

Elmar Zeller und Martin Kugelmann

# Entkoppelt vom Mutterschiff

Wie ein mittelständisches Elektronikunternehmen  
agil ausgegründet wurde



Sonderdruck

## Impressum

Verlag: Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG, Kolbergerstr. 22, 81679 München; Druck: Digital Print Group O. Schimek GmbH, Klausenburgerstr. 9, 81677 München

© Carl Hanser Verlag, München. Alle Rechte, auch die des Nachdrucks, der photomechanischen und der elektronischen Wiedergabe sowie der Übersetzung dieses Sonderdrucks behält sich der Verlag vor.

# Entkoppelt vom Mutterschiff

## Wie ein mittelständisches Elektronikunternehmen agil ausgegründet wurde

Agilität oder Lebensfähigkeit in einem Business Management System entsteht, wenn das System vor einer echten Herausforderung steht. Etwa den erfolgreichen Aufbau und die Führung eines neuen Unternehmens, aber auch das Erreichen finanzieller Geschäftsergebnisse. Ein junges Elektronikunternehmen hat verstanden, dass eine Zertifizierung allein kein lebensfähiges QM-System entstehen lässt, und entschied sich für ein agiles Business Management System.

Elmar Zeller und Martin Kugelmann

Im Jahr 2014 war die Sphera GmbH ein kleines Profitcenter von Airbus, und fast alle Systeme und Prozesse wurden vom Konzern vorgegeben. Ziel für das frisch ausgegliederte Unternehmen war es, sich innerhalb von drei Jahren mit eigenen Prozessen und Systemen vollständig aus dem Luft- und Raumfahrtkonzern herauszulösen, das Geschäft zu stabilisieren und erstes Wachstum zu generieren.

Parallel mussten die Kundenprojekte mit den übernommenen Mitarbeitern wei-

terbearbeitet werden und Lieferungen an die Kunden wie versprochen erfolgen. Durch den sicherheitskritischen Bereich war eine Zertifizierung des Unternehmens nach ISO 9001 bis Ende 2014 eine in den Kundenverträgen fixierte Forderung. Zusätzlich verlangten die militärischen Kunden die Erfüllung verschiedener AQAP-Standards. Als Teil des Airbus-Konzerns entwickelt und produziert Sphera Test-, Simulations- und Unterstützungssysteme für kritische elektronische Systeme. Märk- >>>



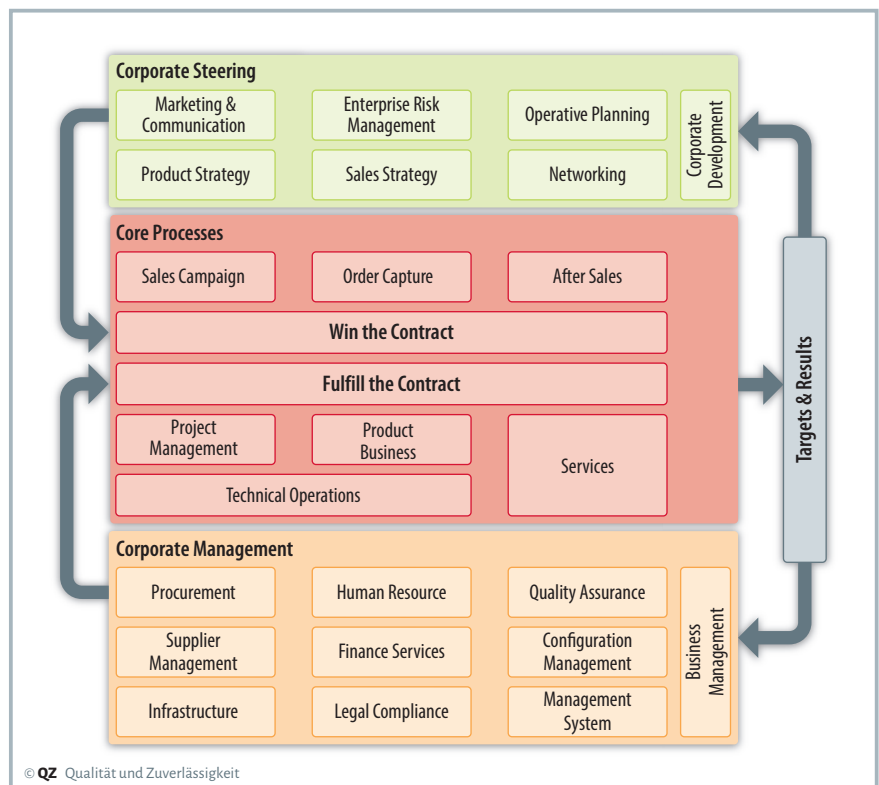


Bild 1. Die Prozesslandschaft von Sphera Deutschland wurde von Mitarbeitern und Management neu entwickelt.

te sind die zivile Luftfahrt, das Militär, Weltraumanwendungen, Energieversorger sowie die Bahnindustrie.

