

Fachgruppe Holz- und Möbelindustrie im Bund Deutscher Unternehmensberater (BDU e.V.):

## VERÄNDERUNGEN STEUERN

Dr. Peter Deubel ist Inhaber der UPD Unternehmensberatung mit Sitz in Neukirchen-Vluyn und Vorsitzender der Fachgruppe Holz- und Möbelindustrie im BDU e.V. Diese Fachgruppe beschäftigt sich speziell mit den Problemen und Fragestellungen der Branche. Besucht hat den engagierten Berater MÖBELMARKT-Redakteurin Bianca Schmidt.

**MÖBELMARKT:** Herr Dr. Deubel, Sie sind Vorsitzender der Fachgruppe Holz- und Möbelindustrie im BDU. Wie ist diese entstanden und mit welchen Zielen?

**Dr. Peter Deubel:** Die Fachgruppe ist aus dem Arbeitskreis Unternehmensberater der Holz- und Möbelindustrie, der bis zur Eingliederung in den BDU 1998 an den HDH angeschlossen war, entstanden. Dabei steht nicht die Fokussierung auf ein definiertes Beratungsgebiet im Mittelpunkt der Fachgruppe, sondern die Überlegung, wie die einzelnen Facetten der erweiterten Wertschöpfungskette und die unterschiedlichen Managementmethoden auf eine Branche angewendet werden können. Die Fachgruppe hat sich zum Ziel gesetzt, der Branche, die sich auf Produktionsseite vom Sägewerk bis zu Möbelherstellern und auf Dienstleistungsseite vom Handel bis

zu DV-Anbietern erstreckt, eine kompakte und integrative Problemlösung anzubieten. Dabei hilft die kollegiale und verpflichtende Auseinandersetzung mit existierenden Sachthemen innerhalb der Fachgruppe, um realistischen und nachhaltigen Kundennutzen zu schaffen.

**MÖBELMARKT:** Welche Unternehmensbereiche werden im speziellen abgedeckt?

**Dr. Deubel:** Wir decken die gesamte Wertschöpfungskette ab. Personalberatung und -entwicklung sind als Themen im Team der Mitglieder der Fachgruppe ebenso vertreten wie Technik, Marketing und Organisation. Die Teammitglieder definieren sich themenbezo-

### Ziel ist es, realistische und nachhaltige Kundennutzen zu schaffen

gen mehr als Generalisten, im Branchenansatz allerdings als Spezialisten. Für Beratungskunden bedeutet dies, dass davon ausgegangen werden kann, dass sich im Team von Beratungskollegen immer Branchenspezialisten befinden.

**MÖBELMARKT:** Sie sind weiterhin am „InnoTeam“ beteiligt. Was versteht man darunter?

**Dr. Deubel:** Das „InnoTeam“ ist ein loser Zusammenschluss mit zwei meiner Kollegen. Dabei haben meine Kollegen T. Rohrer den Bereich Personalmarketing und J. Ganz den Bereich Industrial Engineering als Schwerpunkt. Und letztendlich decke ich den

Bereich Personalentwicklung ab. Dieser Zusammenschluss ist allerdings nicht als feste Institution mit eigenem Büro zu sehen, sondern vielmehr sind wir virtuell miteinander verbunden. Wir treten auch auf Messen gemeinsam auf. Mit dieser Verbindung wollen wir den Kunden einen synergiegeprägten und integrativen Beratungsansatz bieten.

**MÖBELMARKT:** Sie haben sich in Ihrer Beratungsarbeit unter anderem auf Change-Management spezialisiert. Was versteht man darunter?

**Dr. Deubel:** Schnell verändernde Marktanforderungen, spezifische Kundenwünsche und globale Orientierung erfordern die Fähigkeit sich auf Neues und Veränderung einzustellen. Change-Management gestaltet den (reaktiven) Wandel zur bewussten, proaktiven Entwicklung. Höchstes Bewusstsein für (interne) Kundenbedürfnisse und eine ausgeprägte Informationskultur sowie eine klare Prozesskette sind Ergebnis von Change-Management im Betrieb. (Siehe auch nebenstehende Schaukästen und im Internet unter [www.deubel.de](http://www.deubel.de)).

**MÖBELMARKT:** Welche Ansätze zur Veränderung sehen Sie vor allem in der Möbelbranche?

**Dr. Deubel:** Der Mittelstand in der Holz- und Möbelindustrie, der, verglichen mit anderen Branchen, in einigen Bereichen noch konser-

### Holz- und Möbelindustrie muss sich den globalen Herausforderungen stellen

vativ organisiert ist, muss sich den globalen Herausforderungen in immer schnelleren Zeitzyklen stellen. Der Werkstoff Holz mit der Identität von Natur, Gesundheit und Ursprünglichkeit steht nicht mehr ausdrücklich im Mittelpunkt, sondern das, was daraus gemacht wird. Die modernen Technologien der Materialbearbeitung führen demzufolge auch

zu anderen betrieblichen Strukturen. Sieger im Wettkampf um Marktanteile werden diejenigen sein, die sich mit modernem Know-how und außer der Orientierung an den klassischen Themen „billiger – schneller – besser“ auch an Mit-

## Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit muss Mittelpunkt der Überlegungen sein

arbeiterzufriedenheit und Kundenzufriedenheit orientieren.

