Cloverleaf Consult International

CCI COMPACT

INFORMATIONEN FÜR KUNDEN UND GESCHÄFTSFREUNDE SEPTEMBER 2008

Grillo-Werke: „Fortschritt als Tradition“

„Ich hafte mit Mann und Maus“, sagt Ulrich Grillo, seit 2004 Vorstandsvorsitzender der Grillo-Werke AG, im Gespräch mit Cloverleaf Consult International über seine Bindung an die Unternehmensgruppe in Familienbesitz. Nicht nur die Miteigentümerschaft des Unternehmensleiters ist charakteristisch für den Grillo Konzern, der seit mehr als 150 Jahren Zink und verwandte Produkte herstellt.

Duisburg - Für Ulrich Grillo ist die Kultur in dem Unternehmen, an dem er eine Beteiligung hält, kurz und knapp beschrieben: „Traditionell. Wir legen Wert auf Tradition und sind im positiven Sinne konservativ.“ Mit dieser Maxime sei die Firmengruppe, die vom Zinkblech bis zur Schwefelsäure zahlreiche Produkte rund um die Zinkverarbeitung herstellt, langfristig erfolgreich.

Gleichzeitig gehöre zu dieser Haltung auch Innovationskraft: „Wir sprechen von Grillovation: Wir ermuntern unsere Leute, die Innovation voranzutreiben“, so Grillo. Dazu gehöre aber auch, nicht jedem Trend hinterher zu laufen. So sei das Unternehmen trotz verschiedener Sparten kein Konglomerat.



Ulrich Grillo
Vorstandsvorsitzender der Grillo-Werke AG

Die Mitarbeiter spielen im Grillo Konzern eine herausragende Rolle. Er setze Vertrauen in seine Mitarbeiter, so Grillo, und ermuntere insbesondere Führungskräfte zu unternehmerischem Mut, selbst wenn dies manchmal Probleme

„Vertrauen und sich trauen“

schaffe: „Es können Fehler passieren, aber es geht um die gemeinsame Fehlerbehebung“, fügt Grillo hinzu. Für die Mitarbeiter sei es wichtig, die Dinge klar und offen benennen zu können – eine Haltung, die immer wieder bestärkt werden müsse. Die Essenz dieser Unternehmenskultur lernen neue Mitarbeiter sehr schnell durch andere Mitarbeiter kennen.

Im Jahr 2001 wurde der 49-jährige Diplom-Kaufmann Vorstandsmitglied im Grillo Konzern: „Meine Sporen habe ich mir in anderen Unternehmen verdient“, so Grillo. Schließlich gehöre zur Philosophie der Gesellschafter, dass ein Familienmitglied nur dann in die Geschäftsführung gehöre, wenn es mindestens so qualifiziert ist wie ein externer Bewerber. Mit der beruflichen Erfahrung aus Führungspositionen entwickelte Grillo das Unternehmen weiter: „Wir haben die Professionalität steigern und Problembereiche angehen können“, erklärt Grillo.

Dass die Familie für das Unternehmen

GRILLO

einsteht, sieht Grillo als einen Hauptfaktor für den Erfolg der Firmengruppe. Dies habe die Familie auch bei Zukäufen wie beispielsweise bei der Übernahme der Rheinzink GmbH, die noch unter der Leitung seiner Cousine im Jahr 1999 stattfand, deutlich gemacht: „Die Familie war da stets präsent, und das halte ich für entscheidend“, sagt Grillo.

Auch wenn seine Familienseite traditionell nur einen kleinen Firmenanteil gehalten hatte, so wollte Grillo beim Wechsel an die Unternehmensspitze seine Verbundenheit verdeutlichen. „Damals dachte ich: Du trägst den Namen, dann kann es nicht sein, dass Du nur angestellter Manager bist. Dann kaufte ich einen größeren Anteil.“

COMPACT

Die Kernkompetenz mit Innovationen stärken, ohne in die Breite zu laufen, Ermutigung der Mitarbeiter zu unternehmerischem Handeln und das Einstehen der Familie für das Unternehmen sind Charakteristika für den Grillo Konzern.

