



# ZWEI JAHRE NACH DEM AARGAUER UNTERNEHMENSPreis

TEIL 2 DER REPORTAGE ÜBER KILLER INTERIOR AG

In einer zweiteiligen Reportage berichten wir über die Killer Interior AG, die 2019 den Aargauer Unternehmenspreis in der Kategorie «Mittelgrosse Unternehmen» gewonnen hat. In der ersten Ausgabe im April 2021 gingen wir auf aktuelle Veränderungen im Unternehmen ein. Wir berichteten über die Vision, Mission und Strategie des Unternehmens und das Streben nach kontinuierlicher Verbesserung.

In dieser Ausgabe steht nun die Frage der Führung und konkreten Umsetzung von Unternehmensveränderungen bei Killer Interior AG im Vordergrund.



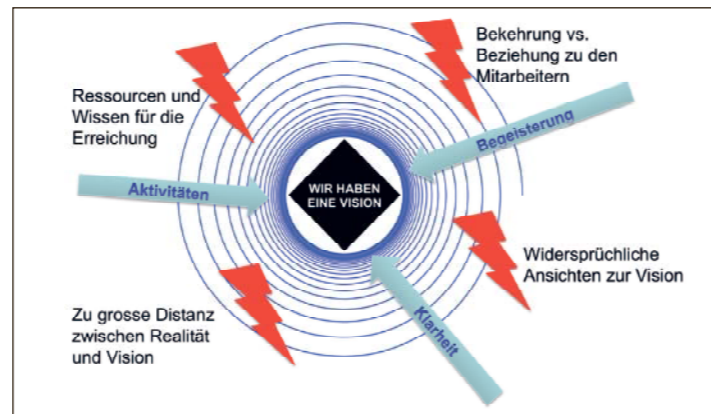
Führungsduo: CEO Thomas Würtenberger (links) und VRP Marco Killer (rechts)

### Firmenprofil Killer Interior AG

Die Killer Interior AG wurde 1936 gegründet und beschäftigt rund 70 Mitarbeitende. Marco Killer ist Inhaber und VR-Präsident in dritter Generation. Seit 2016 wird das Familienunternehmen operativ von Thomas Würtenberger geleitet. Die Leistungen der Killer Interior AG reichen von der Konzeption und Planung bis hin zur Produktion, Logistik und Montage von hochwertigen Laden- und Inneneinrichtungen in der Schweiz und im Ausland.

### Führung und konkrete Umsetzung von Unternehmensveränderungen

Eines vorab: Bei der Killer Interior AG lassen sich Vision, Mission und Strategie nicht trennen von der Führung und Umsetzung von angestrebten Unternehmensveränderungen. Im Gegenteil; nachhaltige Veränderungen entstehen nur, wenn sich die Führung an der Vision, Mission und Strategie des Unternehmens orientiert und alle Elemente einbezieht. Die enge Verknüpfung und gegenseitige Beeinflussung dieser Elemente ist das Grundprinzip von «Menschenorientierter Unternehmensführung und Organisationslernen», wie es im im April 2021 erschienenen Führungskleitfaden der Hochschule für Wirtschaft (FHNW) am Beispiel der Killer Interior AG beschrieben wird. Darin wird aufgezeigt, dass Führung den Mitarbeitenden unterstützen



und nicht bevormunden soll. Er wird befähigt Entscheidungen zu treffen und sein Wissen in seine tägliche Arbeit einfließen zu lassen. Eine klare, verständliche und sinnstiftende Ausrichtung des Unternehmens ist dafür notwendig, berichtet Thomas Würtenberger, CEO der Killer Interior AG.

