

Fallstudie 8

Multimix AG

Die Multimix AG ist seit nunmehr 80 Jahren im Geschäft mit Küchenmaschinen tätig. Die Firma wurde von Johann Jakob Singer gegründet, der schon 1919 eine Maschine konstruiert hatte, mit der sich sowohl Gemüse zerkleinern und pürieren als auch Beeren entsaften ließen. Während mehr als zwei Jahrzehnten war die Herstellung und die laufende Verbesserung dieses Gerätes, das insbesondere in Hotel- und Restaurantküchen zum Einsatz kam, das Hauptgeschäft der Multimix. Dank der herausragenden Qualität und Zuverlässigkeit der Geräte und insbesondere der elektrischen Antriebsmotoren, die man ebenfalls selbst herstellte, konnte man sich in den Kreisen der Berufsköche einen ausgezeichneten Namen schaffen. Da auch im Ausland viele Schweizer Köche tätig waren, die von den hervorragenden Multimix Geräten gehört hatten, erzielte Multimix selbst während der Krisenjahre nach dem 1. Weltkrieg einen ansehnlichen Umsatz mit Verkäufen außerhalb der Schweiz. Zudem wurden die verhältnismäßig teuren Geräte auch damals schon vereinzelt an größere Privathaushalte verkauft. Der gute Ruf der Firma Multimix trug dazu bei, dass man auch die Kriegsjahre einigermaßen unbeschadet zu überstehen vermochte, da die Kapazitäten teilweise mit der Produktion von Elektromotoren für militärische Zwecke ausgelastet werden konnten.

Als 1953 der Schwiegersohn Heinrich Kehrli, Masch.-Ing. ETH, die Leitung des Unternehmens übernahm, setzte er sich zum Ziel, künftig

auch spezielle Geräte für Privathaushalte herzustellen. Diese Idee hatte er aus Amerika mitgebracht, wo er nach dem Studium einige Monate bei seinem Onkel Herbert verbracht hatte, der ebenfalls Ingenieur war und eine leitende Position im Entwicklungslabor von General Electric ausübte. Onkel Herbert hatte ihn auf eine Entwicklung aufmerksam gemacht, die damals in Amerika schon weit fortgeschritten war und zum Ziel hatte, der modernen Frau die Hausarbeit zu erleichtern. In den amerikanischen Warenhäusern gab es eine unglaublich reiche Auswahl an Elektrogeräten und Haushaltmaschinen aller Art, die sich großer Beliebtheit erfreuten.

Als erstes erteilte Kehrli seiner Entwicklungsabteilung den Auftrag, auf der Basis der bisherigen Erfahrungen eine preisgünstige Mehrzweck-Haushaltmaschine (mischen, schneiden, raffeln, entsaften) zu entwickeln, die man an Privathaushalte vertreiben konnte. Sein Vorschlag stieß nach anfänglicher Skepsis besonders bei Hans Steger, einem jungen Ingenieur, auf Begeisterung und dank seinem großen Einsatz lag in der Rekordzeit von nur gerade 18 Monaten ein detailliertes Produktionskonzept für ein solches Gerät vor. Obwohl die Mitarbeiter der Verkaufsabteilung noch nicht überzeugt davon waren, dass sich das neue Produkt erfolgreich an Privathaushalte absetzen ließe, erwies es sich schon nach einigen Monaten als großer Erfolg. Der Absatz des neuen Gerätes überstieg alle Erwartungen. Nur mit außergewöhnlichen Anstrengungen gelang es, die Organisation des Unternehmens dem starken Wachstum anzupassen. Insbesondere der Ausbau der Verkaufsabteilung und der Einsatz eines nach neuen Methoden geschulten Vertreterstabes verursachte anfänglich einige Probleme. Später kam es immer wieder zu Konflikten zwischen der Entwicklungs- und der Verkaufsabteilung. Früher konnten hauptsächlich die Ingenieure in der kleinen Forschungs- und Entwicklungsabteilung darüber entscheiden, welche Produkte bei der Multimix hergestellt wurden. Nun kamen mehr und mehr Forderungen von Seiten der Vertreter, die die Wünsche und Kommentare der Kunden zum Anlass nahmen, der Forschungsabteilung Ratschläge für Neuentwicklungen zu erteilen. Diese Ratschläge wurden von der Abteilung ungern aufgenommen. 1958 führten solche Rückmeldungen aber immerhin zur Entwicklung eines sogenannten Stabmixers, der sich – kaum dass er auf den Markt gekommen war – ebenfalls als großer Verkaufsschlager entpuppte. Ein Jahr später entwickelte man zudem ein Bügeleisen, mit einem neuartigen und gegenüber den Konkurrenzmodellen verbesserten Dampfsystem, das bei den Kunden ebenfalls eine sehr gute Aufnahme fand.

