

Philips Speaker Systems (PSS)

Visionen werden Wirklichkeit

Die Philips Speaker Systems Vienna (PSS) stieg im Rekordtempo vom Schließungskandidaten zum Weltmarktführer auf

Die Erfolgsstrategien von Weltmarktführern haben sehr viele Gemeinsamkeiten, jedoch steht in jedem konkreten Fall ein ganz besonderes Rezept dahinter – vor allem wenn man es geschafft hat, vom Schließungskandidaten innerhalb weniger Jahre an die Weltspitze zu gelangen. Eine **INSight**-Revue des TechnoKontakte-Seminars, das vor kurzem bei der Philips Speaker Systems Vienna (PSS) in Wien zu diesem Thema stattfand.

Erfolgsgeschichten beginnen meistens anders, als sie in den Lehrbüchern des „Erfolgreichen Managen“ beschrieben sind. So war es auch in Wien bei der PSS der Fall. Hohe Verluste über einen Zeitraum von sechs Jahren, alles andere als erfreuliche Produktivitätskennzahlen, unmotivierte Mitarbeiter und eine Betriebsphilosophie, die sich dadurch auszeichnete, dass für die Fehler immer die anderen schuld sind – die Lieferanten, der Verkauf, der Vertrieb oder die wirtschaftliche Lage, der Konkurrenzdruck aus Billiglohnländern und so weiter. Was lag da näher, als dass die Konzernleitung dieses Tochterunternehmen kurzerhand schließen wollte. Zu diesem Zeitpunkt, der nunmehr sieben Jahre zurückliegt, wurde Ernst Müllner, ein profunder Kenner des Konzerns und motivierter Allroundmanager aufgefordert, innerhalb von drei Monaten die Schwächen ein letztes Mal zu definieren und den Betrieb danach möglichst reibungslos zu schließen.

„Als ich meine Stelle als ‚vorläufiger‘ Geschäftsführer übernahm, war es meine erste Aufgabe, die Problemfelder zu erkennen und zu definieren“, berichtet Direktor Müllner. Das Ergebnis war mehr als ernüchternd: Die Mitarbeiter waren demotiviert und frustriert, die Produktpalette nicht richtig gemanagt, die Businesskomplexität nicht beherrschbar und die Organisationsstruktur veraltet. Dazu war keine technologische Produktionskompetenz vorhanden, die Vertriebsorganisation arbeitete ineffizient, von strukturierten Verbesserungsprozessen war keine Rede und die strategische Ausrichtung war mehr als mangelhaft. „Trotz dieser vielen Schwachstellen hatte ich ein sicheres Gefühl, dass man diesen Betrieb wieder auf Erfolgskurs bringen könnte. Ich war davon so überzeugt, dass ich dem Philips-Management sogar ein Angebot für einen Management-Buy-Out vorlegte. Mein starker Optimismus mußte wohl der Grund dafür gewesen sein, dass dieses Offert abgelehnt wurde und ich beauftragt wurde, diesen Betrieb als ein Philips-Unternehmen zu reorganisieren und erfolgreich zu machen“, erzählt Müllner.

Damit war das generelle Ziel für die nächsten Jahre definiert. Als nächster Schritt wurden Schwerpunkte für den Reorganisationprozess gesetzt, und zwar „Mensch“, „Produkt“, „Organisation“, „Technologie“, „Improvement“ und „Strategie“. Müllner: „Es wäre sicher nicht zielführend gewesen, mit allen Themen gleichzeitig zu beginnen“.

