



Schotteraktivität der Kö és Homok Kavicsfeldolgozó Kft, Ungarn



Brevillier Urban Schreibwarenfabrik GmbH



Schwellenwerk der MABA Romania S.R.L. in Rupea, Rumänien



Kirchdorfer Zementwerk Hofmann GmbH

Beton, Buntstifte & mehr: Neustrukturierung bei Kirchdorfer Industries

„Fit for success“, so lautet der Name eines Organisationskonzeptes, das Kirchdorfer Industries jüngst eingeführt hat. Ziel des Projektes: Die Umstrukturierung des traditionsreichen gewachsenen Unternehmens zu einem internationalen Konzern.

Kirchdorfer Industries ist ein stark diversifizierter Mischkonzern (Stein und Sand, Transportbeton, Betonfertigteile, Fertighäuser, Zement, Schreibwaren), vor allem in Mittel- und Osteuropa vertreten und in den letzten Jahren rasant gewachsen. Allein von 2002 auf 2004 stieg die Zahl der Mitarbeiter von 1000 auf rund 1400 und das EBITDA-Ergebnis von 15,3 auf 19,6 Millionen Euro. Dass man sich Mitte 2004 dennoch zu einer Umstrukturierung entschließt, begründet Kirchdorfer-Chef Erich Frommwald so: „Bisher sind wir noch als Familienbetrieb organisiert und haben versäumt, uns die mittlerweile nötige Struktur eines internationalen Konzerns zu verpassen.“

Im Oktober 2004 geht die Projektgruppe an den Start. Der Job der Berater: Die Flexibilität eines mittelständischen Unternehmens mit der Schlagkraft eines wachstumsorientierten, international ausgerichteten Mischkonzerns zu verbinden.

„Bei der Konzepterarbeitung haben wir zwei Ziele im Auge behalten“ sagt Thomas Sima vom Horváth & Partners-Projektteam. „Wir haben eine ganze Reihe von Service-Funktionen nach Ländern und Sparten gebündelt, gleichzeitig jedoch darauf geachtet, dass die für das Kerngeschäft entscheidenden Prozesse weiterhin dezentral angesiedelt bleiben, um Markt- und Kundennähe vor Ort zu garantieren.“

Während also Kernfunktionen wie Beschaffung, Produktion oder Vertrieb mehrheitlich bei den einzelnen Gesellschaften verblieben, hat man insbesondere für Service- und Support-Funktionen zentrale Strukturen aufgebaut. Dabei wurden konzernübergreifende Funktionen, wie beispielsweise Revision oder Risk Management als Corporate Service auf Konzernebene organisiert, während Prozesse, die aufgrund von Sprache oder Rechtsvorschriften jeweils länderspezifische Besonderheiten aufweisen - beispielsweise das Rechnungswesen -, in den jeweiligen Ländern in Shared-Service-Centern zusammengefasst wurden.

Horváth & Partners-Projektleiter Kai Grönke beschreibt die Vorteile dieses Ansatzes in folgender Weise: „Wenn der Konzern weiter wächst, können neue Units die bestehende Service-Center-Struktur sofort mitnutzen. Auch die Abhängigkeit der Gesellschaften von einzelnen Personen reduziert sich auf diese Weise: Die Prozesse sind standardisiert, erhöhter Arbeitsanfall oder krankheitsbedingter Ausfall von Kapazitäten lassen sich problemlos auffangen.“

Andere Funktionen, wie beispielsweise F&E wurden dagegen nach Sparten strukturiert, da hier über Ähnlichkeiten in den Produkten gewisse Gemeinsamkeiten bestehen. Grönke: „Durch die Fokussierung auf Sparten wollen wir außerdem den Strategieprozess stärker verankern, die Verbindung zwischen operativer und strategischer Führung stärken und so insgesamt die Lenkbarkeit des stark wachsenden Konzerns optimieren.“