

# CHANCEN ERKENNEN UND NUTZEN



## Professor Dr. Ansgar Kühn lehrt Business Administration and Engineering

**>> Ein Artikel für die Konturen 2012 – wo soll ich anfangen, was soll ich schreiben?**

*Vielleicht klassisch beginnen mit dem Lebenslauf? Jahrgang 1972, in Steinfurt im Münsterland nahe der holländischen Grenze geboren, Abitur und Grundwehrdienst, dann Studium der Holztechnik in Rosenheim.*

*Oder doch vielleicht anders: „Chancen erkennen und nutzen?“*

Nach dem Abschluss meines Ingenieur-Studiums wollte ich stärker wissenschaftlich arbeiten. Und eigentlich wollte ich ja auch immer noch mal ins Ausland. Und dann die Chance, in Frankreich zu promovieren. Also ins Auto und ab nach Epinal zu einem ersten Kennenlernen mit dem potenziellen Doktorvater. Und hier beginnt auch das erste Kapitel meiner internationalen und interkulturellen „Zusatzausbildung“. Mein Doktorvater Antonio (Tony) Pizzi, eine internationale Kapazität im Bereich der Klebstoffchemie, ist Italiener und hat über zwanzig Jahre in Südafrika gelebt. Nach fünf Minuten steht fest, die Chemie zwischen

uns stimmt, und ich beginne im Oktober 1997 ein Masterstudium mit Vorlesungen und Prüfungen in Französisch. Ein Jahr später mit der Promotion. Parallel dazu arbeite ich Vollzeit in einem deutschen Chemiekonzern. Ich diskutiere viel mit meinem Doktorvater; man hatte mich gewarnt: Tony Pizzi sei „wie ein Druckluftspeicher, der angebohrt wird“ – in Englisch mit italienischem Tempo und Akzent sowie Einsprengeln aus Spanisch und Italienisch. Die große sprachliche Herausforderung kommt aber noch: Die Dissertationsschrift ist auf Französisch zu verfassen und zu verteidigen.

Die Dissertation ist eingereicht, aber was nun? Raus aus der Einsamkeit der F&E-Arbeit, „wieder mehr unter Menschen“, zurück in die Holzindustrie. Kapitel zwei beginnt: Die Initiativbewerbung bei einem mittelständigen schwäbischen Familienunternehmen (nimmt eine interessante Wendung – das Vorstellungsgespräch findet auf Schwäbisch, Englisch und Französisch statt – neben der fachlichen Qualifikation überzeugen die Sprachkenntnisse (außer Schwäbisch), schließlich ist das Gros der Aktivitäten in

der kanadischen Provinz Québec angesiedelt. Als ich in Kanada ankam, fühlte ich mich gut gerüstet mit meinem Französisch. Das Gefühl hielt an, bis ich im ländlichen Québec auf den ersten Einheimischen traf... (Mit der Zeit gewöhnt sich mein Ohr an die harte Aussprache des Québécois.)

Spannende fünf Jahre folgen: Aufbau und Implementierung eines gruppenweiten Innovationsmanagements und Einführung eines globalen Prozessbenchmarks, Austausch mit befreundeten Unternehmen in Malaysia und Südamerika sowie Evaluierung eines möglichen Joint-Ventures in China und Malaysia. Dann kommt Ende 2002 die Krise; die Expansion stockt, die Inbetriebnahme neuer Werke verzögert sich. Die Banken drängen auf eine Restrukturierung und Entschuldung. Eine Sanierungsberatung zieht ein: „Wer kennt das Unternehmen und seine Prozesse und übernimmt das Restrukturierungscontrollings?“

Im Chinesischen heißt Krise auch Chance – zumindest aus meiner Sicht trifft das zu. Wie können wir eine Er-

gebnisverbesserung hinbekommen, welche Hebel müssen bedient werden, wer macht was bis wann und was kommt dabei unterm Strich raus? Eine Achterbahn der Gefühle beginnt, immer wieder droht die Insolvenz. Endlich, die Maßnahmen greifen, die Insolvenz kann abgewendet werden. Ich weiß nicht, ob ich meinen Studierenden oder irgendjemandem die gleiche Erfahrung wünschen soll oder nicht. Wenn man mittendrin steckt, wünscht man das niemandem. Rückblickend steht fest, es war eine einmalige Chance für mich. Die Lernkurve geht steil nach oben. Ein Jahr später: Ob ich das Beteiligungscontrolling übernehmen könnte? Ganz raus aus der Technik, rein kaufmännisch? Ich schlage zu. Die ersten Monatsabschlüsse bescheren lange Nächte. Kaufmännische Ausbildung on-the-job. Die Sanierung findet Ihren Abschluss in einer Vendor Due Diligence, die Holding verkauft Ende 2005 fast alle Tochtergesellschaften an einen Wettbewerber.

