



Industrie- und Handelskammer  
zu Leipzig

In der IHK Leipzig, mit über 66.000 Mitgliedsunternehmen, wurde nach dem Vorbild von Unternehmen die Organisation komplett umgekrempelt. Leitend war der Vertriebsgedanke. Jedes Mitglied hat es nun mit nur einem Ansprechpartner zu tun, Betriebsbesuche werden als erste Priorität angesehen. Eine Matrixorganisation hilft, die richtigen Informationen zum richtigen Zeitpunkt an die richtige Stelle zu bringen. Können Verbände aus der Umstrukturierung lernen? IHK-Hauptgeschäftsführer Dr. Thomas Hofmann meint, die Kammer habe eher von Verbänden gelernt. Understatement – Henning von Vieregge hat nachgefragt.

## „Der Vertriebsgedanke ist recht neu“

Eine Gesprächsreihe mit Experten: Thomas Hofmann, IHK zu Leipzig

AUTOR > HENNING VON VIEREGGE

**VR:** Herr Dr. Hofmann, sind Sie ein typischer Hauptgeschäftsführer einer Kammer?

**HOFMANN:** Was ist typisch? Ich komme aus der betrieblichen Praxis. 1978 habe ich an der damaligen Technischen Hochschule Leipzig angefangen zu studieren, bin von Haus aus Ingenieur. Promoviert habe ich zum Thema „Mensch-Maschine-Kommunikation“. Es gab damals die Atomunfälle in Amerika und Tschernobyl – nachweislich menschliches Versagen und Überforderung – ein spannendes Forschungsthema. Dann begann ich als Ingenieur bei einem großen Schwermaschinenbaukombinat im Bereich der Steuerungs- und Antriebstechnik. Nach der politischen Wende 1989/90 nahm ich neue Herausforderungen im Vertrieb bei Siemens an. Computertechnik, Groß-Rechenanlagen, Rechenzentren – das war 12 Jahre lang in Köln, Berlin und München mein Metier. Letztendlich hatte ich die Niederlassungsleitung hier in Leipzig inne. Als dann das Geschäftsfeld der

Computertechnik bei Siemens komplett aufgegeben wurde, folgte der Wechsel in die regionale Wirtschaftsförderung und anschließend eine selbstständige Tätigkeit als Unternehmensberater. 2007 kam dann das Angebot, Hauptgeschäftsführer der Industrie- und Handelskammer zu Leipzig zu werden.

**Das Untypische ist, dass Sie ein Quereinsteiger sind. Sie waren über die Wirtschaftsförderung mit den Themen der Region vertraut, vermutlich sehr gut vernetzt, aber Sie waren nie in einer kammertypischen oder vergleichbaren Organisation tätig. Aber auch in Führungsverantwortung hatten Sie schon reichlich Erfahrung?**

Ich hatte Führungsverantwortung in umfangreichem Maße und Budgetverantwortung im zweistelligen Millionenbereich. Das sind heute betrachtet sehr gute Voraussetzungen für den Quereinstieg – viele betriebliche Erfahrungen habe ich so in die IHK-Arbeit einbringen können.

**Das war vor fünf Jahren. Gab es große Überraschungen, als Sie nach einem halben Jahr um sich guckten?**

Mit meinem Engagement in der hauptamtlichen Hausspitze gelang es, mittel- und langfristig angelegte Konzepte und Planungen konstant umzusetzen. Zunächst galt es mit einer klaren Orientierung gemeinsam eine Vision zu entwickeln und diese in aller Konsequenz zu verfolgen.

**Haben Sie in Leipzig besondere Vor- oder Nachteile als Kammer?**

Die Leipziger IHK betreut über 66.000 Mitgliedsunternehmen in der Stadt und Region. Eine große Herausforderung ist die heterogene Wirtschaftsstruktur. Es fehlt der im Gegensatz zu den starken Regionen im Westen Deutschlands über Jahre gewachsene und gefestigte Mittelstand. Über 90 Prozent unserer Mitglieder sind dabei Klein- bzw. Kleinstunternehmen. Diese mit unseren Angeboten zu erreichen ist eine große Aufgabe. Durch

das Solidaritätsprinzip haben aber gerade die Kleinen den größten Nutzen von ihrer IHK.

