

Mehr Wert mit Keramik

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

05/09/2017 CeramTec hat seine Organisation innerhalb kürzester Zeit umgeformt. Mit einem klaren Ziel: Komplexität reduzieren, Wert steigern. Jetzt nimmt das Unternehmen Kurs auf die Marktführerschaft.

Auf den ersten Blick schien alles gut. CeramTec, ein international agierender Spezialist für technische Keramik, konnte schwarze Zahlen und ein breites Portfolio an leistungsfähigen Produkten vorweisen. Bei dem Traditionsunternehmen aus dem süddeutschen Ort Plochingen sah man deshalb lange keinen Grund, irgendetwas zu verändern. Doch selbst die beste Ingenieurskunst allein ist kein Garant für Erfolg auf dem Weltmarkt. Als Henri Steinmetz im März 2016 den Posten des CEO übernahm, blickte er tief in die Arbeitsweise des Unternehmens – und er sah dunkle Wolken am Horizont heraufziehen. „Wir waren eigentlich in einer sehr guten Position, hatten eine gute Ausgangsbasis. Es war aber klar, dass wir uns weiterentwickeln mussten“. Jetzt war schnelles Handeln gefragt. Dem alleinigen Anteilseigner, der Private-Equity-Firma Cinven, sollte bald eine deutliche Wertsteigerung präsentiert werden.

Vom Technologiechampion zum Marktführer

Steinmetz will das Unternehmen vom Technologie- zum Marktführer umformen. Aus früheren Zeiten waren die Schwaben es gewohnt, dass Kunden mit ihren Vorstellungen auf das Unternehmen zukamen. Heute müsse CeramTec selbst aktiv werden, um das Feld nicht anderen zu überlassen, so der erfahrene Manager. „Es geht darum, besser zu verstehen, was die internationalen Kunden in Zukunft wünschen und ihnen genau diese Wünsche zu erfüllen. Nicht mehr und nicht weniger", sagt Steinmetz.

Gefragt ist so genannte Hochleistungskeramik auf alle Fälle. Auch wenn vermutlich nur die wenigsten Menschen wissen, wo sie ihnen überall begegnet. „Wenn Sie morgens aufstehen, ins Bad gehen und den Wasserhahn aufdrehen, profitieren Sie vermutlich zum ersten Mal am Tag von diesem Werkstoff." Keramikscheiben in der Armatur sorgen dafür, dass Wasser in der gewünschten Menge und Temperatur fließt. Steinmetz kann noch viele weitere Einsatzorte aufzählen: im Mobiltelefon, in den Mahlwerken von Kaffeemaschinen, in Flugzeugen und Satelliten, in LED-Leuchten, an vielen Stellen im Auto wie beispielsweise den Abstandssensoren und in transparenter Form als Schutz für das Glas von Bodenleuchten. Die größten Vorteile bietet der Mineralwerkstoff überall dort, wo das Material außergewöhnlichen Belastungen ausgesetzt ist und andere Werkstoffe wie Metalle oder Kunststoffe die Anforderungen nicht erfüllen können.

Keramik – der ideale Grundstoff für die Industrie 4.0

CeramTec bietet 20.000 verschiedene Produkte, Komponenten und Bauteile aus technischer Keramik an. Für die Industrie, aber auch für die Medizintechnik. „Wenn Sie irgendwo auf der Welt ein künstliches Hüftgelenk eingesetzt bekommen, dann ist die Wahrscheinlichkeit relativ hoch, dass diese Prothese Komponenten von CeramTec enthält", so Steinmetz. Alle 30 Sekunden und bei ungefähr jeder zweiten Hüftoperation wird eine Prothese mit Keramikkomponenten aus Plochingen implantiert. Das größte zukünftige Wachstum erwartet er aber durch die „Industrie 4.0". Mit seinen besonderen Eigenschaften wie Wärmeableitung und elektrischer Isolierung hat Keramik anderen Leiterträgern aus Harz, Plastik oder Verbundstoffen etwas voraus – und ist damit ideal geeignet, für die Übertragung der immer größeren Datenmengen in immer kleineren Geräten.

Der Luxemburger Steinmetz hat schon viele Traditionsunternehmen auf internationalem Terrain kennengelernt. Nach Managementaufgaben beim US-Mischkonzern General Electric oder den Chemiefirmen Sulzer AG (Schweiz) und Great Lakes Chemical (USA), führte er zuletzt den belgischen Rohstoffproduzenten Rütgers – allesamt Unternehmen mit 80- bis 180-jähriger Geschichte. Und nun also CeramTec – dessen Anfänge reichen ebenfalls mehr als hundert Jahre zurück. Vor allem durch Zukäufe hat das Unternehmen seine heutige Größe von 3200 Mitarbeitern an 24 Standorten weltweit erreicht.