### Zusammenspiel zwischen Unternehmensausrichtung und Führung

Um die Zusammenhänge von Ausrichtung und Führung verstehen zu können, tauchen wir etwas tiefer ins Thema ein. Die Ausrichtung des Unternehmens ist so klar formuliert, dass alle Mitarbeitenden zur Erreichung und damit zur stetigen Veränderung beitragen können. Dazu gehört den Sinn einer Vision zu verstehen, ihren Inhalt zu kennen und sich ihrer Auswirkung bewusst zu werden. Es beinhaltet auch, fokussiert die Strategie umzusetzen und im Sinne der Mission Werte zu schaffen. Um dies zu erreichen braucht es Führung. Ihre Aufgabe ist es Klarheit herzustellen, Mitarbeitende einzubeziehen und Ressourcen für Aktivitäten freizusetzen. Damit werden Rahmenbedingungen geschaffen, die das Potential und die Leistung der Mitarbeitenden fördern. Dies steht im Gegensatz zu einem klassischen Führungsverständnis, das sich primär auf die Aufgabenteilung und die Kontrolle der Ergebnisse (Management by objectives) konzentriert. Die obenstehende Darstellung veranschaulicht dies am Beispiel der Vision. Im Veränderungsprozess dreht sich alles um diese Vision, da sie die Orientierung gibt. Klarheit, Begeisterung und Aktivitäten führen dazu, sich immer stärker der Vision anzunähern. Sie verliert hingegen an Kraft, wenn Widersprüche in der Ausrichtung, Distanz zu den Mitar-



beitenden, fehlende Ressourcen und zu wenig Know-how für die Umsetzung vorhanden sind.

### Orientierung der Führung an der Vision

«Wir haben eine Vision», verkündet die Startseite der Homepage der Killer Interior AG. Hauptbestandteile dieser Triebfeder sind: Effizienz, Kundenorientierung und Nachhaltigkeit. Die Führungskräfte und Mitarbeitenden orientieren sich in ihrem eigenverantwortlichen Handeln an diesen Visionselementen und berücksichtigen dabei folgende Handlungsempfehlungen:

#### Effizienz

- «Vermeide jede Art der Verschwendung»
- Killer Lean Management

#### Kundenorientierung

- «Orientiere dich an den Bedürfnissen deiner Kunden»
- Zuverlässigkeit
- Flexibilität
- Wirtschaftlichkeit

#### Nachhaltigkeit

- «Denke langfristig und handle nachhaltig»
- Ökonomie
- Ökologie
- Soziales

**Effizienz** bedeutet möglichst ressourcenschonendes Arbeiten. Alle Arbeitsplätze wurden nach den Prinzipien des Killer Lean Managements (inkl. Anwendung der 5-S-Methode) optimiert. Dies beinhaltet eine Infrastruktur, die auf den Arbeitsprozess abgestimmt ist, sowie höhenverstellbare Tische im Büro und in der Produktion. Durch Video-Analysen und Spaghetti-Diagramme werden möglichst kurze Lauf- und Transportwege generiert.

**Kundenorientierung** führt zu wirksamen und effektiven auf den Kunden ausgerichtete Handlungen. Zuverlässigkeit, Flexibilität und Wirtschaftlichkeit bilden die Erfolgsfaktoren aus Kundensicht. Beispiele sind bedarfsgerechte Lagerhaltung für kurze Lieferzeiten und geringe Logistikkosten, modulare Einrichtungen und flexibel anpassbare Lösungen.

**Nachhaltigkeit** fördert langfristiges wirtschaftliches Denken, schont Ressourcen und geht auf soziale Aspekte ein. Die Killer Lean Academy bietet u.a. Workshops in den Bereichen

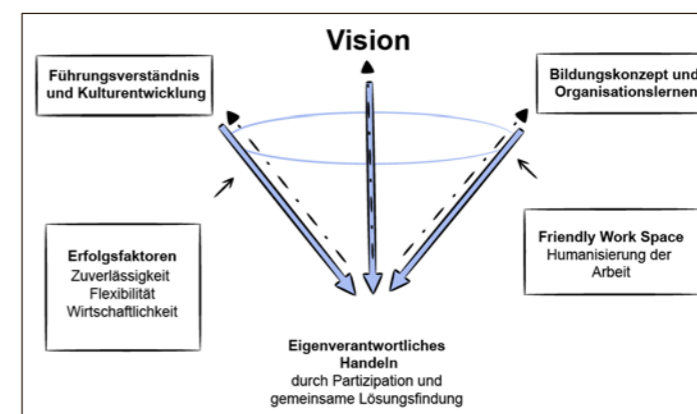
Lean, Selbstorganisation und Teamarbeit an. Weitere Schulungsthemen umfassen beispielsweise Sicherheit am Arbeitsplatz und betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM).

