

Coroplast: Traditionsunternehmen als Spitzenreiter

Dieser Artikel gibt den Stand zum Zeitpunkt seiner Veröffentlichung wieder. Der Inhalt kann inzwischen veraltet sein.

30/10/2019 Wie die Unternehmerin Natalie Mekelburger den hoch spezialisierten Zulieferer Coroplast führt.

2006 übernahm Natalie Mekelburger den Vorsitz der Geschäftsführung von Coroplast. Sie sieht drei weitgehend eigenständige Geschäftsbereiche für Coroplast vor: technische Kabelbänder, Kabel und Leitungen sowie konfektionierte Spezialleitungssätze.

Eigentlich könnte Natalie Mekelburger mit den Perspektiven des Unternehmens, das sie in dritter Generation führt, zufrieden sein. Coroplast ist ein international agierender Automobilzulieferer mit rund 6.000 Mitarbeitern und einem Produktspektrum, dessen Bedeutung durch die aktuellen Entwicklungen wie Elektromobilität und autonomes Fahren noch zunehmen wird. Das Unternehmen produziert an 13 Standorten weltweit elektrische Leitungen und Kabelsätze sowie diese schützende technische

Klebebänder für zahlreiche Autohersteller. Bereits seit 2008 entwickelt Coroplast auch spezielle Hochvoltleitungen für Elektrofahrzeuge.

2006 übernahm Mekelburger den Vorsitz der Geschäftsführung und hat seitdem den Umsatz von Coroplast mehr als verdoppelt – auf 500 Millionen Euro in 2018. Eine beachtliche Leistung im reifen Markt der Zulieferindustrie. Dennoch sieht die Großnichte des Unternehmensgründers die Notwendigkeit, die Transformation ihres Unternehmens voranzutreiben: „Es gibt in der Automobilindustrie viele Einflussfaktoren, die für geringere Stückzahlen in den traditionellen Märkten sprechen. Zudem gibt es neue Spieler im Markt – und wir erwarten ganz neue Formen der Mobilität."

Auf dem Weg zur „High Performance Organisation"

Diese Faktoren sowie das starke Wachstum gaben den Anstoß, gemeinsam mit Porsche Consulting eine neue, an die Anforderungender Zukunft angepasste Unternehmensstruktur zu erarbeiten. Sie sieht drei weitgehend eigenständige Geschäftsbereiche vor, die von einer Holding geführt werden: technische Klebebänder, Kabel und Leitungen sowie konfektionierte Spezialleitungssätze. „Die neue Struktur wird unsere Flexibilität erhöhen, die Innovationskraft steigern und die Kundenbeziehungen intensivieren", so Mekelburger. „Mit diesen drei Faktoren bemessen wir die Unternehmensleistung, die wir weiter verbessern wollen. Zugleich bleiben wir in der Konzernstruktur und bieten den drei operativen Einheiten mit der durchaus aktiven Holding Zentralbereiche, die sie unterstützen und die auch eine kulturprägende Funktion ausüben."

Aufbau- und Ablauforganisation sowie die Schnittstellen von Holding und Geschäftsbereichen wurden präzise definiert, wobei die Devise galt: So viel Dezentralisierung wie möglich – so viel Zentralisierung wie nötig. Zu den Vorteilen der neuen Struktur gehört auch die einfachere Integration von zugekauften Unternehmen, wie Start-ups. Eines wird sich – so Mekelburger – auch in der neuen Organisationsform nicht ändern: „Wir, also die Zentralgesellschaft, werden den Geschäftsbereichen keine blinden Umsatzvorgaben machen." Stattdessen definieren die Bereiche weiterhin ihre Marktmöglichkeiten und leiten daraus ihre Umsatzziele ab – diese gelten dann allerdings auch verbindlich. „Damit setzen wir auf die unternehmerische Schaffenskraft der einzelnen Einheiten. Das halten wir für authentischer: Organisationen entwickeln hohen Ehrgeiz und arbeiten in großer Eigenverantwortung, wenn sie sich selbst marktgerechte Ziele geben." Die Unternehmenszahlen geben ihr recht: „Die Geschäftsbereiche haben in den vergangenen Jahren ihre eigenen Erwartungen stets übertroffen."

Agenda für die digitale Transformation

Ein wichtiger Baustein auf dem Weg zur „High Performance Organisation" ist die Digitale Agenda, die Coroplast in einemzweiten Projekt ebenfalls gemeinsam mit Porsche Consulting entwickelt hat. Gesteuert wird sie von einem Zentralbereich „Digitale Transformation", der in der neuen Organisationsstruktur verankert ist.