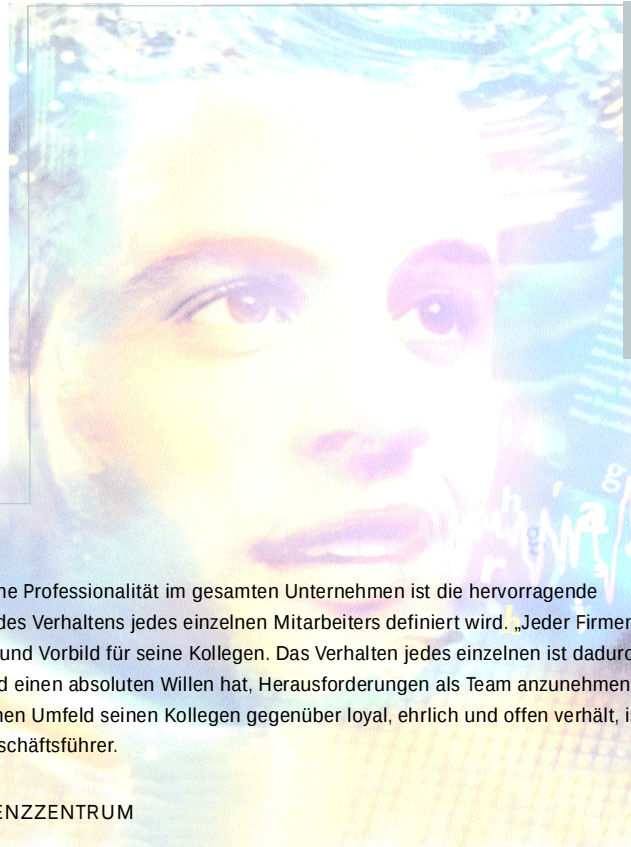
VOM MITARBEITER ZUM MITUNTERNEHMER

Nach dem Motto „Der Mensch ist die wesentliche Triebfeder des Erfolges“ konzentrierte sich der agile Geschäftsführer vorerst darauf, die Fähigkeiten der Mitarbeiter zu erkennen und ihr Potential besser auszuschöpfen. „Das theoretische Wissenspotential wird bei den besten Firmen zu etwa einem Drittel genutzt, bei schlechten Unternehmen nur etwa zu 12 Prozent, was auch bei uns der Fall war“, so Müllner.

Weitere Aufgaben waren es, die Mitarbeiter, die sich bisher nur auf den eigenen Arbeitsplatz konzentrierten, zu einem prozessorientierten Denken und Handeln zu motivieren, sie in den gesamten Arbeitsprozess zu involvieren und das bisher klar strukturierte enge Aufgabengebiet durch einen großen Verantwortungsbereich zu ersetzen. Weiters ging es darum, die bisherige monetäre Überstundenabgeltung mit einem Mehrstundenabgleich durch Freizeit zu ersetzen und die bisher meist ungelernten Arbeitskräfte durch kontinuierliche Weiterbildungsmaßnahmen mit einem Trainings-Scheckheft zu hochqualifizierten Facharbeitern auszubilden.

„Natürlich war es mir wichtig, auch eine neue Form des Miteinander zu propagieren. Jeder einzelne sollte offen über Schwächen und Fehler sprechen dürfen. Denn nur aus Misserfolgen lernen wir“, erklärt Müllner und skizziert gleichzeitig das Credo, das er seinen „Mitunternehmern“ täglich weitergibt. Es lautet: „Nichts und niemand hindert uns daran,

WER DIE GEGENWART VERBESSERN WILL,
MUSS AN DIE ZUKUNFT DENKEN. DENN NUR,
WER MUT ZUM TRÄUMEN HAT UND MIT
VISIONEN NEUE WEGE GEHT, BAHNT SEINEN
WEG IN EINE SCHÖNE, EINE BESSERE
ZUKUNFT



die Besten zu sein!“

Einer der Hauptgründe für die heutige hohe Professionalität im gesamten Unternehmen ist die hervorragende Unternehmenskultur, die bei PSS als die Summe des Verhaltens jedes einzelnen Mitarbeiters definiert wird. „Jeder Firmenangehörige ist bei uns ein Vertreter dieser Kultur und Vorbild für seine Kollegen. Das Verhalten jedes einzelnen ist dadurch geprägt, dass er Disziplin und Kreativität zeigt und einen absoluten Willen hat, Herausforderungen als Team anzunehmen und zu bewältigen. Dass sich jeder in einem solchen Umfeld seinen Kollegen gegenüber loyal, ehrlich und offen verhält, ist fast eine Selbstverständlichkeit“, berichtet der Geschäftsführer.

