

Die Prozess-Manager

Anfang des Jahrzehnts versprachen Studien den Entwicklungsdienstleistern eine rosige Zukunft. Bei der MVI Group ist sie eingetreten – nicht, weil die Branche den Boom nun erlebt, sondern weil die Strategie stimmt.

Zwischen zwei Stühlen sitzen Manager äußerst ungern. Doch an der Nahtstelle von fachlich fundierter Engineeringdienstleistung und klassischer Beratung sieht Rainer Kurek, Geschäftsführer der MVI Group, sein Unternehmen genau richtig positioniert.

Die Ausrichtung ist alles andere als natürlich gewachsen. Denn die Mutter, IVM Engineering, operierte nach dem Muster traditioneller Ingenieur-Dienstleister. Das Geschäft lief prächtig. Aus dem eigentlichen Grund zur Freude erwuchs allerdings ein massives Problem: Hohe Vorleistungen erforderten Kapital, das weder die Banken noch die Gesellschafterfamilie Kiss aufzubringen bereit waren. Deshalb wurden im Juli 2002 die deutschen Entwicklungsstandorte an Edscha veräußert. Zurück blieben 712 Mitarbeiter an den in- und ausländischen Standorten, die nicht verkauft wurden – und rund 40 Jahre Erfahrung in der Entwicklung von Automobilen.

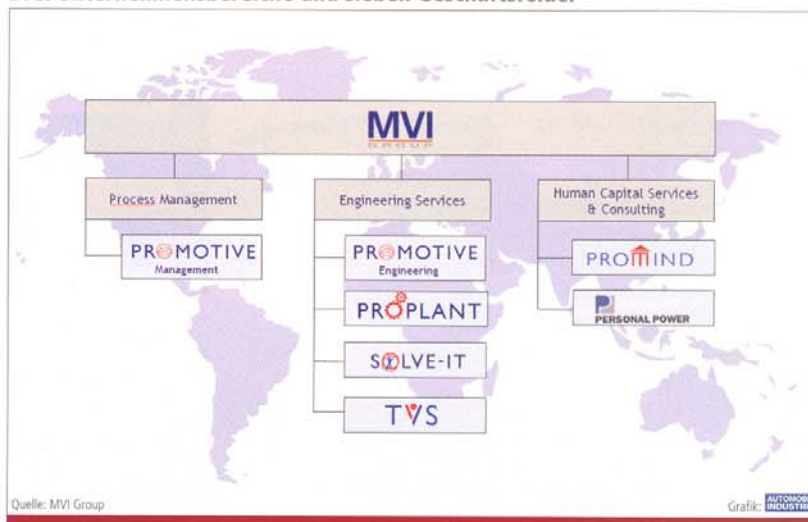
Daraus ein neues Unternehmen mit vergleichbarem Kompetenzprofil zu formen, lag auf der Hand, und der Zeitpunkt schien günstig. Glaubte man den Augen und einschlägigen Beratern der Branche, konnte nichts schiefgehen: Autofuture malte für die

Entwicklungsdienstleister ein Umsatzwachstum zwischen 2001 und 2011 von mehr als 115 Prozent an die Wand. Die HVB Group und Mercer rechneten den Dienstleistern für 2008 gar ein Marktvolumen von bis zu 15 Mrd. Euro vor.

Doch statt Boom erlebte die Branche Tristesse. Klangvolle Namen wie Mayflower oder Matzner verschwanden vom Markt, selbst Schwergewichte hatten zu kämpfen. Die MVI Group schien sich

nahtlos einzureihen: defizitärer Start im Januar 2003 und „ein schwieriger Restrukturierungsprozess in 2004“, wie Rainer Kurek die Ausgangslage in der Rückschau skizzierte. Doch knapp fünf Jahre nach dem Neubeginn steht das Unternehmen auf festem Fundament. Läuft alles nach Plan, erzielen die 1 000 Mitarbeiter in diesem Jahr einen Umsatz von etwas mehr als 100 Mio. Euro mit einer Rendite (EBIT) von 12 Prozent. Ein Spitzenwert in der Branche.

Drei Unternehmensbereiche und sieben Geschäftsfelder



Knapp fünf Jahre nach dem Neubeginn steht die MVI Group auf festem Fundament.