Die neue Einheit ist ein Ergebnis des „Digitalen Bebauungsplans“, den die Porsche-Berater mit Coroplast erarbeitet haben. In ihm sind verschiedene Aufgabenfelder festgelegt, die das Unternehmen nun abarbeitet. Die ersten Ansatzpunkte sind die Smart Factory und das Digitale Büro. Letzteres bedeutet: Alle Projektbeteiligten arbeiten interaktiv mit ein und demselben Dokumentensatz, der in der Cloud abgelegt ist. Das Ziel nennt Natalie Mekelburger: „In fünf Jahren werden wir ein papierloses Unternehmen sein. Das ist die Vision, der wir uns annähern.“ Die derart digitalisierten Prozesse sollen den kompletten Workflow abbilden und letztlich allen Beteiligten – einschließlich der Kunden – die Arbeit erleichtern. Im zweiten Aufgabenfeld, der Smart Factory, ist Coroplast schon recht fortgeschritten, wie ein Blick in die Wuppertaler Fertigung zeigt. Ein Manufacturing Execution System (MES) soll die Transparenz und Effizienz der Produktionsprozesse nochmals steigern.

Dass die Mitarbeiter den „Digitalen Bebauungsplan“ kennen, ist für Natalie Mekelburger selbstverständlich: „Der Erfolg solcher Projekte hängt stark von der Kommunikation ab. Wir haben unsere Beweggründe erläutert und auch klar kommuniziert, dass bislang noch kein Digitalisierungsprojekt zum Abbau von Arbeitsplätzen geführt hat. Vielmehr sind die Mitarbeiter aufgefordert, sich auch hier mit Ideen einzubringen. Dafür stehen Zeit und Budgets bereit.“ Ein praktisches Beispiel: In „Pitches“ können sich Arbeitsgruppen dafür bewerben, die von ihnen geplanten Projekte umzusetzen – eine neue Methodik des guten alten „KVP“ (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess), die gerade bei den jungen Kollegen gut ankommt.

Anregung am Arbeitsplatz

Neben allen Fragen von Organisation und Struktur, Zeit und Kosten darf für die Unternehmenschefin ein Aspekt niemals zu kurz kommen, wenn es um Digitalisierungsprojekte geht: „Die Kultur muss passen. Das war auch ein Grund, warum wir uns für die Zusammenarbeit mit Porsche Consulting entschieden haben. Wir denken hier frei und offen und das gilt auch für Beratungsprojekte.“ Das wird schon an den Räumlichkeiten sichtbar. Zum Beispiel in der großzügig angelegten neuen Lounge in der obersten Etage der Firmenzentrale. Den Besucher – egal ob Management oder Mitarbeiter – erwarten hier verschiedene Sitzecken mit Kamin, bequeme Sofas und eine große Terrasse. Mit dem Raum rennt Coroplast keinem neuen Trend hinterher, sondern setzt konsequent fort, was hier schon immer galt: „Der Arbeitsplatz soll nicht nur ein Ort der Anstrengung, sondern auch der Anregung sein“, so Mekelburger. Auf allen Etagen findet sich zudem moderne Kunst, die das Unternehmen intensiv fördert.

Mit der neuen Unternehmensstruktur und den Digitalisierungsprojekten sieht sich Coroplast gut vorbereitet auf Rahmenbedingungen, die – so Natalie Mekelburger – nicht einfacher werden: „Wir müssen extrem reagibel sein und mit der Mobilität, egal in welcher Form, mitwachsen. Wenn uns das in den nächsten zehn oder fünfzehn Jahren gelingt, haben wir viel erreicht. Dafür müssen wir aber kundenorientiert und flexibel agieren. Gemeinsam mit Porsche Consulting haben wir dafür zentrale Voraussetzungen geschaffen.“

Linksammlung

Link zu diesem Artikel
https://newsroom.porsche.com/de/2019/unternehmen/porsche-consulting-natalie-mekelburger-coroplast-19039.html

Media Package
https://pmdb.porsche.de/newsroomzips/894e93f2-a1c6-4c79-a9cf-39f548b3b30e.zip

Externe Links
https://www.porsche-consulting.com/de/home/

Dr. Ing. h.c. F. Porsche Aktiengesellschaft
Porscheplatz 1
70435 Stuttgart