**MÖBELMARKT:** Welchen Beitrag leistet nun die Fachgruppe dazu?

**Dr. Deubel:** Innerhalb der Fachgruppe werden Konzepte entwickelt, um diesen Veränderungsprozess so schnell als möglich und so nachhaltig als möglich zu gewährleisten. „Kopieren“ steht im Vordergrund und nicht das „Kopieren“ von Vorgehensweisen der Wettbewerber.

**MÖBELMARKT:** Was glauben Sie, mit welchen Fragestellungen wird sich die Holz- und Möbelindustrie in den nächsten Jahren beschäftigen müssen?

**Dr. Deubel:** Die Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit bildet die Grundlage der gesamten Überlegungen. Im Einzelnen werden dies voraussichtlich folgende Fragestellungen sein: Kleine Unternehmen müssen sich überlegen, ob eine Fusion, Kooperation oder die Erhaltung der Eigenständigkeit eine sichere Marktstellung ermöglichen. Bei größeren Unternehmen stellt sich hier die Frage, ob diese durch Zukäufe gesichert werden kann. Weiterhin stellt sich die Frage, wie die ständige Anpassung der Firma an die Notwendigkeiten des Wandels durch das Management gesteuert werden kann. Ein weiterer wichtiger Punkt ist außerdem die Frage nach der Mitarbeiterqualifikation. Welche Qualifikationen werden in fünf bis zehn Jahren an welchen Arbeitsplätzen benötigt und was tun wir als Unternehmen dafür. Auf den Prüfstein muss außerdem, die Beziehung zwischen Kunde, Handel, Produzent und Zulieferer.

**MÖBELMARKT:** Herr Dr. Deubel, vielen Dank für das Gespräch!



## Fortschritt und Veränderung durch aktiven Wandel

### Changemanagement [engl. für: Management des Wandels]

Changemanagement bezeichnet grundsätzlich jede Form bewusst durchgeführter Veränderungen innerhalb einer Organisation. Oft wird jedoch großer Widerstand gegen Veränderungen geleistet, da ein Verlust der gewohnten Strukturen und der Sicherheit befürchtet wird.

#### Situation

Der Wandel innerhalb der Organisation wird durch Menschen erzeugt und von Menschen erlebt.

Überzeugungen, Ängste und Mut kennzeichnen einen Wandlungsprozess sowohl auf der Ebene der Mitarbeiter als auch im Management. Ein notwendiger Wandel darf eben nicht einfach passieren, sondern sollte bewusst gesteuert werden. Die Steuerungsinstrumente und Methoden sind nicht immer in vollem Umfang bekannt oder werden nicht angewendet.

#### Problemstellung

Die drei Größen im Unternehmensleben – Menschen, Macht und Beziehungen – sind bewusst zu erkennen, um Energien für den Wandel zu bündeln. Viele Führungskräfte suchen Ansätze, um die Steuerungsprozesse zu optimieren. Nur über das bewusste Erkennen von rationalen und emotionalen Aspekten des Wandels können kritische Situationen richtig bewertet und bewältigt werden.

#### Ansatz

Schulung, Training und Coaching – sowohl von Führungskräften bei der Bewertung von Teams – als auch die Unterstützung von Zielbildungsprozessen stehen im Mittelpunkt der Aktivitäten. Leistung muss Spaß machen und Sinn geben.

Nur im Team werden Gesamtleistungen optimiert, neue Ziele erkannt und mutig verfolgt. Der Prozess des Wandels erfolgt durch drei Aspekte: Aktivierung von menschlichen Ressourcen, Optimierung der Informationsflüsse und der menschlichen Beziehungen, Bewertung von Ergebnissen.

#### Nutzen

Im betrieblichen Alltag bleibt oft wenig Zeit für konzeptionelles Arbeiten. Die UPD Unternehmensberatung unterstützt bei der Organisation des Wandels durch entsprechendes Projektmanagement. Der Berater bleibt unabhängig und unbefangen. Er kennt die Projektstrukturen und ist methodisch trainiert. Dazu gehört u. a. ein Selbstbewertungssystem in der Organisation einzurichten, Projektmanagement zu trainieren, Denken in Prozessen zu sensibilisieren und Kommunikationsprozesse zu intensivieren.



## Den Wandel steuern

### Analyse

Wo stehen wir?  
Wohin wollen wir?  
Wie gehen wir vor?  
Wer ist involviert?  
Wie bestimmen wir Ziele?  
Wie überprüfen wir Ziele?  
Verbesserungen?  
Neustart

### Instrumente:

Erarbeitung und Realisation von Strategien  
Veränderung von Abläufen  
Aktivierung von Mitarbeiterpotenzialen  
Verbesserung der Kundenzufriedenheit  
Personalentwicklung und Führungstraining  
Konfliktmanagement  
Verbesserung der innerbetrieblichen Kommunikation und KVP  
Modernes Qualitätsmanagement (ISO 9001:2000)  
Reklamationsmanagement  
Auditorenschulung  
Einführung neuer Arbeitsstrukturen  
Moderations- und Problemlösungstraining  
Zielvereinbarungsgespräche