.“ Alles, was nicht zum Anspruch der Marke passte, flog aus dem Sortiment.

Knapp ein Jahr nach Klingels Einzug konnte die personell erheblich verstärkte Entwicklung erste Neuheiten präsentieren; binnen drei Jahren wurde fast das gesamte Portfolio erneuert. Allein zwischen März 2009 und März 2010 brachte CZSO 18 neue Produkte heraus. In puncto Innovationsgeschwindigkeit liegen die Zeissianer wieder deutlich vorn.

Für die Mitarbeiter in Wetzlar bedeutete die neue Emsigkeit einen Kulturbruch. Früher standen sie jahrelang an der gleichen Maschine, kannten sich aus und ließen sich nicht hineinreden. Heute gehen sie als Allrounder mit einem Zielfernrohr-Rohling an einer Fertigungslinie zwischen acht und zehn Maschinen hin und her, die sie alle beherrschen müssen. Das bedeutet mehr Verantwortung, ohne Schonraum. „Der Einzelne ist variabler, aber auch austauschbar geworden“, sagt Daub.

Manche fühlten sich davon überfordert. Hier und da hatten die Architekten des neuen Zeiss die Schrauben wohl auch zu fest angezogen. „Vor ein paar Monaten haben wir die Schichtzeiten in der Mon-

tage um eine Stunde reduziert“, sagt Frank Michel. „Wir wollten herausfinden, ob wir in sieben Stunden den gleichen Output schaffen wie in acht Stunden.“ Das Experiment ließ sich zunächst gut an – aber nach einiger Zeit erhöhte sich genau an dieser Montagelinie der Krankenstand.

Coaching III: Ziele statt Zahlen

Der Teamleiter der Duralyt-Montage hat den Rest des Vormittags für eine Fehleranalyse genutzt. Ein winziger, von einem Zulieferer nicht exakt gesetzter Kittpunkt führte zur Undichtigkeit der Objektive. Michel lobt die Analyse, aber setzt trotzdem nach. Dass er den Teamleiter dabei ertappt hat, das Problem mit den fehlerhaften Zielfernrohren zu verschweigen, lässt ihm keine Ruhe. „Heute Morgen haben wir uns zuerst über kleinere Baustellen unterhalten, bis wir eher zufällig auf das eigentliche Problem gestoßen sind. Was ist dir dabei aufgefallen?“

„Ich war da ein bisschen unsicher, weil das Problem für mich neu war.“

„Dass es da große Unsicherheiten gab, ist auch den anderen Teilnehmern der Runde aufgefallen. Können wir ausschließen, dass so etwas noch mal passiert?“

„Nein.“

„Dann wäre es gut, einen Zielzustand zu formulieren, der uns in solchen Fällen sauber lenkt. 40 Zielfernrohre sind unser Tagesziel, aber 40 einwandfreie Zielfernrohre. Ich bitte dich, dieses Ziel für unser nächstes Coaching zu formulieren.“

Ziele sind das neue Credo. All die Jahre sei man ohne unterwegs gewesen, sagt Hans Günter Daub. „Wir haben geglaubt, dass zehn Prozent mehr Umsatz pro Jahr oder fünf Prozent Produktivitätswachstum ausreichen.“ Jetzt lassen sich die Zeissianer nicht mehr durch Bilanzkennziffern leiten, sondern durch qualitative Vorgaben: hohe Qualität, wenig Fehler, möglichst zufriedene Kunden. Daraus leitet sich alles andere ab. „Wir müssen festlegen, in welche Richtung wir uns entwickeln wollen“, sagt der Berater Tilo Schwarz, der von den Festool-Experten wohl am tiefsten in die Zeiss-Probleme vorgedrungen ist. „Sonst haben wir viel Veränderung, aber wenig Verbesserung, viel Bewegung ohne Sinn.“