Es folgt der Wechsel zur Pfeleiderer AG, dem Käufer. Nachdem ich den Verkauf eng begleitet habe, will ich sehen,

wie eine Integration abläuft. Ehe ich mich versehe, bin ich der Projektleiter. Synergien werden identifiziert und realisiert. Wenige Monate später die nächste Chance; das Unternehmen will weiter expandieren. In kurzer Folge kommen mehrere Due-Diligence-Projekte in Europa und Nordamerika, später auch in der arabischen Welt.

Nach einem Jahr die nächste Station: Die Synergien zwischen den 26 Werken weltweit sollen gehoben werden. Meine Aufgabe: Bauen Sie eine Zentralabteilung „Operations Control“ auf, die die internationale Zusammenarbeit zwischen den Werken fördert und erstmals einen Know-How-Transfer im technischen Bereich über alle Werke etabliert. Es geht darum, Menschen zusammenzubringen, ein gemeinsames Verständnis der Aufgaben zu schaffen. Wir versuchen den Spagat über sieben Sprachen, bis die konzernweiten Sprachkurse greifen und alle Kollegen ausreichend Englisch sprechen. Am Anfang sind Zahlen und Diagramme die universelle Sprache zwischen uns Technikern weltweit. Das monatliche Prozessbenchmarking wird das Kernstück unseres Produktionssystems (GPPS). Unser Benchmarking zielt auf die Produktion ab, Durchsatzmengen, Produktionsparameter, Verbrauchskennzahlen, Ausschuss etc. Also Technik pur? Ohne profundes Technik- und Prozessverständnis geht es nicht. Nur so können wir auch die Kollegen in den Standorten beraten, Potenziale aufzeigen, gemeinsam Synergien heben. Die Kollegen aus dem Controlling beäugen uns indes argwöhnisch. Dann verstehen Sie, was wir tun: Als Unternehmen der Prozessindustrie beschäftigen

wir uns mit unseren Werttreibern und optimieren diese gezielt. Nach einem Jahr ziehen alle an einem Strang, unsere Definitionen und Kennzahlen werden in alle Financial Reports einheitlich aufgenommen, konzernweite Ergebnisverbesserungsprogramme werden anhand von GPPS-Zahlen gemessen.

Die Immobilienkrise in den USA bringt das Unternehmen in Turbulenzen. Vor allem zwei nordamerikanische Werke bereiten Sorgen. Nach sechs Jahren Zentralbereich kommt die Herausforderung in Moncure, North Carolina: Director Technical Projects. Anfangs pendele ich zwischen meiner Familie in Deutschland und den USA hin und her.

Seit einiger Zeit trage ich mich mit dem Gedanken, an die Hochschule zu wechseln. Ich möchte meine Erfahrungen in Technik und Wirtschaft weitergeben. Ich halte Vorlesungen, tausche mich aus mit verschiedenen Professoren, beobachte die Ausschreibungen. Auf einem der viele Flüge in die USA stoße ich auf die Stellenausschreibung „Produktionsmanagement“. Pforzheim hat einen erstklassigen Ruf; Wirtschaftsingenieurwesen – oder besser: Business Administration and Engineering! Das ist es! Von nun an laufen zwei Projekte parallel. Einerseits Umzug mit der Familie nach USA und ein Restrukturierungsprojekt, das sich nach kurzer Zeit zur Vendor Due Diligence wandelt. Andererseits das Verfahren in Pforzheim. Mitte Januar ist es soweit, der Kaufvertrag in Nordamerika wird vollzogen, ich fliege zurück, und im Briefkasten liegt der Brief aus Pforzheim! Neben allen Chancen braucht es auch manchmal ein bisschen Glück. ■