Zu Beginn der 60er Jahre brachte ein erneuter Besuch in den USA Kehrli auf weitere Ideen. Er hatte in amerikanischen Warenhäusern

Arbeitsgeräte für Heimwerker wie kleine Fräsen, Stichsäge sowie Bohr- und Schleifmaschinen gesehen, die sich bei den Kunden großer Beliebtheit erfreuten. Nach seiner Rückkehr gab er der Entwicklungsabteilung den Auftrag, eine Fräse und eine Bohrmaschine zu entwickeln. 1964 kam man mit diesen beiden Geräten auf den Markt und erzielte anfänglich einen beachtlichen Erfolg. Entscheidend für das Wachstum von Multimix war aber die Entwicklung weiterer Produkte im Haushalt- und Körperpflegebereich wie Haarschneidemaschinen, Rasierapparate, Kaffeemühlen und Staubsauger, die fast alle in der Zeit zwischen 1968 und 1975 entstanden sind und ebenfalls weitgehend problemlos abgesetzt werden konnten.

Mitte der siebziger Jahre war Multimix ein florierendes Unternehmen und in den folgenden Jahren erlebte die Firma einen weiteren stetigen Aufstieg. Jahr für Jahr erhöhten sich die Umsätze, wobei die Geräte für Privathaushalte bald einmal fast zwei Drittel des Produktionsvolumens ausmachten. Die Multimix stellte laufend neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein und Mitte der achtziger Jahre galt Kehrli als einer der erfolgreichsten Unternehmer in der ganzen Region.

Für Kehrli, der das Unternehmen inzwischen zusammen mit vier Geschäftsleitungskollegen führte, war es deshalb eine große Überraschung, als 1986 besonders bei den Produkten für Privathaushalte und im Bereich der Heimwerkmaschinen, der in den letzten Jahren mit neuen Produkten und weiteren Modellen einen kräftigen Ausbau erfahren hatte, die Umsätze plötzlich einbrachen. Nach einigen Untersuchungen vermutete man die Ursache in der zunehmenden Konkurrenz auf dem Markt. Im Segment der Haushaltmaschinen hatten namentlich französische und deutsche, aber auch japanische Hersteller inzwischen zahlreiche Konkurrenzprodukte auf den Markt gebracht, die sich durch ein modernes Design und durch eine leichtere Bauweise von den Multimix-Produkten abhoben. Im Bereich der Maschinen für Heimwerker waren es die Deutschen und die Amerikaner, die mit Tiefpreisangeboten und aggressiver Werbung den bisher eher ruhigen Schweizer Markt durcheinander brachten.

Kehrli versuchte diesem Vordringen der Konkurrenz zunächst durch eine Stärkung der Verkaufsabteilung zu begegnen. Dieses Vorgehen war aber nicht von Erfolg gekrönt. Vielmehr musste er auch 1987 einen weiteren Umsatzrückgang von 8% hinnehmen, wobei der Einbruch bei den Fräs- und Bohrmaschinen (ca. 20%) ein wesentlicher Grund für das schlechte Ergebnis war. Die durch den Umsatzrückgang bedingte geringere Auslastung der Produktionsanlagen führte außerdem zu einer nochmals verschlechterten Ertragslage.

