



WENN ALTE STÄRKE NEUE IDEEN BRAUCHT

Interview mit Felix Plötz: Wie sich wirtschaftliche Unsicherheit in große Chancen verwandeln lässt

IT-Security und Datensicherheit: Das System ist sicher... oder?! - Welches Restrisiko man zu tragen bereit ist

COBUS ConCept

Lösen ist das Ziel

In jedem Unternehmen gibt es Aufgaben und Projekte, die liegen bleiben, weil das Tagesgeschäft die Zeit bindet. Wie man erfolgreich die verschiedensten Herausforderungen bewältigt, zeigt das IT-Systemhaus COBUS ConCept. Das Rheda-Wiedenbrücker Unternehmen setzt auf KVP und hat interessante Erkenntnisse und Ergebnisse gewonnen.

Freitagmorgen, 9 Uhr: Fünf Mitarbeiter sitzen konzentriert zusammen, ihr Blick ist auf den Bildschirm gerichtet. Groß ist ihre Motivation, nun endlich eine seit längerer Zeit unerledigte Aufgabe gemeinsam abzuschließen. Nach einer Stunde ist eine Lösung gefunden. Ein Programmierer aus dem Nebenraum wird dazu gerufen, um das Beschlossene gleich umzusetzen und damit schnell ein Ergebnis zu schaffen. Im Büro der Buchhaltung ein ähnliches Bild: Auch hier stecken Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Abteilung und die Fibu-Consultants ihre Köpfe zusammen und erarbeiten gemeinsam eine Lösung. Im Konferenzraum beschäftigt sich ein anderes Team mit der Chat-Funktion auf der Webseite: Die Tools sind seit Langem vorhanden, es fehlt nur noch die Installation. Auch hier die Devise: hinsetzen und machen. Das gilt im Übrigen auch für kritische Projekte wie offene Posten oder solche mit höherem Schwierigkeitsgrad.

Mittags, 12 Uhr: Ein Teil der Arbeit ist geschafft, das zeigt die anschließende Ergebnispräsentation. Am Ende des Tages folgt der prüfende Blick der Führungskräfte. Wenn sie hinter den Aufgaben ihren Haken gesetzt haben, ist das Projekt vom Tisch.

Alle Mitarbeiter sind Mitwirkende

Jeden zweiten Freitag im Monat ist dieses Procedere Alltag bei COBUS ConCept in Rheda-Wiedenbrück. Was hier praktiziert wird, lässt sich mit wenigen Buchstaben beschreiben - im IT-Systemhaus hat der Geist von KVP Einzug gehalten. Der kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP) ist nach einer sechsmonatigen Pilotphase nun fester Bestandteil des Unternehmensalltags und damit Teil der Unternehmens-



» Unternehmer mit Weitblick und Visionen: Wilhelm Mormann plant für die kommenden Jahre weitere zukunftsorientierte Projekte.

Foto: COBUS ConCept «

kultur geworden. Die meisten Beschäftigten möchten KVP nicht mehr missen.

Das sah zu Anfang ganz anders aus. Als Unternehmensgründer Wilhelm Mormann seine Idee von KVP zunächst seiner Führungsmannschaft vorstellte, stieß er auf wenig Gegenliebe. Die Skepsis war groß, die Bedenken, im vierzehntägigen Rhythmus, freitags das Tagesgeschäft ruhen zu lassen, und damit in der Kundenberatung und in der Wertschöpfung zu pausieren, das passte nicht ins Konzept. Wie sollten die Consultants für so eine Idee begeistert werden? Da werde möglicherweise kostbare Zeit „vergeudet“, so die Begründung. Familienunternehmer Mormann ließ sich von seiner Idee nicht abbringen, suchte weiterhin das Ge-

spräch und leistete Überzeugungsarbeit. Auf dem alljährlichen Jahrestreffen präsentierte er den 130 Beschäftigten das Konzept und die Spielregeln von KVP, stellte den Nutzen für die Kunden, die Mitarbeiter und für das Unternehmen heraus. Das war der Startschuss für das Experiment.

Alle Beschäftigten waren aufgerufen, zu benennen, was ihnen auf den Nägeln brennt, wo aus ihrer Sicht dringender Handlungsbedarf ist. Thema, Ziel und die gewünschten Teilnehmer sollten im sogenannten KVP-Slot benannt und über das unternehmenseigene Projektportal COBUS Xpert eingereicht werden. Gut 200 Punkte standen zu Beginn auf der Agenda. Einige sind mittlerweile erfolgreich abgearbeitet.