Neues Denken üben

Frank Michel wartet auf das entscheidende Wort. „Er wird vermutlich vorschlagen, einen Zwischenpuffer einzurichten“, hat er auf dem Weg zum Arbeitsplatz des ▶



Raus aus der Komfortzone: der Berater Tilo Schwarz

Teamleiters in der Mechanik Zielfernrohre gesagt. Der hat seit Wochen ein Problem mit einer Fräsbearbeitungsmaschine. Die Verfügbarkeit liegt im Schnitt bei 75 statt der geforderten 85 Prozent. Alles ist vorbildlich dokumentiert – die Verfügbarkeit der Maschine pro Schicht, pro Tag, pro Woche, die Stillstände in Minuten, die Gründe für die Unterbrechungen. „Man sieht hier, dass es immer wieder daran liegt, dass kein Material da ist.“

„Wie willst du dem entgegenwirken?“, fragt Michel.

„Ich muss an dieser Maschine einen Zwischenpuffer einrichten, sodass immer Material verfügbar ist.“ Da ist das Wort. Zwischenpuffer. Wie er sich das vorstellt: Ein Wägelchen mit 15 Rohlingen, auf dem Boden noch mal 15 Stück als Reserve.

„Wann habt ihr den Puffer eingerichtet?“

„Sind wir schon dabei.“

„Kannst du es etwas genauer sagen?“

„Heute Nachmittag.“

„Gut, dann komme ich vor dem Schichtwechsel und sehe mir das an.“

Natürlich hätte Michel seinem Teamleiter schon vor Tagen sagen können: „Mensch, versuch’s doch mal mit einem Zwischenpuffer.“ So hätte er es früher gemacht, aber so soll es eben nicht mehr

sein. Der Wandel vom „So machst du das jetzt!“ zum „Mach doch mal!“ war ein Bruch mit vertrauten Regeln und Gewohnheiten, viel tiefer als das Umstellen von Maschinen.

„Die Mitarbeiter hatten über Jahrzehnte die Erfahrung gemacht, dass ihnen Neues schadet“, sagt der Berater Schwarz. „Sie wollten in der Komfortzone bleiben.“ Es gab keine Fehlerkultur. Fehler waren zu vermeiden; im Zweifelsfall wurden sie vertuscht oder die Verantwortung auf andere abgewälzt. Da jegliches Neue die Gefahr des Fehlers in sich trägt, blieb man lieber beim vermeintlich Altbewährten. „Heute ist es regelrecht gefordert, Fehler zu machen“, sagt Hans Günter Daub. „Ein Experiment, das auf Antrieb funktioniert? Das ist doch eigentlich schade um die Zeit, denn man kennt ja das Ergebnis im Voraus.“

Fehler können nützlich sein

Zuerst empfinden viele Mitarbeiter solche Sätze als Zumutung. Da kommt der Daub von Bosch, hat keinen Schimmer davon, wie eine Linse gefertigt wird, und glaubt, er könnte uns was erzählen! „Die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit lag bei etwa 30 Jahren“, versucht Manfred Klingel sich an einer Erklärung der anfänglichen Skepsis. „Und dann kommt einer und sagt: Jetzt machen wir es anders! Ihr sollt Fehler machen! Dann ist doch der erste Gedanke: Haben wir denn alles falsch gemacht?“ – „Nein, habt ihr nicht!“, hätten Klingel und Daub den Zeissianern am liebsten täglich zugerufen. „Aber die Welt um euch herum hat sich verändert. Unsere Kunden warten nicht mehr drei Monate auf ein Zielfernrohr!“

Der Chef schickt seine Mannschaft nicht ungeschützt ins Reich der Experimente. Er lenkt den Prozess, baut Brücken und achtet darauf, dass die Folgen aus Fehlern überschaubar bleiben. Er muss seine Leute einfangen, wenn sie sich doch einmal zu weit auf unbekanntes Gelände vorgewagt hat, er webt ein enges Netz aus