In einer Geschäftsleitungssitzung, die der Analyse der unerfreulichen Situation gewidmet war, kam es zu einer heftigen Auseinandersetzung zwischen Albert Stüssi, dem Chef der Entwicklung, und Rudolf Langenegger, dem Chef der Verkaufsabteilung. Stüssi warf Langenegger vor, seine Leute verstünden es nicht, die hohe Qualität der Multimix-Produkte beim Verkauf genügend hervorzuheben, während Langenegger behauptete, seit er, Stüssi vor acht Jahren die Leitung der Entwicklung übernommen habe, sei das Multimix-Sortiment kaum noch durch neue Produkte erweitert worden und zudem habe man die Kundenwünsche nach kleinen und ästhetisch ansprechenden Geräten nie richtig ernst genommen. Jetzt bekomme man eben dafür die Quittung. Der Chef Finanzen und Personal, Martin Girardin, sah sich mit dem Vorwurf konfrontiert, seine zurückhaltende Investitionspolitik habe die Entwicklung neuer Produkte behindert, während er selber der Meinung war, das mangelnde Kostenbewusstsein in der Produktion sei für die schlechte Ertragslage wesentlich mitverantwortlich. Diese Aussage wiederum forderte den Leiter der Produktion, Reto Hänni, heraus, der sich darüber beschwerte, dass organisatorische Mängel in der Verkaufsabteilung zu unregelmäßigen Bestellungseingängen führe, was in der Produktion Probleme verursache und immer wieder teure Sonderschichten erfordere. Selbst Kehrli musste sich vorwerfen lassen, dass es vermutlich keine gute Idee gewesen sei, seinerzeit die Heimwerker-Maschinen ins Sortiment aufzunehmen.

Kehrli hatte alle Mühe die Streithähne zu beruhigen, war sich aber sehr wohl bewusst, dass etwas unternommen werden musste. Er erinnerte sich, dass ihm kürzlich im Militärdienst ein Stabsoffizier erzählt hatte, er sei privat als Berater für verschiedene Firmen tätig, und falls er einmal die Strategie seiner Firma überprüfen wolle, sei er gerne bereit, ein Mandat zu übernehmen. Kehrli schlug deshalb seinen Kollegen in der Geschäftsleitung vor, diesen Dr. Kummer beizuziehen und ihm den Auftrag zu erteilen, die Situation genau zu analysieren und Verbesserungsvorschläge zu unterbreiten. Kehrli war allerdings überrascht, als er feststellte, dass sein Vorschlag sofort auf breite Zustimmung stieß. Schon am nächsten Tag setzte er sich mit Dr. Kummer in Verbindung, der hochofrend den Auftrag annahm und versprach, nächste Woche mit den Abklärungen zu beginnen. Zu diesem Zweck arrangierte er mit Kehrli's Unterstützung verschiedene Gespräche mit Mitgliedern der Geschäftsleitung und mit verschiedenen Kaderangehörigen.

Als Dr. Kummer einige Wochen später seinen Bericht der Geschäftsleitung vorlegte, löste er einige Unruhe aus, da jedes einzelne Mitglied der Geschäftsleitung sich mit teilweise massiven Vorwürfen konfrontiert sah. Multimix habe in den letzten Jahren wenig unternommen, war da zu

