

ATREUS



DAS WISSEN DER BESTEN

Harvard
Business
manager

SONDERPUBLIKATION

VON ATREUS IN KOOPERATION
MIT DEM HARVARD BUSINESS MANAGER



Erfolgreich wachsen

Interim Management – Transformationsmotor für Unternehmen

DIETZEL HYDRAULIK – EIN MITTELSTÄNDLER AUS THÜRINGEN MACHT SICH AUF IN DIE ZUKUNFT

Dietzel Hydraulik ist ein typischer deutscher Mittelständler. Gründer Klaus Dietzel begann 1972 in Moers mit dem Verlegen von Rohrleitungen für Hüttenbetriebe. Heute ist die Firma ein gefragter Systemlieferant für die komplette hydraulische Verbindungstechnik. Vom thüringischen Beerwalde aus liefert das Unternehmen Produkte „made in Germany“.

Das Unternehmen deckt mit seinen Leistungen die gesamte Lieferkette ab, von der Entwicklung über die Produktion bis zum Logistikkonzept. Dietzel-Produkte findet man beispielsweise in der Mobilhydraulik bei Bau- und Landmaschinen sowie in Anwendungen des Maschinen- und Anlagenbaus. Seit über 40 Jahren ist der Familienbetrieb gut im Geschäft. Das Unternehmen beschäftigt mehr als 400 Mitarbeiter an vier Standorten und setzt im Jahr rund 40 Millionen Euro um.

NACHFOLGE UND NEUAUSRICHTUNG – ALLES AUF EINMAL

2010 gab es eine Veränderung im Unternehmen, die schon manch einem Mittelständler sprichwörtlich das Genick gebrochen hat: Klaus Dietzel zog sich aus der Geschäftsleitung zurück. Heute leitet mit Uwe Haßler ein Geschäftsführer den Traditionsbetrieb, der nicht zur Familie Dietzel gehört.

„WIR MÜSSEN DAS HIER UND JETZT

BEDIENEN UND DAS MORGEN GESTALTEN – UND DAS GLEICHZEITIG.“

Die beiden Töchter des Gründers sind weiterhin als Abteilungsleiterinnen im Unternehmen tätig und gleichzeitig Gesellschafterinnen.

Wie so häufig in mittelständischen Betrieben ist auch bei Dietzel Hydraulik der Unternehmensgründer die Lebensader der Firma. Klaus Dietzel ist Tüftler und geschäftlicher Innovator in einer Person. Der Diplomingenieur besitzt mehrere Patente. Zudem ist der Unternehmer exzellent vernetzt. „Unser Vater kennt den Markt aus dem Effeff und be-

suchte die meisten Kunden persönlich“, erzählt seine Tochter Annemone Dietzel-Wößner.

Der Übergang von einem inhabergeführten auf ein managementgeführtes Unternehmen kommt deshalb einem Kulturwandel gleich. So ein Umbau braucht Zeit und ein behutsames Vorgehen. Doch parallel geht draußen das Geschäft weiter. Das war bei Dietzel nicht anders. Die Anforderungen änderten sich in dieser Zeit radikal. Es reicht nicht mehr, nur Produkte herzustellen und zu liefern. Es geht immer mehr darum, Teil der Wertschöpfungskette des Kunden zu werden. Die Abnehmer wollen, dass man sie bei der Optimierung ihrer Prozesse berät und Logistikleistungen übernimmt.

IDENTIFIZIEREN, SORTIEREN, PRIORISIEREN

Das Managen der Nachfolge an der Firmenspitze und die wachsende Komplexität des Geschäfts bedeuten eine enorme Aufgabe für die Geschäftsführung und die Eigner. „Wir müssen das Hier und Jetzt bedienen und das Morgen gestalten – und das gleichzeitig“, verdeutlicht Annemone Dietzel-Wößner die Situation.

Entscheidend für Dietzel Hydraulik war in dieser Phase, handlungsfähig zu bleiben. Anders als bei vielen Unternehmen in Transformationsprozessen ließ sich Dietzel nicht durch die schiere Projektfülle blockieren, sondern sorgte zunächst für Transparenz und Struktur. Unternehmensführung und Gesellschafter entschieden, temporär Hilfe von außen an Bord zu holen. Ein Programmmanager begleitete die Geschäftsleitung, um das operative Geschäft am Laufen zu halten und gleichzeitig die Zukunft des Unternehmens zu planen. Der Interim Manager identifizierte sämtliche operativen und strategischen Themen, schnürte handliche Projektpakete und sortierte die Handlungsfelder nach ihrer Wichtigkeit.