Für den 40-jährigen Geschäftsführer der MVI Group – er gehört damit zu den jüngsten, die ein Unternehmen dieser Größenordnung führen – ist der Erfolg weder glücklicher Fügung noch branchenbedingtem Aufschwung geschuldet, sondern der richtigen Interpretation der Marktentwicklung: Die Automobilhersteller sind angesichts noch immer wachsender Modellflut immer weniger in der Lage, bei jedem Nischenmodell die Entwicklung und Produktion vollständig selbst zu koordinieren.

Kurek folgert daraus: „Entwicklungsdienstleister werden künftig nur erfolgreich sein, wenn sie auf ein Gebiet in der Fahrzeugentwicklung spezialisiert sind oder über einen Wettbewerbsvorsprung in spezifischen Technologien verfügen.“

An dieser Überzeugung hat er die MVI Group ausgerichtet – und damit dem tradierten Modell des Engineeringdienstleisters eine Absage erteilt. Das junge Unternehmen tritt mit einem klaren Fokus auf die Fahrzeugkarosserie an –

Die Geschäftsfelder der MVI Group

Promotive Management konzipiert und realisiert neue Prozesse in der Produktentstehung. Dieses Geschäftsfeld hat sich auf ein übergreifendes Prozess- und Projektmanagement spezialisiert.

Promotive Engineering verantwortet innerhalb der MVI Group alle Bereiche der Produktentwicklung. Zum Leistungsspektrum zählen Konzepte, Designbegleitung, Packageaufgaben, Konstruktion, Berechnung und Simulation sowie der Aufbau erster Prototypen.

Proplant sieht sich als führender Systempartner für komplexe Produktions- und Logistikaufgaben. Das Geschäftsfeld erschließt Produktionsreserven und setzt die daraus resultierenden Optimierungen um. Der Fokus liegt auf einem funktionsoptimierten Schnittstellen-Engineering und somit auf prozessorientiertem Projektmanagement.

Solve-IT bietet umfassende IT-Software und IT-Support für das Realisieren von Produktentstehungsprozessen. Die Schwerpunkte bilden Catia V4/V5-Anwendungen, Java, J2EE und .Net. Hinzu kommt Know-how im Datenbankumfeld, z.B. Oracle.

TVS steht für die Gesamtfahrzeugkompetenz der MVI Group. Die TVS erprobt in der Endphase der Entwicklung Produkte, mit dem Ziel, Fahrzeug- oder Bauteilmängeln rechtzeitig zu erkennen.

Promind berät und unterstützt ihre Kunden bei der Weiterqualifizierung ihrer Mitarbeiter. Die Lernsysteme sind multimedial aufgebaut und werden kundenspezifisch konzipiert.

Personal Power bietet Personalberatung und -vermittlung auf der Ebene von Fach- und Führungskräften. Darüber hinaus kann der Kunde sekundäre Geschäftsprozesse auslagern, um so seine eigenen Kernkompetenzen zu stärken.

von der Produktentwicklung bis zur Produktionsplanung.

Hinzu kommt die gezielt aufgebaute Stärke in der Projektsteuerung und -koordinierung. Aus dem Zusammenführen von fachlicher und methodischer Kompetenz resultiert eine Position im Markt, auf die nur wenige Wettbewerber im Markt eine passende

Antwort hätten, ist sich Rainer Kurek sicher.

Zugpferd der insgesamt sieben Geschäftsfelder der MVI Group (siehe Kasten auf Seite 29) bildet konsequenterweise die Proplant in Wolfsburg. Die 126 Mitarbeiter – überwiegend hochspezialisierte Ingenieure – widmen sich komplexen Produktions- und Logistik-

aufgaben. Ihre Aufgabe lautet, Produkt und Fertigung zu einem effizienten Produktentstehungsprozess zusammenwachsen zu lassen sowie Fabrik- und Fertigungsplanung aufeinander abzustimmen. „Gerade daran“, sekundiert Proplant-Geschäftsführer Markus Schick, „wird die strategische Positionierung der MVI Group deutlich: Wir verstehen uns als Problemlöser und nicht als Auftragnehmer.“

Vier Fragen an Rainer Kurek, Geschäftsführer MVI Group

■ Welche strategische Bedeutung hat die Promind?