Kontakt zum Autor:
sibylle.hecker@cloverleaf-consult.com

INFO:
www.grillo.de
- 1842 Gründung durch Wilhelm Grillo
- 1966 Mitgründung der Rheinzink 1999 Übernahme durch Grillo
- Produktionsstätten in Deutschland, England und Frankreich
- rund 1700 Mitarbeiter

Aus dem Inhalt:

- Grillo: Fortschritt und Familie
- Kultur verändern
- Nachhaltig weiterbilden



Alexander Flieger
Managing Partner, CCI

Manche Menschen sagen, die Kultur in ihrem Unternehmen sei gut, andere halten sie für schlecht – sicher ist, dass jedes Unternehmen eine Kultur hat. Diese zu verändern braucht ein klares Ziel und den festen Willen zur Veränderung.

Das Familienunternehmen Grillo zeigt, dass der Wechsel an der Führungsspitze Anlass für Veränderung sein kann – Weiterentwicklung und Professionalisierung standen dabei im Vordergrund. Ansatzpunkte sind ganz konkrete betriebliche Erfordernisse, die letztlich eine Auswirkung auf die gelebte Kultur im Unternehmen haben. Die Grundausrichtung bleibt die gleiche, aber die Art deren Umsetzung und das Selbstverständnis der Mitarbeiter erfahren eine neue Richtung.

Veränderung verankern

Erfolgreiche Projekte der Kulturveränderung haben daher immer eine starke Verankerung im betrieblichen Alltag. Zudem sind die Mitarbeiter die Experten für die Probleme in ihrem Umfeld. So können sich die Mitarbeiter mit der Veränderung identifizieren. Auf Seite 2 erfahren Sie mehr darüber, wie ein solches Projekt abläuft.

Das „3x3-Prinzip“ stellt ein Programm dar, dass diesen Ansatz mit Weiterbildung verknüpft. Mehr dazu erfahren Sie in der Dezemberausgabe von CCI COMPACT.

Herzlichst,
Ihr



Kulturveränderung: Konkrete Probleme anpacken

Immer wieder wird die Frage gestellt, wie sich Unternehmenskultur verändern lasse – das sei doch gar nicht möglich. Grundsätzlich kann Unternehmenskultur nach unserer Erfahrung nur anhand konkreter betrieblicher Fragestellungen verändert werden.

Teile der Unternehmenskultur können nur dann erfolgreich geändert werden, wenn die direkt betroffenen Mitarbeiter erkennen, dass sowohl der Anlass als auch die Ergebnisse der Veränderung zu ihrem betrieblichen Alltag passen. Eine externe Beratung wird dabei nur erfolgreich sein, wenn sie die Grundhaltung hat, dass die Lösung des Problems in der Organisation selbst liegt und nicht von außen aufgesetzt werden kann. Anders gesagt, extern entwickelte Lösungskonzepte werden im Unternehmen auf zu viele und zu starke Widerstände treffen, als dass sie auf Dauer erfolgreich umgesetzt werden könnten. Im Umkehrschluss bedeutet dies für die nachhaltige Problemlösung, dass Unternehmen kompetente Begleitung bei der eigenen Problemlösung beschaffen sollten.



Mit Blick auf die Unternehmenskultur sind es meist externe Schocks, wie das Wegbrechen von Märkten oder auch die Veränderung der Eigentümerstruktur im Zuge einer Fusion oder eines Zukaufs, die gestaltet werden müssen. Im kleineren Maßstab kann dies schon die Restrukturierung einer Abteilung sein.

Um das Problem sozusagen von innen zu lösen, gibt es ein erprobtes Vorgehen, das sowohl die fachlichen als auch die unternehmenskulturellen Aspekte einschließt:

Die Arbeitsgruppe muss zuerst gemeinsam das Problem formulieren sowie den Bedarf feststellen, dieses zu lösen. Dann wird ein gemeinsames Verständnis für das Vorhandensein von Unternehmenskultur entwickelt. Im Anschluss werden die für die Gruppe und Organisation im Hinblick auf die Fragestellungen wichtigen gemeinsamen Werte und Grundannahmen zusammengestellt. Daraus ergibt sich die wichtige neue Sicht der Abläufe und Vorgänge im Unternehmen: Warum ist es so gekommen, wie es ist, und auf was ist zu achten, wenn es besser werden soll?

Mit dieser neuen Sicht können die Mitarbeiter dann die konkreten Veränderungsmaßnahmen planen. Sie haben zudem durch das tiefere Verständnis der Zusammenhänge die Motivation, die Situation dauerhaft zu verändern.