### Kein Managementsystem von der Stange

In kurzer Zeit musste also ein (Qualitäts-) Managementsystem aufgebaut und in sechs Monaten eine Zertifizierung nach ISO 9001 erreicht werden. Der erste Ansatz war, die Prozesse und Systeme von Airbus Defence & Space zu übernehmen und an die eigenen Bedürfnisse anzupassen. Diese Vorgehensweise wurde von den meisten Seiten intern und extern dringend angeraten. Noch vor der Ausgliederung wurden Beratungsfirmen um Mithilfe gebeten. Mehrere Angebote wurden abgegeben, aber nur die TQU International GmbH in Neu-Ulm weigerte sich, für diese Vorgehensweise ein Beratungsangebot zu erstellen. Das geplante Vorgehen hielt man bei TQU für nicht erfolversprechend.

Diese Absage bewirkte ein Umdenken. Das Management des jungen Unternehmens entschied sich, nicht den Weg des Tailoring zu beschreiten, sondern die Gunst der Stunde zu nutzen und gemeinsam mit einem kleinen Kernteam und TQU ein neu-

es, innovatives und agiles Geschäftssystem zu gestalten und aufzubauen. Entstehen sollte ein mittelgroßes Unternehmen, das sich auf das Kerngeschäft ausrichtet und die erforderliche Agilität mitbringt.

Gleichzeitig musste sichergestellt werden, dass die neue Firma überlebt und die Leistungsträger (Projektleiter und Entwickler) weiterhin ihren Job machen. Auch wenn die Kunden und Partnerfirmen diesen Schritt verstanden und teilweise sogar begrüßten, so war doch eine große Nervosität spürbar. Die befürchteten Risiken und Sorgen wurden sehr offen kommuniziert. Letztlich war das klare Ziel, keinen der bestehenden Kunden zu verlieren.

In den letzten vier Jahren hat es das Unternehmen geschafft, für Kunden in einem sicherheitskritischen Umfeld neue Märkte und Kunden zu gewinnen, die Mitarbeiterzahl zu verdreifachen und den Wert des Unternehmens um ein Vielfaches zu steigern.

Die Entwicklung dieses agilen Managementsystems vollzog sich über die letzten vier Jahre. Die geeigneten Methoden wurden von Führung und Mitarbeitern gemeinsam ausgewählt und konsequent umgesetzt. Zu den erfolgreichsten Methoden und Vorgehensweisen gehören:

## INFORMATION & SERVICE

### LITERATUR

Zeller, E.: Layered Process Audit (LPA). Prozesse konsequent führen, aus Erfahrung lernen, Ergebnisse verbessern. Carl Hanser Verlag, München 2018

### AUTOREN

Elmar Zeller, geb. 1963, ist Geschäftsführer der TQU International GmbH, Neu-Ulm.

Martin Kugelmann, geb. 1967, ist Geschäftsführer der Sphera Deutschland GmbH, Ulm.

### KONTAKT

Elmar Zeller  
T 0170 7390933  
elmar.zeller@tqu.com

### QZ-ARCHIV

Diesen Beitrag finden Sie online:  
[www.qz-online.de/5218642](http://www.qz-online.de/5218642)

- **Business Management System (BMS):** das einzige System für die Führung des Unternehmens. Es besteht aus dem (Prozess-)System selbst, dem notwendigen Management für die Führung und aus dem Business-Umfeld, in dem das Unternehmen aktiv ist.
- **Spherea-DNA:** Diese bündelt alle für das Unternehmen wichtigen Werte und Prinzipien, gibt Orientierung und schafft Verständnis.
- **Ziel- und Ergebnisorientierung:** sichert die richtigen Prioritäten und Beteiligungen für das Unternehmen, für die Projekte, für die Prozesse und für die Mitarbeiter.
- **Leadership Model:** fördert und optimiert mit einer flachen Führungsstruktur die Zusammenarbeit der agierenden Menschen auf allen Ebenen.
- **Layered Process Audit (LPA):** aktiviert, überprüft und verbessert alle Prozesse im Team
- **S.P.A.R.C.:** eine agile und dynamische Online-Plattform des BMS.

