

CHANGE MANAGEMENT PRAXISBEISPIEL

Vom Zielbild zur erfolgreichen Unternehmensentwicklung – Transformation am Beispiel der H. von Gimborn GmbH

„There is nothing wrong with change, if it is in the right direction.“ (Winston Churchill)

Ein Unternehmen im Rahmen sich rasant verändernder Marktbedingungen, einer existenzbedrohenden Krise oder dynamischer interner Veränderungsprozesse auf Herz und Nieren zu durchleuchten, die richtigen Rückschlüsse zu ziehen und sie in ein umfassendes Zielbild und Konzept einfließen zu lassen, stellt hohe Anforderungen an fachliche, persönliche und methodische Kompetenzen aller Beteiligten. Nicht weniger anspruchsvoll ist allerdings, das Ergebnis – ein Zukunftsbild des weiterentwickelten und profitablen Unternehmens – in all seiner Komplexität in die Tat umzusetzen. Im Kern geht es darum, das gemeinsam entwickelte Zielbild, das nur in Form eines Berichts oder Maßnahmenplans existiert, in die gelebte Realität des Unternehmens zu überführen. Dabei werden zwangsläufig fast alle Bereiche des Unternehmens berührt: Produkte, Prozesse, Organisation und natürlich die Mitarbeiter.



Abbildung: Gimborn Zentrale Emmerich

Das Unternehmen

Die H. von Gimborn Gruppe ist ein mittelständischer Produzent von Katzensnacks und Katzenstreu mit Sitz in Deutschland und Italien. Die Produkte werden online und über die großen Tierfutter-Handelsketten in über 50 Länder weltweit verkauft. Sowohl bei Snacks für Katzen als auch bei Katzenstreu ist H. von Gimborn in Deutschland und mehreren europäischen Märkten unter den Top 5.

H. von Gimborn hat gemeinsam mit hahn,consultants im Jahr 2020 ein Restrukturierungskonzept entworfen und den entwickelten Restrukturierungspfad erfolgreich mithilfe einer Veränderungsorganisation umgesetzt. Wie das über ein Jahr früher als geplant gelingen konnte und was das mit den im letzten Informer genannten Erfolgsfaktoren eines Change-Prozesses zu tun hat, lesen Sie in diesem Artikel.

Ziele und Umsetzung

Folgende Ziele hat H. von Gimborn für den Veränderungsprozess formuliert:

- a) Wandlung defizitärer Ergebnisse in ein nachhaltig profitables Geschäftsmodell
- b) Stärkung der Leistungsfähigkeit, Effizienz, Flexibilität und Stabilität der Organisation, um für zukünftige Herausforderungen gewappnet zu sein

Um beides zu erreichen, wurden im Rahmen des Re-

strukturierungskonzepts Maßnahmenpläne mit insgesamt 40 Maßnahmen für die Bereiche Markt, Leistungserstellung und Finanzen erarbeitet, die – wenn umgesetzt – zu bedeutenden Veränderungen im Unternehmen führen würden.

Damit diese Maßnahmen nicht ausschließlich theoretische Handlungsanweisungen und Zielvorstellungen bleiben, hat die Geschäftsführung der H. von Gimborn hahn,consultants um Unterstützung bei der Umsetzung gebeten.

Um die Umsetzung vorzubereiten, ist eine Veränderungsorganisation ins Leben gerufen worden. Dabei wurden zwei neue organisatorische Einheiten geschaffen: ein Steuerungskreis sowie ein Gesellschafter-Lenkungskreis.

Der Steuerungskreis bestand aus den Mitgliedern der ersten Führungsebene von Geschäftsführung, Marketing, Vertrieb, Supply Chain, Finanzen und Controlling sowie dem Betriebsrat. Im Lenkungs-kreis haben Vertreter des Gesellschafter und der Geschäftsführung teilgenommen. Für beide Kreise wurden regelmäßige (zweiwöchentliche bzw. monatliche) Termine festgelegt, die von hahn,consultants moderiert und dokumentiert wurden. »

CHANGE MANAGEMENT PRAXISBEISPIEL

Mit diesem Vorgehen wurden mehrere Ziele verfolgt:

1. Verbinden der tiefen fachlichen Kenntnisse der Führungskräfte in den Unternehmensbereichen Marketing, Vertrieb, Supply Chain und Finanzen mit der Methodik von hahn,consultants in Sachen Umsetzung tiefgreifender Veränderungsprozesse in Unternehmen

2. Auflösung von Kommunikationshürden zwischen den Abteilungen. Man spricht direkt miteinander, um die Projekte voranzutreiben, und arbeitet gemeinsam an Lösungen. Diese Diskussionen schaffen nicht nur Lösungen, sondern auch Verständnis für die Herausforderungen und Zielkonflikte bei allen Beteiligten.

3. Schaffung von Commitment bei den Steuerungskreis-Teilnehmern durch vollständige Dokumentation und Kommunikation im Steuerungskreis. Offene Aufgaben oder verspätete Projektfortschritte werden gemeinsam besprochen.