lesen, sich von der Konkurrenz zu differenzieren oder sich neuen Kundenwünschen anzupassen. Das Aussehen der Geräte entspreche nicht mehr dem modernen Geschmack. Die Entwicklungsabteilung habe es versäumt, dem Trend nach kleineren und leichteren Geräten Rechnung zu tragen. Dafür müsse man sich fragen, ob die Vielzahl der Varianten, die es bei manchen Geräten gebe, wirklich einem Kundenbedürfnis entsprächen oder ob eine Straffung des Sortimentes möglich wäre. Zudem passe der Bereich der Maschinen für Heimwerker nicht ins übrige Konzept, da er sich an eine ganz andere Zielgruppe wende als die anderen Produkte. Die Organisation der Verkaufsabteilung entspreche ebenfalls nicht mehr den heutigen Anforderungen. Der Auslandmarkt werde nicht systematisch bearbeitet und außerdem sei es ungünstig, wenn der Markt der professionellen Geräte (Großküchen, Hotels usw.) von den gleichen Leuten bearbeitet werde wie jener der Geräte für Privathaushalte, die über Warenhäuser und Detaillisten zum Kunden gelangen. Auch der Heimwerker-Bereich müsste, falls man ihn überhaupt beibehalten wolle, in der Verkaufsabteilung organisatorisch anders eingegliedert werden. Insgesamt sei es schwierig, eine Strategieverbesserung vorzuschlagen, da bei Multimix keine ausreichende Kostenrechnung vorhanden sei und man daher gar nicht wisse, wieviel die einzelnen Produkte kosten und welchen Ertrag sie einbringen. Deshalb könne man auch keine ertragsgerechte Preisgestaltung vornehmen und es sei schwerlich auszumachen, bei welchen Produkten man Geld verdiene und bei welchen man Verluste hinnehmen müsse. Hingegen lasse sich zweifelsfrei feststellen, dass die Kosten insgesamt zu hoch seien, denn obwohl die Multimix-Geräte zu vergleichsweise hohen Preisen auf den Markt kämen, sei der Ertrag zur Zeit ungenügend. Ferner habe er auch gesehen, dass eine sehr große Erfahrung in der Herstellung von Elektromotoren vorhanden sei, die besser genutzt werden könnte. Allerdings lasse sich heute nicht genau feststellen, ob nicht vielleicht die Motorenproduktion defizitär sei. Wäre dies der Fall, müsste man sich trotz der Erfahrung in diesem Bereich überlegen, ob nicht künftig bei einem spezialisierten Hersteller die fertigen Motoren eingekauft werden sollten.

Dr. Kummer beließ es aber nicht bei der Kritik, sondern wartete auch mit einigen Vorschlägen auf. Als eine der wichtigsten Maßnahmen schlug er den Aufbau einer Marketingabteilung vor. Ferner empfahl er, den Verkauf neu nach Produktgruppen zu organisieren, wobei insbesondere eine Trennung zwischen professionellen Geräten, Geräten für den Privathaushalt und Heimwerker-Geräten vorzusehen war. Da Multimix im Markt immer noch einen guten Namen bezüglich Qualität und Zuverlässigkeit hatte, legte Dr. Kummer der Geschäftsleitung nahe, die Multimix-Produkte konsequent im oberen Preissegment zu positionie-

ren, um den «Exklusivitätscharakter» zu betonen. Dies erforderte allerdings einen gewissen Ausbau der Servicedienstleistungen (besonders auch im Bereich der professionellen Geräte). Weitere Ratschläge betrafen die Überprüfung und die mögliche Ausgliederung des Heimwerker-Bereichs, den Aufbau einer Kostenrechnung und die Verbesserung bestimmter administrativer Abläufe.

Auch wenn sie etwas schwer an der Kritik zu schlucken hatten, sahen die Mitglieder der Geschäftsleitung doch ein, dass tatsächlich nicht mehr alles zum Besten stand und unbedingt etwas getan werden musste. Allerdings waren sie von den Vorschlägen noch nicht vollständig überzeugt. Jeder hielt zwar die Vorschläge, die seine Kollegen betrafen, für vernünftig, jene aber, die auf den eigenen Bereich abzielten, für eher problematisch. Trotzdem beschloss man nach längerer Diskussion – wenn auch ohne große Begeisterung – die Realisierung dieser Vorschläge in Angriff zu nehmen.

Als erstes begann man mit dem Aufbau einer Marketingabteilung. Der neue Begriff stieß zwar bei den Mitgliedern der Geschäftsleitung auf wenig Gegenliebe und löste ein gewisses Unbehagen aus. Diese Reaktion war eine natürliche Folge der bisherigen Unternehmenskultur. Multimix war eigentlich immer eine eher konservative Firma gewesen. Vorsicht, überlegte Entscheidungen, Sorgfalt und Abstützung auf Bewährtes galten als zentrale Werte im Unternehmen. Seit jeher waren auch alle davon überzeugt, dass ein qualitativ einwandfreies Produkt immer seine Abnehmer finden werde. Als die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf dem Gerüchteweg davon erfuhren, dass eine Marketingabteilung eingerichtet werden sollte, setzte sich im Unternehmen sogleich die Auffassung durch, dass dieses von Amerika importierte «marktschreierische Marketing» eigentlich nicht zu Multimix passe.