Coaching-Runden und Workshops, zwischen den laufenden Maschinen oder auch nach Schichtende. „Wir kontrollieren stündlich, halbstündlich, wo wir stehen“, sagt Daub beim Rundgang durch die Fabrik. „Sehen Sie den kleinen runden Tisch dort drüben? Da stehen die Mitarbeiter jeden Abend und diskutieren: Wie war der Tag? Wo stehen wir? Was haben wir gelernt? Was sind unsere Ziele für morgen? Was muss ich tun, um die zu erreichen?“

Wenn es bei CZSO so etwas wie eine Gallionsfigur des Kulturwandels gibt, dann ist es Frank Michel. Früher Meister in der Mechanikfertigung, stieg er unter der neuen Führung ins Management auf und brachte es zum Leiter des Segments Zielfernrohre.

Nun steht er in der Fabrikhierarchie weit höher als früher, aber mehr Macht hat er nicht, jedenfalls nicht im traditionellen Verständnis, dass er sagt, wo es langgeht, was zu tun und was zu lassen ist. Seine neue Rolle als Vorgesetzter empfand er anfangs als anstrengend. Ständig muss er sich zurücknehmen. Was 30 Jahre als richtig galt, kann man nicht einfach abschütteln wie eine lästige Fliege. „Die Versuchung, dem Mitarbeiter die Lösung zu präsentieren, wenn er nicht darauf kommt und ich sie schon greifen kann, bekomme ich mittlerweile einigermaßen in den Griff“, sagt er auf dem Rückweg vom Schichtleiter. „Aber oft steht der Mann da, und ich weiß genau, was der denkt: ‚Nun sag’ mir doch endlich, wie’s geht!‘ Das ist für ihn ja viel bequemer.“

Kürzlich, erzählt er, hätten einige seiner Leute in eigener Regie eine einfache Spülvorrichtung, ähnlich der hinter einem Kneipentresen, angeschleppt und daraus mit ein paar Handgriffen einen Spülapparat für die Zielfernrohr-Rohlinge gebaut. Das Reinigungsergebnis war auf Anhieb besser als das der teuren Hightech-Waschanlage. Daub erklärt, was das daran Überraschende ist: „Vor sechs, sieben Jahren wäre das für Herrn Michel tödlich gewesen. Die Mitarbeiter bauen Vorrichtungen ein, ohne den Chef zu fragen. Ein Unding!

Das wäre ein Eingeständnis seiner Ohnmacht gewesen, ein Ausweis mangelnder Führungsstärke.“

Auch bei seinem Schichtleiter hält sich Michel zurück. Zur nächsten Visite hat der Teamleiter den Zwischenpuffer eingerichtet. Und schon wenige Tage später präsentiert er stolz den Fortschritt: Die Verfügbarkeit der Maschine hat sich an den ersten drei Tagen von 75 auf 84, 90 und 92 Prozent verbessert. Michel ist fürs Erste zufrieden. Aber er weiß auch: So ein Wägelchen mit Rohlingen an der Maschine, das ist ein Stück aus der alten Zeiss-Welt, als es überall in der Fabrik kleine und große Materiallager gab.

Im jetzt gültigen Produktions-Leitbild des One-Piece-Flow, bei dem der Mitarbeiter ein Werkstück von Maschine zu Maschine begleitet, ist der Zwischenpuffer ein Fremdkörper und muss auf lange Sicht wieder verschwinden. Er kann bestenfalls ein Experiment sein – das möglicherweise den wahren Grund für die Stillstände der Fräsbearbeitungsmaschine offenbart.

Michel hat gesehen, dass die Reinigung der Maschine 60 Minuten gekostet hat. „Eine ganze Stunde Stillstand in der laufenden Schicht! Das geht nicht! Die muss er außerhalb der Schicht reinigen.“ Dem Mann an der Maschine sagt er das nicht, jedenfalls nicht an diesem Tag. Er soll selber darauf kommen, wie er die Maschine am Laufen hält – auch ohne das Wägelchen mit den Rohlingen.