**Ein Business Management System soll es richten**

Im Rahmen des Kaufvertrags von 2014 mit Airbus Defence & Space wurde zugesichert, dass das neue Unternehmen für weitere sechs Monate in den Systemen und Prozessen von Airbus Defence & Space arbeiten durfte. Dafür wurde ein ISO 9001-Ausgangszertifikat erstellt. In nur sechs Monaten wurde dieses Geschäftssystem gemeinsam mit den Mitarbeitern entwickelt –parallel zum Aufbau des neuen Unterneh-

mens. Das Business Management System wurde konsequent auf die Firmenziele und damit auch auf die Ergebnisse des Unternehmens ausgerichtet. Die dafür notwendige Prozesslandschaft sollte sich an dem tatsächlichen Geschäft orientieren und nicht aus einem Lehrbuch kopiert werden (Bild 1).

In einem 24-Stunden-Workshop wurde 2014 gemeinsam mit dem Management-Team die erste Version der Prozesslandschaft erarbeitet und für jeden Prozess ein Prozesseigner definiert. Dazu kam ein Steckbrief mit den wichtigsten Zielen und Inhalten des jeweiligen Prozesses. Bis heute haben sich BMS und Prozesslandschaft jährlich weiterentwickelt.

Ein BMS-Manual besteht neben einem allgemeinen Teil zum Verständnis und zur Orientierung aus der Summe aller Steckbriefe. Die Steckbriefe bieten einen Rahmen für die Umsetzung und Verbesserung der Prozesse. Für die tägliche Arbeit in den Kernprozessen werden unter anderem die Vorgehensweisen und Regeln der beiden internationalen Standards PMBOK (Project Management Institute, Inc.) und INCOSE (The International Council on Systems Engineering) verbindlich umgesetzt. Somit sind in diesen Prozessen keine weiteren Beschreibungen notwendig.

In diesen Kernprozessen und in allen weiteren Prozessen wird die Methode Layered Process Audit (LPA) für die Gestaltung, Umsetzung und Verbesserung der Prozesse genutzt. Die Struktur des BMS findet sich mit dessen Prozessen an allen Stellen im Unternehmen wieder, von den Zielvereinbarungen bis zur Serverstruktur. In der An-

fangszeit wurde in monatlichen Reviews die Eignung des Systems und der Prozesse überprüft und entsprechende Verbesserungen eingeleitet. In der Zwischenzeit ist das gesamte Review-System des Unternehmens Teil des BMS.

Ein Zertifikat nach ISO 9001:2008 wurde Ende 2014 problemlos ausgestellt. Und auch die Zertifizierung nach ISO 9001:2015 wurde ohne Vorbereitung oder Anpassung, ohne Abweichungen und mit Hinweis auf besondere Stärken erreicht. Weitere Assessments wurden nach IRIS und ISO 9100 durchgeführt und bewiesen die Eignung des BMS 4.0 für weiterführende Anforderungen aus neuen Märkten.

**Ohne Ziel- und Ergebnisorientierung läuft nichts**

Ein fester Bestandteil der DNA in diesem Unternehmen ist die konsequente Ausrichtung und Bewertung aller Aktivitäten auf Unternehmensziele und -ergebnisse. Zu einem gewissen Teil werden diese von der Spherea Gruppe in Frankreich vorgegeben.

Das Kernstück der Ziel- und Ergebnisorientierung der deutschen Spherea GmbH ist ein zweitägiger Workshop mit allen Mitarbeitern, der im Januar eines jeden Jahres stattfindet (Bild 2). Die ganze Wertschöpfungskette ist involviert, der Blick geht vom Markt und von den Kunden über die Produkte und Entwicklungen zu den konkreten Zielen und Ergebnissen. Dort werden in einer Rückschau die unterschiedlichen Zielerreichungen und andere Leistungen gemeinsam bewertet und die Ziele für das Unternehmen, die Prozesse und die persönlichen Ziele entwickelt und abgeleitet. >>>