Aber besonders Kehrli setzte sich dafür ein, dass nicht mehr vom einmal eingeschlagenen Weg abgewichen wurde. Natürlich bedeutete der Aufbau einer Marketingabteilung eine Zäsur in der Kultur von Multimix, aber angesichts der kritischen Lage musste jetzt gehandelt werden. Aufgrund eines entsprechenden Inserates stieß Kehrli auf den erst 35-jährigen Alois Vollenweider, der über eine mehrjährige Auslandserfahrung verfügte und die letzten fünf Jahre erfolgreich im Marketing bei Nestlé in Vevey tätig gewesen war. In Absprache mit Rudolf Langenegger schlug er seinen Kollegen in der Geschäftsleitung vor, den jungen Vollenweider einzustellen und ihn mit dem Aufbau der Marketingabteilung zu betrauen. Drei Monate später konnte Vollenweider seine neue Aufgabe in Angriff nehmen. Er ging sie mit der ihm eigenen Vehemenz an und rekrutierte zunächst firmenintern einige junge, dynamische Leute. Auf diese Weise hatte er bald ein aktives Team mit hohem

Potenzial beisammen, das er dann noch durch einen ehemaligen Arbeitskollegen ergänzte, der insbesondere über solide Kenntnisse und Erfahrungen als Werber verfügte. Diese hochmotivierte Gruppe junger Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter setzte sich zum Ziel, die Umsätze von Multimix wieder massiv zu erhöhen. Bereits nach zwölf Wochen legten sie ein Konzept vor, das unter dem Slogan «Multimix kümmert sich um ihren Haushalt» eine Offensive im Haushaltgerätemarkt vorsah. Dabei sollten auch in erheblichem Umfang Werbespots im Fernsehen und in den Lokalradios zum Einsatz kommen. Weiterhin war vorgesehen, in den größeren Warenhäusern eine «Multimix Ecke» einzurichten, wo besonders geschulte Verkäufer den Kundinnen und Kunden für eine persönliche Beratung zur Verfügung stehen sollten. Das alles sollte zudem mit einer humorvollen Werbekampagne in den Printmedien unterstützt werden.

Als das Konzept in der Geschäftsleitung diskutiert wurde, fand es in der Person von Rudolf Langenegger, dem die Marketingabteilung auch unterstellt war, einen beredten Fürsprecher. Und auch Kehrlis war vom Konzept angetan. Die übrigen Herren blieben aber eher reserviert. Girardin äußerte einige Bedenken, wegen der relativ hohen Beträge, die für die Promotionsmaßnahmen ausgegeben werden sollten. Aber nach einiger Diskussion entschloss man sich wohl oder übel, dem Konzept zuzustimmen.

Auf Kehrlis Anregung verabschiedete die Geschäftsleitung in der gleichen Sitzung auch noch das neue Leitbild, das er selbst verfasst hatte und das einen Kulturwandel unterstützen sollte. Dieses neue Leitbild wurde anschließend den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Form einer schön gestalteten Broschüre zusammen mit einem Brief der Geschäftsleitung zugestellt, in welchem auf die Umsatzrückgänge hingewiesen und gleichzeitig zu mehr Mut zum Risiko aufgerufen wurde.

Kurze Zeit nachdem die Broschüre verteilt worden war, kam allerdings in der Firma das Gerücht auf, die im Brief erwähnten Umsatzrückgänge würden ausschließlich den Bereich der Heimwerker-Geräte betreffen. Zudem würde sich durch die Einrichtung einer neuen «unproduktiven» Abteilung für Marketing die Situation nur noch verschlechtern.