Nur wenige Unternehmen haben Mitarbeiter mit der notwendigen Erfahrung und dem Abstand zum eigentlichen Problem, um einen solchen Prozess optimal zu durchlaufen. Wenn ein eigener Mitarbeiter als Moderator zu nahe am Problem steht, kann es vorkommen, dass er unbewusst eigene Ziele in den Vordergrund stellt und dadurch das optimale Gruppenergebnis behindert. Daher empfiehlt es sich, einen externen Moderator oder Berater einzusetzen, der diesen Prozess begleitet und vorantreibt. Das funktioniert für ein operatives Problem auch schon in einem Workshop innerhalb eines halben Tages.

COMPACT

Unternehmenskultur kann am besten anhand konkreter betrieblicher Probleme verändert werden. Die Verständigung innerhalb der Arbeitsgruppe, dass es eine Kultur gibt, ist der Startpunkt für die erfolgreiche Veränderung.

Kontakt zum Autor:
alexander.flieger@cloverleaf-consult.com

Führen, Organisieren, Optimieren

Wissen nachhaltig aufzubauen, ist für Führungskräfte der mittleren Ebene eine Herausforderung.

Hagen/Hamburg - Zusammen mit dem Hamburger Lehrke Verlag hat CCI das Weiterbildungsprogramm „3x3-Prinzip“ zu Führung, Organisation und Optimierung entwickelt. Nach einem Startworkshop in dem jeder Teilnehmer Ziele für sich definiert, werden die Teilnehmer über drei Monate bei der Realisierung dieser Ziele begleitet. Der abschließende Evaluationsworkshop dient dem Ergebnis- und Erfahrungsaustausch.

Der nächste Workshop zu „Führung“ beginnt am 13. Februar 2009, weitere folgen. Je Workshop nehmen maximal zwölf Teilnehmer teil.

Fragen Sie nach weiterer Information unter:
3x3@cloverleaf-consult.com

Kontakt zum Autor:
alexander.flieger@cloverleaf-consult.com

Kurz notiert:

Juni

- Der Automobilzulieferer Bosch stärkt mit dem Zukauf des Solarmodulproduzenten Ersol für rund 1 Mrd. Euro sein Geschäft mit erneuerbaren Energien.

Juli

- Inbev kauft für rund 50 Mrd. Dollar den US-Wettbewerber Anheuser-Busch. Der belgische Bierbrauer mit den Marken Becks und Diebels wird damit weltgrößter Braukonzern.
- Der österreichische Baukonzern Strabag erwirbt von der Deutschen Telekom deren Immobilientochter Dete Immobilien.
- Die französische Genossenschaftsbank Credit Mutuel kauft die deutsche Citibank für rund 5 Mrd. Euro.
- Der Energieversorger EnBW erwirbt 26 Prozent an dem Oldenburger Versorger EWE und vergrößert damit sein Vertriebsgebiet.

August

- Der US-Finanzinvestor Lone Star übernimmt von der KfW-Bank die angeschlagene IKB - Deutsche Industriebank, die im Zuge der Finanzkrise mit mehr als 10 Mrd. Euro gestützt werden musste.
- Die Herzogenauracher Schaeffler-Gruppe will eine beherrschende Minderheit am Continental Konzern erwerben. Conti wird dabei mit mehr als 12 Mrd. Euro bewertet.
- Die Commerzbank kündigt die Übernahme der Allianz-Tochter Dresdner Bank für rund 9,8 Mrd. Euro an.

September

- Die Krankenkassen IKK und TK wollen sich zum Jahreswechsel mit dann gut sieben Millionen Versicherten zur größten deutschen Krankenkasse zusammenschließen.
- Die Deutsche Lufthansa kündigt die Übernahme der belgischen Brussels Airlines an und zeigt zudem Interesse, einen Anteil der Austrian Airlines zu erwerben.
- Die Deutsche Bank kauft von der Deutschen Post knapp ein Drittel der Postbank mit der Option, die Mehrheit zu erwerben. Die Deutsche Bank kann dadurch das Privatkundengeschäft deutlich erweitern.

Impressum:
Cloverleaf Consult International
ist eine Marke der Flieger & Hecker GbR.
www.cloverleaf-consult.com
info@cloverleaf-consult.com
tel/fax +49 700 cloverleaf (25683753)
V.i.S.d.P. Alexander Flieger
Am Höing 12, D-58097 Hagen