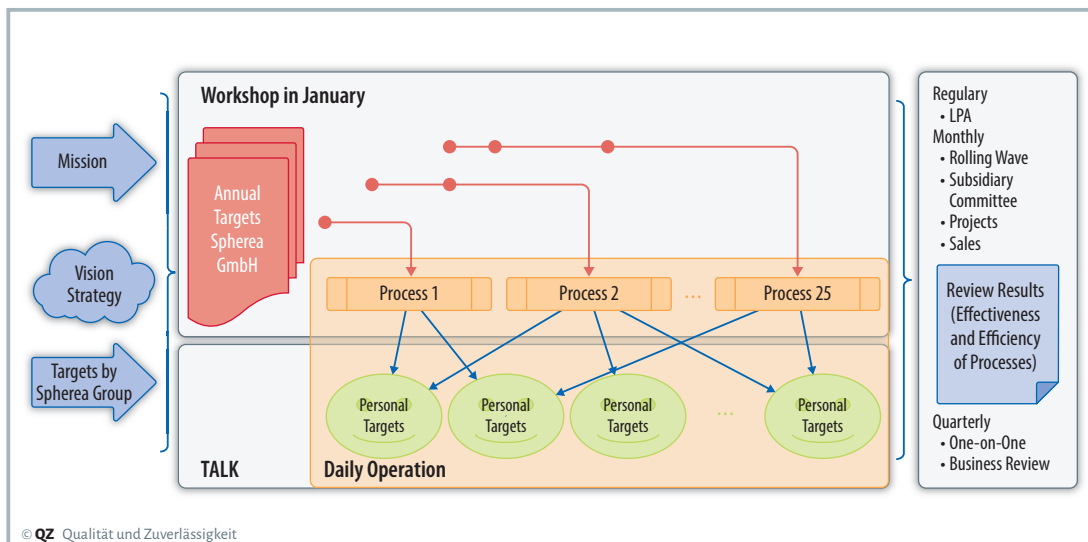


Bild 2. Ein jährlicher Workshop sichert das gemeinsame Verständnis aller Unternehmensziele.

In einem weiteren Schritt werden die notwendigen Veränderungen im Workshop erarbeitet und geeignete Maßnahmen definiert. Mit der Online-Plattform S.P.A.R.C. wird dann im Verlauf des weiteren Jahres die Umsetzung der Maßnahmen unterstützt und überwacht. Unmittelbar nach dem Workshop starten die sogenannten Talks, in denen mit jedem Mitarbeiter auf Basis der Unternehmens- und Prozessziele persönliche Ziele für das laufende Jahr erarbeitet werden (Bild 3).

### Ein Leadership Model regelt Verantwortlichkeiten

Aufgabe war es, mit einer flachen Führungsstruktur die Ausrichtung und Zusammenarbeit der agierenden Menschen auf und über alle Ebenen zu fördern und zu optimieren. Im Sinne des BMS war es deshalb wichtig, die Prozesseigner in eine aktive Ge-

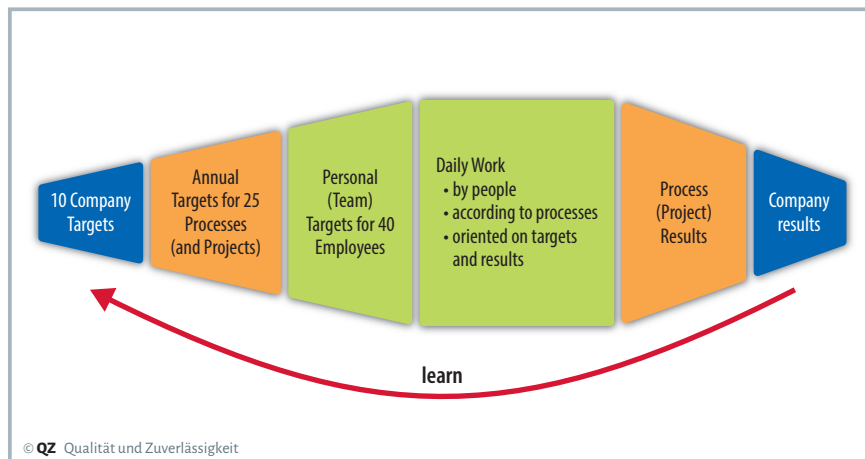


Bild 3. Persönliche Ziele für das laufende Jahr werden unmittelbar nach dem jährlichen Workshop erarbeitet.

staltungs- und Führungsverantwortung zu bringen. Die Vernetzung dieses Business-Teams mit den jeweiligen Referenzpunkten im Markt zu Kunden, Partnern und in die Gesellschaft sorgt dafür, dass man am

Puls der Zeit hängt sowie Herausforderungen von außen und innen erkennt und aktiv angeht. Die Methode Layered Process Audit unterstützt diese Führungsaufgabe weiterhin mit einer Bewertungslogik und der Regel, Dinge sofort zu tun oder diese machbar zu machen. Es hilft, Prozesse zum Laufen zu bringen und notwendige Verbesserungen zu erkennen.