Doch schon kurze Zeit nach der entscheidenden Geschäftsleitungssitzung gingen die Marketingleute mit großem Elan an die Umsetzung des verabschiedeten Konzeptes. Vollenweider verstand es, die Leute zu motivieren. Ihm war es auch zu verdanken, dass die Vertreter und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Verkaufsabteilung engagiert an der Realisierung des neuen Konzeptes mitarbeiteten. Der Erfolg blieb denn auch nicht aus. Bereits drei Wochen nach dem Start der Kampagne

konnten Umsatzsteigerungen von über 20% gemeldet werden. Der Slogan «Multimix kümmert sich um ihren Haushalt» wurde innerhalb kürzester Zeit zum geflügelten Wort. Die Leute in der Marketingabteilung schüttelten sich gegenseitig die Hände: der Einstieg war gelungen.

Allerdings führte die plötzlich wieder gestiegene Nachfrage nach Multimix-Produkten auch zu einigen Problemen in der Produktion, wo man vor einigen Monaten aus Kostengründen eine Maschine für die Herstellung von Spritzgussteilen nicht ersetzt hatte. Diese Investition musste man nun sofort tätigen, da es bei den Stabmixern bereits zu Lieferfristen von mehreren Wochen gekommen war, was die Kunden verärgert hatte.

Auf jeden Fall aber war es Vollenweider gelungen, sich mit seiner jungen Marketingabteilung zu profilieren. Dies verschaffte ihm ein gewisses Ansehen innerhalb des Unternehmens. Seine Abteilung stellte eine Art Ausnahme dar zu der sonst im Unternehmen vorherrschenden «Vorsichtskultur». Des ersten Erfolges wegen war es der Marketinggruppe auch erlaubt «anders» zu sein. Dies äußerte sich etwa darin, dass die Mitarbeiter der Marketingabteilung im Hemd und in den Jeans zur Arbeit kamen, während die «normalen» Mitarbeiter der Verwaltungsabteilungen nach wie vor in Hemd und Krawatte erschienen. Vollenweider veranstaltete zudem monatlich ein «Marketing-Bankett», um den Zusammenhalt unter den Mitgliedern seines Teams zu fördern. In Tat und Wahrheit bestand das Bankett in einem sehr einfachen Nachtessen. Aber sowohl der Name der Veranstaltung wie auch die Tatsache, dass die Mitarbeiterinnen des Sekretariats ebenfalls zu dieser Veranstaltung eingeladen wurden, führte bald einmal zu Gerüchten über «Ausschweifungen», die angeblich diese Bankette der Marketingabteilung begleiteten.

Angesichts der Erfolge tolerierte die Geschäftsleitung diese Sonderstellung der Marketingabteilung, obwohl einige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und mehrere Angehörige des mittleren Kadern diese Abweichung von den Multimix-Traditionen kritisiert hatten. Die Geschäftsleitung konzentrierte sich als nächstes auf die Umsetzung eines weiteren Vorschlages aus dem Bericht Kummer, nämlich die Reorganisation der Verkaufsabteilung mit dem Ziel, den Bereich «professionelle Kunden» und den Bereich «Privathaushalte» zu trennen. Obwohl man dabei einem Vorschlag von Langenegger folgte, der aufgrund der Kenntnisse über die Stärken und Schwächen seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Aufteilung vornahm und sie der jeweiligen Gruppe zuteilte, verursachte die Umsetzung dieses Vorhabens einige Schwierigkeiten. Einige Vertreter waren mit der neuen Aufteilung überhaupt nicht einverstanden und in der Abteilung entstand eine große Unruhe, die auch zu

einigen Kündigungen führte. Leider war unter denjenigen, welche verärgert die Multimix verließen und zur Konkurrenz wechselten, auch André Dumont, einer der ehemals besten Verkäufer bei Multimix. Im Hause entstand allerdings das Gerücht, man habe Dumont gekündigt, weil er direkt zu Kehrli gegangen sei, um sich über die unsinnige Reorganisation zu beschweren. Da aber Kehrli deutlich zu verstehen gab, dass es bezüglich der Reorganisation kein Zurück gebe, spielte sich die organisatorische Änderung einigermaßen ein, so dass man weitere Schritte unternehmen konnte.