PRODUKTIONSABLÄUFE SCHON BEIM KUNDEN BEGINNEN LASSEN

Die geschaffene Klarheit versetzte das Management bei Dietzel Hydraulik in die Lage, zu erkennen, wie es das Unternehmen für die Zukunft aufstellen sollte. Es wurde deutlich, dass Dietzel als produzierendes Unternehmen noch mehr Dienstleistungsfunktionen bei seinen Kunden übernehmen muss als bisher. Und dafür braucht es neue Abläufe. Dazu kommt, dass Kunden ihre eigenen Ansprüche an diese Dienstleistungen haben. „Wir sind also gefordert, Produkte und Zusatzserviceleistungen so zu gestalten, dass sie sich individuell anpassen lassen. Gleichzeitig dürfen die Kosten nicht ausufern“, erläutert Uwe Haßler. Die Produkte müssen also weiterhin skalierbar sein.

Aus dieser Erkenntnis heraus ist Dietzel Hydraulik dabei, seine Expertise auf die komplette Lieferkette auszudehnen und Produktions- und Vertriebsprozesse stärker an die unterschiedlichen Anforderungen der Kunden anzupassen.

DEN WANDEL HINBEKOMMEN

Dietzel Hydraulik ist ein Beleg dafür, dass ein mittelständisches Unternehmen radikale Transformationen in einem zunehmend globalen Markt und den gleichzeitigen Rückzug des Gründers schultern kann. „Wir sind dabei, den Wandel hinzubekommen und die Mannschaft zu motivieren, den Weg mitzugehen“, sagt Uwe Haßler zuversichtlich.

Das Fundament für Wachstum in der Zukunft ist gelegt. Neuentwicklungen zeigen, dass der Erfindergeist des Gründers Klaus Dietzel noch im Unternehmen spürbar ist. ▲

„Ein Strategiewechsel funktioniert erst richtig, wenn er in den Genen der Firmen angekommen ist. Die Mannschaft muss die entwickelte Strategie nicht nur verstehen, sondern auch verinnerlichen. Wer das Rennrad eben nur im Keller stehen lässt, darf sich nicht wundern, dass der Bauch nicht schmaler wird.“
Uwe Haßler



DIETZEL HYDRAULIK

DIE HERAUSFORDERUNG

Der Mittelständler Dietzel Hydraulik mit Sitz im thüringischen Beerwalde stand vor dem Übergang von einem familiengeführten zu einem managementgeführten Unternehmen. Der Wechsel fällt in eine Zeit weiterer großer Herausforderungen. Die Anforderungen der Kunden verändern sich – weg vom reinen technischen Produkt Hydrauliklösung hin zur Rundumdienstleistung. E-Commerce und digitale Abläufe erfordern zudem die Öffnung für eine Multikanalstrategie und eine stärkere Verzahnung zwischen Vertrieb und Produktion. Beide Aufgaben, Nachfolge- und strategische Ausrichtung auf die Zukunft, beanspruchen die Geschäftsleitung in höchstem Maße.

DIE LÖSUNG

Dietzel-Geschäftsführer Uwe Haßler führte in enger Abstimmung mit den Eignern des Unternehmens ein Programmmanagement ein. Ein von Atreus eingesetzter Interim Manager erfasste und analysierte die komplette Ist-Situation im Unternehmen. Im nächsten Schritt clusterte der Experte sämtliche Themen, priorisierte sie und zog sich im Anschluss wieder zurück. Die identifizierten Handlungsfelder setzte Dietzel Hydraulik hauptsächlich mit der eigenen Belegschaft um. Im Vertrieb und in der Produktion holte das Unternehmen zusätzlich zwei Interim Manager, die den Transformationsprozess begleiteten. Dank der Unterstützung von außen blieb Dietzel Hydraulik trotz massiver Veränderungen handlungsfähig und stellte so die Weichen für künftiges Wachstum.