Ein quartalsmäßiges One-on-one-Gespräch über Zielerreichung und Verbesserungen in Prozessen und Projekten findet zwischen jedem Prozesseigner und dem Geschäftsführer statt. Ziele werden jedes Quartal bewertet und neu justiert. Das zeigt, ob man sich auf dem richtigen Weg befindet und Fortschritte gemacht werden (Bild 4).

### Layered Process Audit (LPA) stellt Prozesssicherheit her

Als Sphera nach sechs Monaten auf eigenen Füßen stand (also alle Prozesse aufgebaut und Fähigkeiten intern bzw. extern gesichert waren), sollte die Wirksamkeit der Prozesse über Audits nachgewiesen werden. Hierzu wurde die LPA-Methode eingeführt. Diese ist eine relative junge Audit-Methode, bei der die direkten Vorgesetzten in häufiger Frequenz die Umsetzung der wichtigen Vorgaben in den Prozessen überprüfen. Dafür ist es wichtig, diese Vorgaben festzulegen. Deshalb wurde LPA als Methode konsequent eingesetzt und hat geholfen, die Wirksamkeit des neuen Systems zu belegen und die Prozessergebnisse zu verbessern.

Im Team der vom jeweiligen Prozess betroffenen Mitarbeiter wird gemeinsam

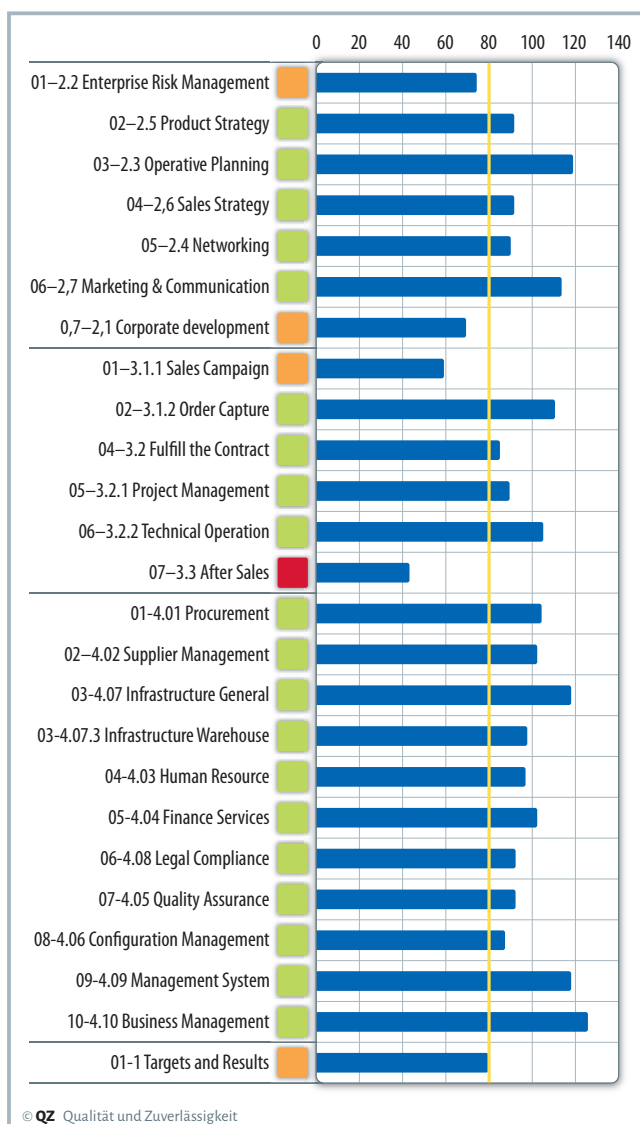


Bild 4. Pro Quartal werden mit den Prozesseignern Gespräche geführt, die der Geschäftsführung zeigen, ob das Unternehmen auf Kurs ist.

festgelegt, welche Tätigkeiten wie im Prozess umzusetzen sind. Diese Fragen werden an einem LPA-Board gesammelt. Wöchentlich treffen sich die Teams für fünf bis zehn Minuten an dem Board und überprüfen sechs bis acht zufällig gezogene Fragen auf Umsetzung und Wirksamkeit in den Prozessen. Bei Abweichungen im Prozessergebnis werden notwendige Verbesserungsmaßnahmen als LPA-Fragen neu aufgenommen und im LPA auf Umsetzung überprüft.