### Was heisst dies konkret?

Führung und Unternehmensausrichtung zielen bei der Killer Interior AG darauf, die Mitarbeitenden zu befähigen und ihnen eine Orientierung zu geben; sie sollen ihre Kompetenzen und ihr Wissen einsetzen können. Um dies zu ermöglichen, ist es notwendig, dass die Mitarbeitenden:

- die Ausrichtung der Firma kennen und ihren Beitrag verinnerlichen (Vision)
- Entscheidungen treffen können (Führungsverständnis)
- über die notwendigen Informationen verfügen (Führungsverständnis)
- über das entsprechende Know-how verfügen (Bildungskonzept)
- den Rahmen ihrer Entscheidungen kennen (Erfolgsfaktoren)
- ihre gesundheitlichen Bedürfnisse berücksichtigen (im Sinne eines Friendly Work Space)

«Also zu wissen, was zu tun ist, dies zu dürfen, zu können und zu wollen», fasst Thomas Würtenberger zusammen. Die folgende Darstellung veranschaulicht dieses Zusammenspiel.



### Organisationslernen

Der oben dargestellte Führungsprozess und die permanente Unternehmensveränderung sind stark mit Lernen verbunden. Die Killer Interior AG bezeichnet dies als Organisationslernen. Dies beginnt bei den Führungskräften. Lernen im Sinne von «wirklichem» Einbeziehen, kritischem Auseinandersetzen, offenem Diskutieren und gemeinsamem Reflektieren von Erfolgen und Misserfolgen. Dies auf der Basis von gegenseitiger Wert-



Partizipation Gemeinsame Lösungsfindung

schätzung und Respekt. Übersetzt in die Sprache der Killer Interior AG heisst dies «Partizipation» und «gemeinsame Lösungsfindung». Das Foto oben rechts zeigt Mitarbeitende des Unternehmens, wie sie den Produktionsprozess analysieren und optimieren. Durch das kontinuierliche Hinterfragen von Abläufen und Gewohnheiten, das selbstständige Erarbeiten von neuen Lösungen und die Übernahme der Verantwortung für die Umsetzung, entwickelt sich das Unternehmen in Richtung der Vision.

### Führungsverständnis

Die Basis einer menschenorientierten Unternehmensführung liegt im Führungsverständnis der Killer Interior AG verankert. «Entscheidungen wer-

beitende treffen Entscheidungen für ihr Handeln. Alles auf Basis einer klaren Ausrichtung des Unternehmens und eines entwicklungsorientierten Führungsverständnisses. Hier kommt wieder die Führung ins Spiel. Sie sorgt dafür, dass Informationen fließen und die Mitarbeitenden involviert werden. Zudem berücksichtigt sie, dass die Kompetenzen vorhanden sind oder entwickelt werden. Ein Zusammenspiel aus dem Bildungskonzept der Killer Interior AG und der Führungsaufgabe.

### Zusammenfassung und Ausblick

Der kurze Ausflug in die Welt der Killer Interior AG hat uns gezeigt, wie Unternehmensausrichtung, Führung und die daraus entstehende Veränderung heute gelebt werden kann. Auch wenn noch lange nicht alle Aspekte der Unternehmensphilosophie aufgezeigt werden konnten, haben wir trotzdem gespürt, wie die verschiedenen Aspekte zusammenhängen und nicht getrennt voneinander betrachtet werden können. Bereits in unserer ersten Reportage im April haben wir auf den 1-min-Kurzfilm «Agilität durch eigenverantwortliches Handeln» hingewiesen. Mit dem heutigen Hintergrundwissen werden die einzelnen Elemente nochmals verständlicher.



Agilität durch eigenverantwortliches Handeln | Youtube