Albert Stüssi, der Leiter der Entwicklung, hatte bereits Vorarbeit geleistet und sich nach einem Designspezialisten umgesehen, der die Modernisierung der Geräte in Angriff nehmen sollte. Durch Vermittlung eines Bekannten stieß er auf Volker Künwarth, Absolvent einer Designerschule in den USA, der mehrere Jahre bei Siemens-Deutschland im Produktdesign tätig gewesen war und nun infolge Heirat mit einer Schweizerin nach einer Stelle in der Schweiz Ausschau hielt. Die Kollegen in der Geschäftsleitung hatten nichts gegen die Anstellung von Künwarth einzuwenden, so dass er bereits drei Wochen später seine Tätigkeit in der Entwicklungsabteilung aufnehmen konnte. Künwarth hatte einen Start nach Maß. Dank seiner überragenden Fähigkeiten galt er schon bald einmal als erste Stimme in der Entwicklungsabteilung. Die Zusammenarbeit mit Hans Jehrmann, einem der besten Entwicklungsingenieure im Hause, klappte vorbildlich. Entsprechend kamen die Arbeiten zügig voran und noch vor Ende Jahr legte die Abteilung die Pläne für eine ganze Reihe neu gestalteter Produkte vor. Die Mitglieder der Geschäftsleitung sprachen sich sehr lobend über die effiziente und gute Arbeitsweise der Entwicklungsabteilung aus und entschieden sogleich, die Vorschläge möglichst rasch umzusetzen. Als aber die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der anderen Abteilungen über die weiteren Schritte informiert wurden, kam es zu heftigen Auseinandersetzungen. In der Produktion beschwerte man sich, dass keinesfalls genügend Kapazität für die Umstellung zur Verfügung stehe. Die Marketinggruppe hielt die Vorschläge gar für unbrauchbar, da keinerlei seriöse Marktabklärungen vorgenommen worden seien. Es handle sich um «typische Ingenieurideen», die aber den Bedingungen des Marktes nicht Rechnung trügen. Es kam zu einem regelrechten Krach zwischen den Entwicklern und den Marketingleuten. Kehrli sah sich einmal mehr genötigt einzugreifen und ein Machtwort zu sprechen. Er entschied, dass vorerst wenigstens drei Vorschläge realisiert werden sollten. Vollenweider war über diesen Entscheid sehr verärgert. Für Wochen herrschte eine beträchtliche Missstimmung im Hause, die auch die kreative Leistung der Marketingabteilung beeinträchtigte. Ob dies der Grund dafür war, dass die Um-

sätze wieder stagnierten, blieb unklar. Auf jeden Fall konnte Girardin Ende Jahr keine erfreulichen Zahlen vorweisen und Langenegger beklagte sich, dass seit der organisatorischen Änderung im Bereich der professionellen Geräte der Umsatz um mehr als 10% eingebrochen sei. Diese negativen Meldungen verbreiteten sich auch gerüchteweise im Unternehmen und waren nicht dazu angetan, die Stimmung im Hause zu verbessern. Deshalb entschloss man sich, nochmals Dr. Kummer einzuladen, um mit ihm die Probleme der neuen Strategie zu besprechen.

	Fragen zur Fallstudie
--	------------------------------

1. Welche Widerstände sind im Verlaufe des Wandlungsprozesses aufgetaucht? Aus welchen Gründen?
2. Welche Fehler machte Ihrer Meinung nach Heinrich Kehrli beim Versuch, für Multimix eine neue Strategie zu entwickeln? Mit welchen Maßnahmen hätte er die Erfolgsaussichten der strategischen Veränderung verbessern können?
3. Welche personalpolitischen Maßnahmen hätte Martin Girardin als Personalverantwortlicher vorschlagen können, um den Veränderungsprozess zu unterstützen?
4. Was hätten Vollenweider und Künwarth zum Gelingen der Veränderungen beitragen können?
5. Der Berater Dr. Kummer spielt eine wesentliche Rolle in diesem Fall. Wie beurteilen Sie seine Arbeit und seine Rolle im Prozess? Wie beurteilen Sie allgemein die Vor- und Nachteile eines Beratereinsatzes bei Veränderungsprozessen?