4. Sicherstellung von Regelmäßigkeit beim Projektfortschritt dadurch, dass die Termine für Monate im Voraus im Kalender geblockt sind

5. Transparente und strukturierte Einbeziehung der Gesellschafter durch Bericht und Diskussion der Projektergebnisse im Lenkungskreis sowie Freigabe der Projekte durch die Gesellschafter

Zur effizienten Nutzung von Steuerungskreis und Lenkungskreis wurden umfassende Tools zur Definition von Projekten inklusive eindeutiger Verantwortlichkeiten und einheitlicher Berichterstattungsmedien sowie ein moderiertes Vorgehen unter Führung von hahn,consultants erarbeitet und zu Beginn des Prozesses freigegeben. So gab es eine Präsentation, auf die alle Mitglieder zugreifen konnten und in der für jedes Projekt jeweils eine Seite zur detaillierten Beschreibung des Projektstatus sowie zu geplanten und erzielten Finanzeffekten vorbereitet wurde.

Damit alle Steuerungskreis-Mitglieder den gleichen Kenntnisstand zum Thema Projektmanagement hatten, wurden im ersten Meeting die notwendigen Tools für das Projektmanagement und die Abläufe durch hahn,consultants erläutert. Neben der rein organisatorischen Schaffung von Datenräumen und gemeinsamen Abstimmungs- und Arbeitstools wurden ebenfalls die Ziele und angestrebten Vorgehensweisen auf Basis von Best-Practice-Ansätzen besprochen und detailliert erläutert. Das Verständnis der methodischen Vorgehensweise und der Abläufe im Verlauf des Veränderungsprozesses war hierbei das zentrale Ziel. Dazu zählten auch abgestimmte Kommunikationsregeln und -kanäle.



Innerhalb dieser vorbereitenden Tätigkeiten erfolgte bedarfsgerecht eine fachliche oder methodische Unterstützung bei der Definition der Projektziele, Timelines, Budgets etc. oder der Ressourcenplanung

innerhalb von H. von Gimborn. Auch hierbei nahm im Kern die offene Diskussion der Projektdefinitionen, Ressourcenplanungen und Zeitpläne einen besonderen Stellenwert ein, der durch die Errichtung der Steuerungs- und Lenkungskreise sichergestellt wurde. Hierbei gelang es, insbesondere Wechselwirkungen unterschiedlicher Projekte untereinander zu steuern und die Projektarbeiten zu priorisieren.

Der Steuerungskreis wurde ebenfalls genutzt, um die Kommunikation an die Mitarbeiter zu koordinieren und zu vereinheitlichen. Zum einen wurden quartalsweise Newsletter verfasst, die über den Stand der Restrukturierung, zum Beispiel abgeschlossene Projekte, berichteten. Zum anderen war jedes Mitglied des Steuerungskreises verantwortlich für die Kommunikation in die ihm zugeordneten Abteilungen und damit auch für deren Einbindung. Diese direkte Kommunikation wurde auch gemeinsam vorbereitet. Im Verlauf des Veränderungsprozesses erwiesen sich so die regelmäßigen Steuerungskreis-Treffen als zentraler Bestandteil der Erfolgsgeschichte der Gimborn Gruppe. »

CHANGE MANAGEMENT PRAXISBEISPIEL

Das Ergebnis

Im 3. Quartal 2022 konnte der H. von Gimborn formell bescheinigt werden, dass der Restrukturierungsprozess erfolgreich beendet ist. Bis auf drei wurden alle Maßnahmen in Projekten erfolgreich umgesetzt. Es gelang und gelingt, nachhaltig positive Ergebnisse zu erwirtschaften, und auch die Auswirkungen der aktuellen Energiepreissteigerungen wurden durch weitsichtiges und kluges Management relevant abgeschwächt. Insbesondere die Mitarbeiter des Unternehmens, zusammen mit dem hoch engagierten Management, haben dabei einen Kraftakt vollbracht, der es ermöglicht hat, dass das Ende der Restrukturierung circa ein Jahr früher als von uns prognostiziert erreicht wurde.

In diesen Tagen wird der nächste Schritt der Unternehmensentwicklung gestartet – mit der Implementierung einer neuen, unternehmensweiten Strategie. Und auch diese neue Strategie wird in den oben beschriebenen Formaten gemeinsam mit hahn,consultants operationalisiert und umgesetzt.



„Die notwendigen Veränderungen so schnell und umfassend umzusetzen, war für uns alle bei H. von Gimborn eine Herausforderung, die weit über das typische Tagesgeschäft hinausging. Unser Dank dafür gebührt natürlich unseren hoch motivierten Mitarbeitern, aber auch besonders dem Team von h,c, das uns mit den richtigen Methoden, viel Fingerspitzengefühl und reichhaltiger Erfahrung in diesem Veränderungsprozess begleitet hat.“

Werner Averkamp – CFO H. von Gimborn GmbH



„Wenn uns Ende 2020 jemand gesagt hätte, dass wir weniger als zwei Jahre später restrukturiert sind, hätte ich es nicht geglaubt. Zu weitreichend erschien damals der notwendige Wandel im Unternehmen. Aber mit den Experten von hahn,consultants, die Unternehmen wie uns schon viele Male in solchen Situationen unterstützt haben, ist es geglückt und H. von Gimborn kann wieder mit großer Zuversicht in die Zukunft schauen.“

Jordi Queralt – Geschäftsführer H. von Gimborn GmbH



Philip Seemann
Partner
hahn,consultants gmbh



Jannik-Pascal Senss
Senior Consultant
hahn,consultants gmbh