Nach gut 13 Freitagen haben viele Skeptiker ihre Meinung geändert. Etwa 80 Prozent - das ist das Ergebnis der jüngst anonym durchgeführten Umfrage - stehen heute hinter dem KVP-Tag. „Jedes Unternehmen braucht so einen Tag. Wir kämpfen tagtäglich mit vielen Herausforderungen und

sind uns im Klaren darüber, dass unsere Prozesse, Kenntnisse und Angebote einer kontinuierlichen Verbesserung bedürfen“, stellt Wilhelm Mormann fest, der sich aus einer komfortablen Position heraus für das Umdenken entschieden hat. Die Geschäfte laufen gut. Die Umsatzentwicklung zeigt kontinuierlich, für dieses Jahr rechnet der Unternehmer mit einem Plus von 12,5 Prozent. Etwa 30 ERP- und 85 CAD/CAM-Neuaufträge realisieren die IT-Spezialisten jährlich.

Erst wenn die Not am größten ist, beginnt man aktiv zu werden.

„Wir haben die Erfahrung gemacht, dass die Bearbeitungszeit von einigen Aufgaben und Projekten immens lang ist, weil Ansprech-

partner nicht immer greifbar sind und Fragen nicht sofort geklärt werden können. Schließlich steht das Tagesgeschäft im Fokus und drängt andere Themen erst einmal in den Hintergrund. Das führt zu einer zeitlichen Zerdehnung und oftmals auch zu doppelten Bearbeitungen“, beschreibt Mormann die Motivation für die Einführung von KVP. Wie viel besser sei es, dynamisch an verschiedenen Projekten zu arbeiten und schnell zu erledigende Dinge abhaken zu können. „Das hat mittlerweile zu einer hervorragenden Dynamik und zu beeindruckenden Optimierungen geführt“, zieht Mormann eine gute Zwischenbilanz. Zudem seien die Zufriedenheit der Mitarbeiter, das Verständnis für die jeweilige Handlung und die Wertschätzung untereinander enorm gestiegen.

» Der KVP-Tag funktioniert nach genau festgelegten Spielregeln «

Der KVP-Tag funktioniert nach genau festgelegten Spielregeln: Fakt ist, an diesem Freitag findet kein Tagesgeschäft statt. Die Anwesenheit der Beschäftigten ist Pflicht, Ausnahmen sind Urlaub und Krankheit. „Um die Unternehmenskultur auf dem höchsten Niveau am Fliegen zu halten, braucht man alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am KVP-Tag“, so Mormann, der weiß, dass in den Köpfen jedes Einzelnen viel Fachwissen steckt. Jedem Team steht ein Pate vor, der den jeweiligen Themen-Slot leitet, über entsprechende Kompetenzen verfügt und entscheidungsbefugt ist.

Über all dem steht eine Gesamtverantwortlichkeit: Es brauche eine Person, die den Hut aufhat, die die Dokumentation übernehme, die zudem mit den internen Prozessen vertraut sei und die vorgeschlagenen KVP-Themen realistisch einordnen könne. In Stepha-

nie Claes hat Wilhelm Mormann eine Mitarbeiterin, die seit über 20 Jahren im Hause tätig ist und den KVP Tag „lebt“.

KVP hat das Arbeiten und das Miteinander verändert

Am KVP-Tag werden jedoch nicht nur unerledigte Aufgaben abgearbeitet, dieser Tag schafft auch Raum für Mitarbeiter-Jubiläen oder andere Feierlichkeiten – wertschätzend und angemessen, weil alle Beschäftigten vor Ort sind.

KVP hat auch das Arbeiten an den anderen Tagen im Hause COBUS verändert: Täglich von 10 bis 12.30 Uhr kann jeder Beschäftigte störungsfrei seiner Tätigkeit nachgehen. Während dieser Zeit sind interne Anrufe und Besuche in den Büros tabu.

Unternehmer Wilhelm Mormann trieb noch etwas Anderes um, als er die bestehenden Prozesse und Strukturen auf die Probe stellte. „Der KVP-Tag steht in direktem Zusammenhang mit der Unternehmensstrategie und der Digitalisierung im eigenen Haus. Sie voranzutreiben und für Zufriedenheit bei den Beschäftigten zu sorgen, ist ein wichtiges Ziel.“

Der IT-Spezialist weiß, wo der Schuh bei vielen seiner Berater drückt: Beim Kunden vor Ort erarbeiten sie wertschöpfende und hochkomplexe Lösungen. „Die weitere Bearbeitung im Büro umfasst dann zum Beispiel zweitaufwändige und manchmal lästige administrative Aufgaben, weil es noch an effizienten digitalen Strukturen mangelt“, so Mormann. Das sei wenig befriedigend. Der Frust der Vertriebler verständlich.