■ Im Rahmen der Transformation von der reinen Industrie- zu einer höherentwickelten Wissensgesellschaft sind gut ausgebildete Fach- und Führungskräfte die entscheidende Wettbewerbsgröße der Zukunft. Insofern ist die strategische Bedeutung der Promind sehr hoch, da sie nicht nur uns selbst, sondern vor allem auch unsere Kunden bei der Weiterqualifizierung ihrer Mitarbeiter unterstützt. Entscheidend erscheint mir, dass unsere Schulungen stets aus der Praxis für die Praxis entwickelt werden. Das erworbene Wissen wird dadurch unmittelbar umsetzbar und messbar.



Foto: MVI Group

■ Die deutschen IVM-Standorte wurden u.a. verkauft, weil die Gesellschafter die eminenten finanziellen Vorleistungen nicht mehr tragen wollten. Bringt die andere strategische Positionierung der MVI diesbezüglich Vorteile?

■ Ja, gravierende Vorteile. Im Gegensatz zu unseren früheren Mitbewerbern agieren wir heute nicht mehr im klassischen Projektgeschäft, in dem Entwicklungser-

gebnisse erst honoriert werden, wenn ein definierter Meilenstein erreicht ist. Als Beratungshaus rechnen wir heute vielfach nach Tagessätzen und erfolgsabhängigen Vergütungsmodellen ab, was das unternehmerische Risiko natürlich entscheidend reduziert.

■ Beim Umsatz pro Mitarbeiter liegt die MVI Group längst nicht an der Spitze der Branche, wohl aber bei der Umsatzrendite. Wie kommt's?

■ Als Beratungshaus verkaufen wir vor allem „Brainware“ und kaum noch „Hardware“. Das heißt, dass unser Anlagevermögen bezüglich CAD-Arbeitsplätzen, Werkzeugen, Testequipment usw. äußerst gering ist. Aber nicht nur diese Kosten sind weit unter dem Branchenschnitt, sondern auch unsere sonstigen Strukturkosten für Overhead, Gebäude und andere Aufwendungen.

■ Welche Perspektive hat die MVI Group im Hinblick auf künftige Umsatz- und Ertragspotenziale?

■ Das künftige Erfolgspotenzial der Unternehmensgruppe ist enorm. Die Entwicklungs-Dienstleistungsbranche muss ihre ureigene Kompetenz mit bewährtem Management-Know-how verknüpfen. Nur so können wir unseren wettbewerbsfähigen Vorsprung gegenüber fernöstlichen Herausforderern verteidigen. Dies haben wir frühzeitig erkannt und das strategische, strukturelle und kulturelle Fundament dafür geschaffen. Daher ist davon auszugehen, dass die Wertschöpfung in allen strategischen Geschäftsfeldern der Unternehmensgruppe noch deutlich zunehmen wird. Unsere Managementleistungen sind bereits heute von hohem Qualitäts- und Innovationsgrad.

Die deutschen OEM stellen die Hauptkunden der MVI Group, allen voran der Volkswagen-Konzern. Vor kurzem erst hat das Unternehmen das größte Einzelprojekt in seiner noch jungen Historie an Land gezogen: Im ehemaligen Volkswagen-Werk in Brüssel soll künftig der Audi A1 vom Band laufen. Die Proplant wurde mit der Anlagen- und Betriebsmittelplanung für die bestehende Montagelinie beauftragt. „Die langjährige Erfahrung der Projektmitglieder in der Volkswagenwelt sowie die in vielen Projekten nachgewiesenen Fähigkeiten im Projektmanagement haben den Ausschlag gegeben“, resümiert Schick. Schließlich gelte es, Fachleute in Brüssel, Ingolstadt und nicht zuletzt innerhalb der Proplant zu koordinieren.

Die einschlägigen Referenzen helfen, mit Zulieferern und Unternehmen jenseits der Automobilindustrie ins Geschäft zu kommen. Bei letzteren, konstatiert Schick, werde der Beratungsansatz sogar stärker abgerufen als bei den angestammten Kunden. Kein Wunder, schöpfen doch die vielfach mittelständischen Unternehmen das Know-how aus der Automobilindustrie so am wirkungsvollsten ab. Und die positive Resonanz dort, unkt Kurek, wird früher oder später ihre Wirkung wiederum bei den OEM hinterlassen.

Wilhelm Mißler