VOM BAUHLADEN ZUM KOMPETENZZENTRUM

PSS im Kurzprofil

Philips Speaker Systems Vienna (PSS) ist im Philips-Konzern das internationale Kompetenzzentrum für die Entwicklung und Produktion von Lautsprechern und Hörkapseln für Telekom- und Multimediaanwendungen, die vor allem in Mobiltelefonen, Notebooks und Multimedia-Produkten zum Einsatz kommen. Die Produktpalette erstreckt sich von Lautsprechern mit 50 Millimeter Durchmesser bis hin zu Miniaturlautsprechern mit einem Querschnitt von 13 Millimetern. Derzeit beschäftigt das Unternehmen 260 Mitarbeiter und erzielt einen Umsatz von 900 Million Schilling (1999). Tendenz stark steigend!

Die PSS konzentrierte sich bis 1990 auf die Herstellung von Produkten für den Audio-, Video und Telekommunikationsmarkt. Eine durchgeführte Marktstudie hat auch ergeben, dass der Telekommunikationsmarkt Ende des Jahrzehnts jährlich um etwa 40 bis 50 Prozent wachsen würde. Durch technologische Kompetenz und den Mut, nur auf einem Bein (Telekommunikationsmarkt) zu stehen, strebte das Wiener Unternehmen an, weltweit vom Mitläufer zum Trendsetter zu werden. Dafür gab es allerdings nur einen Weg. Die Akustiklösungen mussten Weltklassenniveau haben und die Kunden müssen dafür auch begeistert werden. Mit einem solchen Qualitätsstandard wäre es dann auch möglich, in anderen Marktsegmenten zu reüssieren. Damit waren auch die weiteren Punkte der zukünftigen strategischen Ausrichtung definiert: Mindestens drei Unternehmen der Top 5 aus dem Segment Telekommunikation mussten als Kunden gewonnen, alle betrieblichen Prozesse kontinuierlich verbessert und die industrielle und kommerzielle Umsetzung der Produktideen auf Weltklassenniveau umgesetzt werden. Außerdem wurde angestrebt neue Märkte unter Einsatz der ganzen Kompetenz der Mitarbeiter und Lieferanten zu erschließen, wobei in diesen Märkten bis zum Jahr 2003 40 Prozent des Umsatzes erzielt werden sollten.

Solche ambitionierte Zukunftsziele können nur erreicht werden, wenn die Technologie der Produkte stimmt und fortschrittlichste Produktionsmethoden zum Einsatz kommen. „Der Schritt von der manuellen Fertigung zur Vollautomatisierung war eine logische Konsequenz“, betont Müllner.

PHÄNOMENALE ERGEBNISSE DURCH NEUE STRATEGISCHE AUSRICHTUNG

Deshalb wurden Schritte unternommen, die Fertigungstiefe zu minimieren, die hohe Produktdiversifikation durch Basistypen beziehungsweise kundenspezifische Applikationen zu ersetzen und mit Technologieinnovationen die Taktzeit zu reduzieren. Um diese Vorgaben auch zu realisieren, wurde auf die Entwicklung der Produktionstechnologien im eigenen Haus verzichtet und einige langfristige Kooperationen mit Keypartnern (best in class) abgeschlossen.

Das phänomenale Ergebnis dieser neuen strategischen Ausrichtung: Produzierten 1990 etwa 180 Mitarbeiter noch acht Millionen Lautsprecher (44.000 pro Mitarbeiter) pro Jahr, so stellen jetzt 200 Mitarbeiter im gleichen Zeitraum 12 Millionen Philips-Speaker her (600.000 pro Mitarbeiter). Das bedeutet Weltmarktführerschaft mit 35 Prozent Marktanteil. Let's make things better!

Den zweiten Teil dieser Erfolgsgeschichte erfahren Sie in einem weiteren TechnoKontakte-Seminar, das am 16. November 2000 unter dem Motto „Manufacturing Excellence“ bei PSS in Wien stattfindet. Einige Restplätze sind noch frei.