

# Neuland – Von Hürden, Zusammenarbeit und Erfolg

Anno Kremer (Schuh & Co.) im Gespräch mit dem Projektleiter seitens Baldwin, Udo Hess.  
Herr Hess erklärt, welche Phasen im Projekt für ihn persönlich die Schlüsselstellen darstellen.

## Herr Hess, was war für Sie im Rückblick auf die letzten sechs Monate das Besondere an dem Projekt?

Bisher hatte und habe ich die Verantwortung für die Einführung und Entwicklung unserer globalen Elektronik- und Steuerungsplattform inne. Als Elektrotechniker ist das ja auch naheliegend. Mit dem zusätzlichen Produktprojekt habe ich auch für mich persönlich Neuland betreten. Besonders in der ersten Phase, in der es darum ging zu prüfen, in wie weit es auch in Zukunft wirtschaftlich sein kann, das Produktsegment fortzuführen, war die Herausforderung recht neu. Ich hatte mich vorher nie so intensiv mit dem Thema Markt auseinander gesetzt. Ich dachte, dass wir mal schnell ein paar Zahlen zusammentragen, die ja jeder irgendwo hat und schon sind wir in einer Woche fertig. Dem war leider nicht so. Die aktuellen Veränderungen an den Märkten machten es auch nicht leichter.

In der Zusammenarbeit mit den Beratern der Schuh & Co. haben wir aber recht schnell ein stabiles Zahlenwerk aufgebaut, welches wir schrittweise ergänzt haben und nun auch weiter nutzen können. Darüber hinaus ist mir der Workshop mit allen Entwicklern sehr wichtig gewesen. Das hat dem ganzen Projekt noch mal richtig Schub gegeben.

## Haben Sie vorher schon mal mit Beratern zusammen gearbeitet?

Ja, natürlich. In der Vergangenheit gab es schon an verschiedenen Stellen Gelegenheit dazu. Ich muss aber sagen, dass nach einer ersten Phase der Skepsis die Zusammenarbeit viel Spaß gemacht hat und auch sehr erfolgreich war. Sowohl ich als auch die Berater konnten jeweils ihre Fähigkeiten gut einbringen. Mich hat erstaunt, wie tief die Mitarbeiter der Schuh & Co. in die Materie eingedrungen sind und sich mit Details systematisch auseinander gesetzt haben. Das war ich so von meinen bisherigen Berater-Kontakten nicht gewohnt, da dort Prozesse zwar aufgenommen und dokumentiert wurden, jedoch eine Umsetzung von neuen Strukturen meist äußerst oberflächlich von statten gingen.

## Wie schätzen Sie den Aufwand und das Ergebnis des Projektes ein?

Besonders in der ersten Phase war die Suche nach Marktdaten und weiteren relevanten Informationen für alle Beteiligten sehr aufwendig. Ohne diese Arbeit hätten wir aber zum Ende hin nicht so effizient arbeiten können. Wir hatten eine gute Informationsbasis geschaffen, um kurzfristig auch kritische Fragen beantworten zu können. Ich denke, dass sich der Aufwand gelohnt hat und sich schon in einer sehr kurzen Zeit für Baldwin bezahlt machen wird. Ich würde diesen Aufwand in Zukunft bei jedem geeigneten Projekt treiben wollen.

## Worin bestanden die größten Hürden der Umsetzung?

Wie fast immer lagen auch hier die meisten Hürden in den Köpfen der Mitarbeiter. Mit dem Projekt haben wir bisherige Entwicklungsleitlinien wie Baukasten und Modularität für einige Produkte in Frage gestellt und damit die Arbeit der Entwickler in den vergangenen Jahren. Das dies nicht auf breite Zustimmung stößt ist klar, dennoch war das entscheidend für den Erfolg. Hier hat die Beteiligung der externen Berater unseren Erkenntnisprozess stark beschleunigt. Sie konnten ohne eigene Interessen alles unvoreingenommen in Frage stellen und auch radikale Veränderungsbedarfe direkt adressieren. Da sich das gesamte Management konstruktiv und offen mit den Einschätzungen auseinander gesetzt hat, war dies der Garant einer schnellen Umsetzung. Die Dringlichkeit und der Wille zur konsequenten Umsetzung des Notwendigen wurde so sehr schnell klar. Aus dieser Situation haben wir im Rahmen eines offenen Workshops den notwendigen Schwung gewonnen, um schnell gute Ergebnisse zu erzielen, die uns nachhaltig helfen, erfolgreich zu sein.

## Abschließende Frage: Würden Sie es wieder so machen?

Ja, in jedem Fall. Ich habe viel gelernt und freue mich über das erzielte (Zwischen-) Ergebnis.