Neuer Chef – neue Energie?

Vor einigen Wochen ist der Mann, der den Wetzlarer Zeissianern eine Perspektive gegeben hat, von Bord gegangen. Manfred Klingel verließ CZSO „auf eigenen Wunsch und im beiderseitigen Einverständnis“, so heißt es. In den vergangenen sieben Jahren hat er Carl Zeiss Sports Optics ein großes Stück vorangebracht. Im Vergleich zum Krisenjahr 2002/03 konnte das Unternehmen den Umsatz um 30 Prozent steigern. Bereits im Geschäftsjahr 2004/2005 verzeichnete die Fabrik

Mach doch mal!

Recht machen
Spaß machen
Mitmachen
Fest machen
Hart machen
Rein machen
Lust machen
Druck machen
Ausmachen
Jobs machen
Beine machen
Schnell machen
Schluss machen
Aufmachen
Umsatz machen
Fit machen
Mut machen
Gewinn machen

Wir machen
Veränderungen
erfolgreich.



nach Jahren mit deutlichen Verlusten wieder zwei Millionen Euro Gewinn. Selbst im Krisenjahr 2009 legte sie zulasten des Wettbewerbs beim Umsatz und den Marktanteilen zu.

Die Situation der Branche ist allerdings schwieriger denn je. Der Markt für Ferngläser und Zielfernrohre im gehobenen Segment ist allein zwischen 2006 und 2010 um zehn Prozent geschrumpft – und ständig treten neue Konkurrenten an. Wie lange können die Zeissianer mit einer reinen Innovationsstrategie dem negativen Markttrend davonlaufen? In der heutigen Verfassung wäre CZSO als einer der wenigen Player in der Lage, bei der anstehenden Marktberreinigung die Rolle des Hechts zu übernehmen. Und von Manfred Klingel könnte man sich gut vorstellen, dass er dem Raubfisch gern das Kommando gegeben hätte, welchen Karpfen er sich einverleibt. Könnte. Hätte.

Vom neuen Geschäftsführer, einem Mann mit fast zwei Jahrzehnten Siemens-Karriere, ist wenig bekannt. Wird Richard Schmidt die Strategie seines Vorgängers mit gleichem Engagement fortführen? Wie steht er zu dem von Klingel und Festool Engineering eingeleiteten Kulturwandel? Man weiß es nicht. Noch ist die Brücke in die Zukunft eine Baustelle. Die nächsten zwei, drei Jahre werden zeigen, ob es Klingels Mannschaft gelungen ist, die Fundamente tief genug zu verankern. Der neue Bauleiter wird von entscheidender Bedeutung sein.

„Ein solcher Prozess braucht ständig neue Aktivierungsenergie“, sagt der Berater Johann Eggerth, „und die muss vom Führungsteam kommen.“ Warum betont er das? Hat er etwa Zweifel?

Der Chef von Festool Engineering bleibt diplomatisch: „Wenn das Thema aus dem Fokus gerät oder das Führungsteam es von der Agenda nimmt, nicht mehr einfordert und vorlebt, wird das Schwungrad an Tempo verlieren“, sagt er. „Und dann wird es ganz, ganz schwierig.“ ■

WISSEN, WAS GUT IST.

In der Industriegesellschaft wurde der Begriff Qualität Produkten zugewiesen, in der Wissensgesellschaft kennzeichnet er Prozesse.

Die Qualität von Prozessen entscheidet heute primär über die Zuverlässigkeit und Zufriedenheit von Kunden und damit über den wirtschaftlichen Erfolg.

Restrukturierungsprozesse sorgen dafür, dass sich veränderungsresistente Unternehmen umstellen und die Kundenanforderungen nicht hintenanstellen.

Die Qualität von Restrukturierungsprozessen definiert damit den Erfolg von morgen und die Sicherheit unserer Arbeitsplätze.

