

# Durch den Abbau von Silos Wachstum skalieren

## Herausforderung

Tubular Steel, ein US-amerikanischer Stahlhändler mit Hauptsitz in St. Louis, war durch Machtkämpfe und interne Streitigkeiten belastet. Die Leiter der einzelnen operativen Geschäftsbereiche kommunizierten nur über den CEO; ein Austausch zwischen den einzelnen Bereichen fand praktisch nicht statt. Die Silos im Geschäftsbetrieb führten zu massiver Verschwendung, drosselten die Produktivität und gefährdeten schließlich das Überleben des Unternehmens selbst. Der Zeitpunkt für diese weit verbreitete Dysfunktion hätte kaum schlechter sein können, denn die Nachfrage nach den Produkten von Tubular war weltweit stark rückläufig.

Trotz der Beauftragung eines der profiliertesten Change Management-Beratungsunternehmen des Landes schien Tubular nicht in die Gänge zu kommen. Die Fluktuationsrate war hoch, und mehrere der besten Mitarbeiter verließen das Unternehmen auf der Suche nach weniger stressigen Arbeitsbedingungen. Nachdem die Unternehmensberatung ihr Repertoire an Lösungen ohne nennenswerte Wirkung ausgeschöpft hatte, erklärte sie die Situation von Tubular für „hoffnungslos“. Die erfolglosen Versuche des Geschäftsführers, die Dinge zu ändern, schlugen in Verzweiflung um, als das Unternehmen, das er gegründet hatte, Talente, Gewinne und Potenzial verlor. Ohne eine dramatische, grundlegende Veränderung, um die entfremdeten Silos im Unternehmen wieder zu verbinden, würde Tubular Steel bankrott gehen.

# Lösung

Arbinger begann, mit dem Führungsteam von Tubular in wöchentlichen Trainingssessions zu arbeiten, die durch Einzelgespräche mit Mitgliedern des Managementteams ergänzt wurden. Diese Kombination aus Gruppentraining und Executive Coaching half den Führungskräften des Unternehmens, ihr Mindset zu hinterfragen. Die Verantwortlichen begannen zu verstehen, wie sie sich gegenseitig beeinflussen, erkannten die Auswirkungen auf die Organisation und richteten ihre Arbeitsweise neu aus, um diesen Faktoren Rechnung zu tragen. Die Silos im Unternehmen, die sich als alltägliche Arbeitsabläufe etabliert hatten, wurden systematisch abgebaut.

Diese organisatorische Integration wurde durch die Aufarbeitung langjähriger Konflikte erleichtert. Ein solcher Konflikt bestand zwischen dem Verkaufs- und dem Kreditteam. Die Teams waren seit Jahren im Streit und sahen sich gegenseitig als Hindernis für eine erfolgreiche Arbeit. Das Kreditteam sah das Verkaufsteam als rücksichtslos an, das nur darauf fixiert war, Geschäfte abzuschließen, ohne sich zu vergewissern, dass die potenziellen Klienten den Finanzierungsplan auch erfüllen konnten. Im Gegenzug betrachtete der Vertrieb das Kreditteam als übermäßig restriktiv und unterließ im letzten Moment Geschäfte, die seit Monaten vorbereitet worden waren. Mit Hilfe der Arbinger-Prinzipien und Methoden begannen diese Teams, ihre Zielsetzungen zu erweitern und ihre Definition und Erfolgskennzahlen so zu ändern, dass sie die Ziele des anderen Teams mit einbeziehen konnten.

Als die Tragweite dieser Veränderungen bei Tubular spürbar wurde, gab Larry Heitz, der Assistent des CEO, alle anderen Aufgaben ab, um sich voll und ganz der Operationalisierung der Prinzipien von Arbinger im Unternehmen widmen zu können. Dieses Bekenntnis zum Wandel fand großen Widerhall. Heitz leitete verschiedene Aspekte der Umsetzung, darunter die

unternehmensweite Schulung der Mitarbeiter:innen und die Entwicklung neuer Kennzahlen und Prozesse, die es jedem ermöglichen würden, seinen Einfluss auf das gesamte Unternehmen zu ermitteln.

## Ergebnisse

Dank eines Outward Mindsets transformierten die Mitarbeiter von Tubular Steel das Unternehmen. Die Silos im Unternehmen lösten sich auf und die Zusammenarbeit zwischen ehemals getrennten Abteilungen blühte auf. Weniger als eine Woche, nachdem das Kreditteam seine Ziele neu ausgerichtet hatte, um den Erfolg des Verkaufsteams mit einzubeziehen, wurde das Verkaufsteam dabei belauscht, wie es die gleichen Mitarbeiter lobte, die es zuvor kritisiert hatte: „Wenn irgendjemand herausfinden kann, wie man mit Kunden zusammenarbeitet, um ihnen bei der Qualifizierung zu helfen, dann ist es unser Kreditteam.“ Dieser rasche Übergang von Feindschaft zu echtem Wohlwollen und gegenseitiger Unterstützung setzte bei Tubular ein Potenzial frei, das zuvor unerreichbar gewesen war. Die Teammitglieder fanden neue und innovative Wege, ihre Arbeit so anzupassen, dass Produktivität und Leistungsfähigkeit verbessert wurden. Sie schlossen sich zusammen, um innovative Ansätze zu entwickeln, die ihnen in einem schrumpfenden Markt einen Wettbewerbsvorteil verschafften. Das Ergebnis: Trotz eines dramatischen Rückgangs der Marktnachfrage nach den eigenen Produkten von 10 Mio. Tonnen auf 6 Mio. Tonnen stiegen die Einnahmen des Unternehmens um das Vierfache. „Wir wuchsen von 30 Mio. Dollar auf über 100 Mio. Dollar und konnten unseren Gewinn mehr als vervierfachen“, sagte Herr Heitz, der später Präsident und CEO wurde.

*Wir waren ein so hoffnungsloser Fall, dass die effektivste Beratungsfirma, die wir finden konnten – und sie hat einen sehr hohen nationalen Bekanntheitsgrad –, trotz monatelanger Versuche nichts mit uns anfangen konnte. Glücklicherweise war diese Firma mit Arbinge vertraut und verwies uns an sie*

*weiter. Seitdem ist nichts mehr wie es war. Wir sind jetzt das profitabelste Unternehmen in unserer Branche – mit zwei- bis dreimal höheren Renditen als bei unseren größten Konkurrenten. Dank Arbinger haben wir unsere Ziele übertroffen und eine Kameraderie geschaffen, wie ich sie in meiner Karriere noch nie erlebt habe.*

*Larry Heitz – Ehem. CEO & Präsident | Tubular Steel, Inc.*