Radikal einfach: nur noch zwei Einheiten

Die 14 funktionalen Unternehmenseinheiten hatten über die Jahre alle eigene Herangehensweisen ausgebildet. „Viele von ihnen waren für sich effizient aufgestellt. Aber wir sind ein Unternehmen und können nicht alles 14 Mal anders machen", so Steinmetz. Um das Ziel der Marktführerschaft zu erreichen, setzt der CEO auf Standardisierung: „Das heißt, vereinfachen, schneller werden, Strukturen und Prozesse harmonisieren und nach einheitlichen Kennzahlen steuern – und zwar nach den richtigen." Zehn Monate nach seinem Antritt, trat eine neue Organisationsstruktur in Kraft. Der Kern dabei: Statt in Geschäftsbereichen wird jetzt aus Gesamtunternehmenssicht gedacht, statt 14 vertikal verbundenen Einheiten gibt es jetzt nur noch zwei Organisationsbereiche: Das „Front-End" mit Vertriebseinheiten und Key Account Management ist im Markt unterwegs, erfährt, was die Kunden möchten und entwickelt neue Lösungen, die das internationale Wachstum vorantreiben. Im „Back-End" sorgt eine effiziente Produktion für die schnelle Abwicklung der Aufträge – natürlich bei möglichst geringen Kosten und hoher Qualität.

Für die Umsetzung der Strategie suchte Steinmetz eine Managementberatung. „Porsche Consulting war für uns der ideale Partner bei der Organisationsgestaltung", so Steinmetz. „Und die Hilfe von außen war notwendig. Allein hätten wir das nicht stemmen können." Dabei ist der Manager überzeugt, dass auch die Mitarbeiter gespürt haben, dass es höchste Zeit war für Veränderungen. „Sie wussten nur noch nicht, wie sie es angehen sollten." Deshalb gab er die Marktführerschaft schon kurz nach seinem Antritt als klares Strategieziel vor. „Mit den Beratern von Porsche haben wir es geschafft, dass Mitarbeiter aus allen Bereichen und Ebenen den Wandel mitgestaltet haben. Das hat den Stein erst richtig ins Rollen gebracht." Steinmetz selbst verbrachte viel Zeit damit, mit den Mitarbeitern zu sprechen. „Dabei habe ich erstaunlich viele konstruktive Fragen gestellt bekommen. Ich finde es unbezahlbar, wenn die Leute sich solche Gedanken machen. Diese Bedenken muss ich ernst nehmen und auch offen über Probleme diskutieren."

Hochsprung für Unternehmen

Nach eineinhalb Jahren zieht Steinmetz eine positive Zwischenbilanz: „2015 betrug unser Gewinn 164 Millionen Euro vor Steuern. Für 2018 hatten wir uns das klare Ziel gesetzt, einen Gewinn von 200 Millionen Euro zu erreichen. Aktuell liegen wir über Plan und werden unser Ziel vielleicht schon ein Jahr früher erreichen." Den Schlüssel zur konsequenten Umsetzung sieht Steinmetz in den konkreten Einzelzielen, die auf das große einzahlen. Sie sollten ambitioniert, aber nicht zu hoch gesteckt sein: „Das ist ein bisschen wie beim Hochsprung – wenn die Messlatte zu hoch liegt, gehen die Leute darunter durch. Sie muss so liegen, dass sie auch übersprungen werden kann. Es gehört wahrscheinlich auch ein bisschen Erfahrung dazu, um die richtigen Ziele vorzugeben", so Steinmetz. Schon nach sechs Monaten war beispielsweise das Kostensenkungsziel erreicht. Die schnell sichtbaren Erfolge gaben wieder neuen Schwung für die nächsten Etappen.

Mit Blick auf die digitale Transformation sieht Steinmetz noch Vieles auf CeramTec zukommen: „Die

Standardisierung schafft die Voraussetzungen, um zu digitalisieren und zu automatisieren. Von einem Kilometerlauf bis zum Ziel haben wir gerade erst die ersten 200 Meter geschafft. Und ein ziemlich steiler Anstieg liegt auch noch vor uns.“ Und da hohe Geschwindigkeit gerade bei der Digitalisierung zählt, will er das Tempo des Fortschritts auf jeden Fall beibehalten. Mindestens.

Linksammlung

Link zu diesem Artikel
https://newsroom.porsche.com/de/unternehmen/porsche-consulting/porsche-consulting-organisationsgestaltung-ceramtec-keramik-henri-steinmetz-14123.html

Media Package
https://pmdb.porsche.de/newsroomzips/9b4c83f2-d1b9-48c8-a0a3-0b9bb4511c2c.zip

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

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