„Wir arbeiten daran, eine Digitalisierungsstrategie zu entwickeln, die den Anspruch hat, die Prozesse zu vereinfachen und die Consultants bis 2021 zu entlasten. Ein Ziel ist es, Aufträge direkt vor Ort beim Kunden in unserer ERP-Software automatisch zu erfassen. Der nächste Schritt ist dann die Spracheingabe direkt aus dem Auto. Bis es soweit ist, sind noch einige Hürden zu nehmen. Das

ist ein riesiger Aufwand“, betont der Unternehmer, der jedoch bereits weiterdenkt und an einem Strategiepapier arbeitet, dass die Ziele bis 2027 festschreibt. Der weitsichtige Macher plant weitere 15 bis 20 Partner ins Boot zu holen und Geschäftsstellen in Deutschland, Österreich und der Schweiz zu eröffnen. Auch diese Vorhaben sollen vom Geist des KVP getragen werden.

Wilhelm Mormann ist sich sicher, dass es heute Alleinstellungsmerkmale braucht, um Mitarbeiter zu rekrutieren und an das Unternehmen zu binden. KVP ist für ihn so eine Besonderheit. „Bewerber erwarten mehr als nur ein Firmenfahrzeug, ein gutes Gehalt und Work-Live-Balance. Wenn Mitarbeiter wissen, dass KVP fest zur Unternehmensphilosophie gehört und wir ernsthaft daran arbeiten, Projekte und Prozesse schnell zum Abschluss zu bringen, ist das ein wichtiges Pfund, mit dem wir zusätzlich punkten können“, ist Mormann vom Motivator KVP überzeugt.

Auf die abflachende Konjunktur blickt der Unternehmer verhalten positiv. Es helfe wenig, auf bessere Zeiten zu warten, den Geldhahn zuzudrehen und zu sparen. „Das ist ein falsches Signal, Investitionen beispielsweise in Marketing- und Digitalisierungsmaßnahmen zu stoppen. Wer so etwas macht, der verliert an Dynamik. Diejenigen, die weiterhin Flagge zeigen, die werden nach der Flaute besser dastehen. Wir können es uns schlichtweg nicht leisten, die Hände in den Schoß zu legen. Die Rasanz mit der sich heute Veränderungen vollziehen ist, enorm. Es ist unsere Aufgabe, selbst an Change-Prozessen zu arbeiten und dabei Fehler zuzulassen“, sagt der IT-Spezialist, der sein Unternehmen gut gerüstet sieht. „Wir sind in Sachen Personal sehr gut aufgestellt und wissen, wie wir unsere Ressourcen generieren“, so Mormann. Außerdem sehe er angesichts vieler veralteter ERP-Systeme in den Unternehmen einen interessanten Markt für neue Softwarelösungen. Sie selbst hätten in den letzten Monaten ihre Hausaufgaben gemacht und neu konfigurierte Produkte entwickelt.

Sein Blick auf weiteres Wachstum fällt entspannt aus: „Wir wünschen uns ein verträgliches Wachstum, stehen jedoch nicht unter Druck. Es werden nicht die Alarmglocken läuten, wenn es auch einmal nur ein halber Prozentpunkt sein sollte. Diesen Luxus gönnen wir uns.“

■ **Weitere Informationen:**
www.cobus-concept.de

KONTEXT

Seit 28 Jahren ist das IT-Systemhaus Cobus COBUS ConCept mit Standorten in Rheda-Wiedenbrück, Münster, Dortmund und Hettstadt am Markt. Das Familienunternehmen hat aktuell 130 Beschäftigte, in 2020 sollen 18 weitere Mitarbeiter eingestellt werden. Zurzeit wird mit den Führungskräften und externen Beratern an einer Strategie für 2027 gearbeitet. Die u.a. eine Expansion mit weiteren Standorten und einen Anstieg der Mitarbeiterzahl auf 350 zum Ziel hat. In naher Zukunft soll der COBUS Campus in Rheda-Wiedenbrück realisiert werden, der nicht nur Arbeitsplätze, sondern Restaurant, Fitnessmöglichkeiten und Kita unter einem Dach vereint.