

## Fallschilderung JOHANNISSIN GmbH – Ersatzteile für Nutzfahrzeuge und Baumaschinen

Die JOHANNISSON GmbH mit derzeit insgesamt 879 Mitarbeitern handelt mit und produziert Ersatzteile für Nutzfahrzeuge in Extertal, Ostwestfalen. Von den ca. 12.000 Artikeln im Sortiment sind etwa 1/3 Handelsware, wie bspw. Batterien, Aussenspiegel, Schmutzfänger, Elektrowendel, Arbeitslampen, Scheinwerfer und Rückleuchten, und vieles mehr. Die Eigenfertigung beschränkt sich auf Verschleisssteile aus Metall, wie Büchsen, Bolzen, Wellen, Ausgleichscheiben, Kranbriden, usw. Die Teile sind günstiger als die von den Herstellern (Iveco, MAN, Scania, Volvo, ...) angebotenen Originalteile, aber teurer und deutlich langlebiger als Importware aus Übersee. In den mehr als 60 Jahren seines Bestehens hat das Unternehmen stabile Kundenbeziehungen zu insgesamt etwa 2000 freien Werkstätten bundesweit und ca. 300 im deutschsprachigen Ausland aufbauen können.

Wie viele Unternehmen nahm die JOHANNISSON GmbH kurz nach dem Krieg in einer Hinterhofgarage ihre Geschäfte auf. Bis die ersten Mitarbeiter eingestellt wurden, betrieb der Gründer Hans Johannisson das Geschäft zunächst mit seiner Frau Hanna (die sich um Verwaltung und Bestellungen kümmerte). Drei der vier Kinder arbeiteten bereits als Schüler mit, bis die ersten Mitarbeiter eingestellt wurden und das Unternehmen bis in die 70er Jahre hinein fast ungebremst wuchs.

Hans Johannisson führte das Unternehmen wie ein Patriarch. Er kannte viele seiner Mitarbeiter mit Namen, und auch deren Familien (nicht selten arbeiteten drei Generationen: Vater, Tochter, Enkel) zugleich für das Unternehmen. Die extrem hohe Verweildauer der Mitarbeiter war nicht nur der regional tief verwurzelten Unternehmenskultur, sondern auch der Tatsache geschuldet, dass in dem strukturschwachen Gebiet Ostwestfalen potente Arbeitgeber (noch heute) rar sind.

Die Krisenjahre des Ölschocks (wirtschaftliche Depression, autofreie Sonntage) erschütterten auch die JOHANNISSON GmbH. Doch mit damals bereits über 500 Mitarbeitern hatte das Unternehmen eine Grösse erreicht, die einen Wettbewerbsvorteil gegenüber kleineren (und krisenanfälligeren) Anbietern verschaffte, und aus denen das Unternehmen letztendlich mit einigen Neuerungen (Modernisierung des Maschinenparks und Umstellung auf ein neues Warenwirtschaftssystem) gestärkt hervorging.

Hans Johannisson war sehr stolz auf sein florierendes Unternehmen; im Firmensafe lagen nicht selten Geldbündel, mit denen grössere Beträge, z.B. für die Anschaffung von Maschinen, bar bezahlt wurden. Überhaupt hatte er einen Faible für die Möglichkeiten der Technik; einige dieser Maschinen wurden bis zu ihrer Abschreibung kaum benutzt. Erst bei der Übernahme zeigte sich das wahre Ausmass der finanziellen Schräglage, in die das Unternehmen gekommen war.

Noch über achtzigjährig regierte Hans Johannisson in seinem Reich. Erst in 2008 mit seinem Tod trat ein Generationswechsel ein: sein jüngster Sohn Klaus übernahm das Ruder im Unternehmen – zu einem Zeitpunkt, als die Wirtschaft von der weltweiten Bankenkrise geschüttelt war. Nach Einbruch des LKW-Geschäfts um fast 70% liess sich der Konkurs nur knapp abwenden; Kurzarbeit und Personalabbau waren unvermeidlich. Derzeit stabilisiert sich die Lage wieder, auch wenn sie noch immer kritisch ist. Ein geplanter Messeauftritt soll für vermehrte Marktpräsenz sorgen.

Zu den ersten Massnahmen des neuen Geschäftsführers Klaus Johannisson zählte die Einführung eines Controlling- und Kennzahlensystems sowie einer leistungsfähigen Produktionssteuerungs- und Warenwirtschaftssoftware, die direkt mit dem Finanzbuchhaltungssystem verknüpft ist. Kulturell befindet sich das Unternehmen noch immer im Umbruch, was sich als zusätzliche Schwierigkeit in Führungssituationen bemerkbar macht. Die Verweildauer der Mitarbeiter ist hoch, und einen Betriebsrat gibt es derzeit noch nicht. Die IT-seitige Unterstützung der PER-Arbeit erscheint optimierungsbedürftig, deswegen wurden Gedanken an die Einführung eines PER-Controllings zunächst zurückgestellt.

Aus personalpolitischer Perspektive sind derzeit eine Reihe von Themen in Diskussion. Die PE steckt noch in den Kinderschuhen, soll aber durch die neu eingestellte Personalentwicklerin Lucy Lugner bald Auftrieb erhalten. Der „War for Talents“ sowie die Konzertierung von Diagnostik, LBU und PE stehen ganz oben auf der Liste. Zudem gibt es Stimmen im Führungskreis, die die Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortlichkeit durch die JOHANNISSON GmbH einfordern, wozu ja angeblich nicht zuletzt die Fürsorge für diejenigen Mitarbeiter gehöre, die einen Auslandseinsatz bei Partnerfirmen in Osteuropa absolvieren.

*Sie haben vor einigen Jahren erfolgreich ihr BWL-Studium an der FH Heidelberg abgeschlossen, und sind – nach einigen Jahren Linienerfahrung in einem internationalen Maschinenbaukonzern – nun als freier Berater im Themenbereich Personal & Organisation unterwegs. Dieser Tage haben Sie mit der Johannisson GmbH einen Rahmenvertrag über Beratungsleistungen unterzeichnet, und haben vor kurzem Ihre Tätigkeit aufgenommen.*