Alle Unternehmensprozesse werden inzwischen mit Layered Process Audits in wöchentlicher oder monatlicher Frequenz im Team ausgerichtet, auditiert und konsequent verbessert. Dadurch konnte auf weitere interne Audits verzichtet werden.

### S.P.A.R.C – eine Online-Plattform zündet die nächste Stufe

2014 wurde zum Start des BMS die Einführung einer Online-Plattform diskutiert. Die richtige Entscheidung damals war, zunächst ein stabiles Managementsystem zu entwickeln und die Prozesse umzusetzen. Die Online-Plattform wurde dann innerhalb von vier Monaten Anfang 2017 eingeführt. Der Name S.P.A.R.C. steht für Zündfunke, und das System hat nochmals nachhaltig die Agilität und Leistungsfähigkeit des BMS verändert und verbessert. Basierend auf Confluence und Jira wurde ein intranetähnlicher Auftritt implementiert, der unter anderem folgende Highlights bietet:

- Die Prozesse sind der zentrale Startpunkt. Über einen Klick ist man bei der Prozessbeschreibung und über einen zweiten Klick im Arbeitsbereich. Dieser stellt zur Verfügung, was zum Arbeiten gebraucht wird, und stellt eine direkte Verbindung zwischen der Prozessbeschreibung und der täglichen Arbeit her.
- Verbesserungsvorschläge können von allen Mitarbeitern eingebracht und vom Prozesseigner bearbeitet werden. Sollte der Prozess angepasst werden müssen, erfolgt dies durch den Prozesseigner direkt im Intranet und wird von einem definierten Process Reviewer geprüft und freigegeben. Kontinuierliche Verbesserung ist kein Schlagwort mehr, sondern in S.P.A.R.C. implementiert.
- Besprechungsprotokolle sowie abge-

leitete Aktionen werden den Prozessen zugeordnet und für jeden Mitarbeiter einsehbar. Über ein persönliches Action Board kann jeder Mitarbeiter sehen, wo seine Unterstützung bis wann gebraucht wird.

- Unternehmensziele, deren Stand sowie die Monatsergebnisse sind für jeden Mitarbeiter jederzeit einsehbar, Prozessziele sind zugeordnet. Das Ergebnis der One-on-one-Gespräche wird hinterlegt. Somit wird transparent, wie der Stand in allen Teilbereichen ist.
- Besonderer Wert wurde auf zwei Kernprozesse gelegt: Gelebt über eine Project Work Bench wird die Projektarbeit unterstützt, die nach PMBOK (PMI) gestaltet wird. Die komplexen Vertriebsaktivitäten werden über Sales Outlines im S.P.A.R.C. gesteuert. Ein Management Blog informiert alle Mitarbeiter über aktuelle Themen in der Firma.

Nach all den Anstrengungen zur Verbesserung des Managementsystems muss man sich fragen: Ist nun ein exzellentes Unternehmen entstanden? Befähigen die Strategie, die Führung, die Mitarbeiter, die Ressourcen (Partner und Lieferanten) und letztlich die Prozesse das Unternehmen nachhaltig, ordentliche Ergebnisse zu liefern – Ergebnisse in Bezug auf Mitarbeiter, Kunden, Umwelt und letztlich die finanziellen Zahlen, die Gesellschafter und Unternehmensführung erwarten?

Das EFQM-Modell behandelt genau diese Fragen. Daher wurde beschlossen, das Unternehmen nach diesem Modell zu untersuchen und damit Verbesserungspotenziale zu erkennen und auszuschöpfen.

2014 bot sich die einmalige Chance, etwas Neues aus einem Großkonzern heraus zu gestalten. Mit überzeugten Führungskräften, mit einem hervorragenden Team, mit dem richtigen Partner und einem klaren Plan wurde diese Chance genutzt. Heute gestalten die Mitarbeiter die Prozesse selbst. Diese sind stets auf Ziele ausgerichtet. Mittels LPA wird die Wirksamkeit der Prozesse kontinuierlich überprüft. Mitarbeiter werden konsequent befähigt, die Verantwortung für ihre Prozesse zu tragen. Und mit der Online-Plattform S.P.A.R.C. (und einer Reihe analoger Werkzeuge) kann das Unternehmen seine eigene DNA leben. ■