**Wie viel Prozent vom Gesamtbudget müssen Sie aus Ihrem Etat über Services erwirtschaften und wie viel geht über Mitgliedsbeiträge?**

Ca. 70 Prozent der Erträge werden aus Mitgliedsbeiträgen generiert. Die Beitragshöhe, abhängig von der Leistungskraft der Firmen, wird dabei jährlich von der IHK-Vollversammlung beschlossen.

**Als Sie anfangen, die Kammerorganisation tief greifend umzustrukturieren, wie sind Sie eingestiegen? Wie haben Sie das Vertrauen Ihrer Mitarbeiter zu gewinnen versucht?**

Durch viele Gespräche mit dem Führungsteam und den Mitarbeitern konnte ich mir ein gutes Bild vom Status quo machen, die Problemlagen eingrenzen, aber auch neue Talente entdecken. Ich habe meinen Mitarbeitern gesagt: „Ihr seid hoch kompetent, freundlich, habt viel Potenzial. Nur haben wir ein Vertriebsproblem. Wir liefern jeden Tag eine tolle Leistung ab, das erfährt nur niemand. Das ist für draußen nicht gut, aber das ist auch nach innen nicht gut, weil darunter die Wertschätzung für die eigene Arbeit leidet. Da müssen wir was ändern.“ Es mussten schnellstmöglich effektive Vertriebs- und Kommunikationsstrukturen aufgebaut werden.

So haben wir angefangen, die gesamte Organisationsstruktur zu ändern. Parallel dazu wurde eine umfassende Qualifizierungsoffensive der hauptamtlichen Mitarbeiter gestartet – auf Basis einer eigenen Einschätzung. Jeder sollte reflektieren, wo er sich sieht, wohin er möchte, welches Entwicklungspotenzial er bei sich selbst erkennt und wie er sich in die neue Ausrichtung einbringen kann. Die Abfrage war freiwillig und anonym und ich war damals sehr erstaunt: Eine Beteiligung von über 90 Prozent wird auch in größeren Unternehmen kaum erreicht.



Dr. Thomas Hofmann und Dr. Henning von Vieregge

Die Basis für einen erfolgreichen Veränderungsprozess war gelegt.

**Um was für Qualifizierungen ging es?**

Wir wollten und wollen eine stetige Weiterentwicklung sowohl in fachlichen als auch in sozialen Kompetenzen. Zudem haben wir die Kommunikationswege analysiert. Fehlende abteilungsübergreifende Kommunikation war ein Hauptmanko.

**Fehlend oder falsch?**

Beides. Wir kommunizierten zu wenig, und wenn, dann mit den falschen Ansprechpartnern im Haus. Wir mussten unsere Organisationsstruktur komplett hinterfragen.

**Was heißt falsche Kommunikation?**

Es geht um klare Zuordnungen und direkte Wege bei der Erfüllung unserer gesetzlichen und freiwilligen Aufgaben. Das ging intern manchmal über drei, vier, fünf Wege, obwohl das überhaupt nicht notwendig gewesen wäre. Andere, die für diese Sache wichtig waren, wurden hingegen nicht einbezogen. Wir brauchten eine deutliche Effizienzsteigerung, um unseren Ansprüchen, über 66.000 Mitglieder betreuen zu können, auch gerecht zu werden.

**Effizientere Kommunikation brauche eine andere Organisation?**

Ja. Wir mussten die Organisation von einer hierarchischen Grundordnung hin zu einer Matrix-Organisation ändern.

**Was heißt hierarchische Ordnung?**

IHKs haben in der Regel sechs Geschäftsfelder, die das Aufgaben- und Leistungsportfolio für ihre Mitgliedsbetriebe widerspiegeln. Dazu gehören beispielsweise der Bildungsbereich, die Unternehmensförderung oder die Außenwirtschaft.

So hatte bei uns jeder Bereich einen eigenen Geschäftsführer, der seine Geschäftsprozesse im Blick hatte. Aber – mangelnde Kommunikation und Abstimmung übergreifend waren die Folge. So kam es vor, dass mehrere Mitarbeiter aus den unterschiedlichen Bereichen den gleichen Betrieb zu verschiedenen Themen betreuten, ohne voneinander zu wissen.

**Wie lässt sich per Organisation sicherstellen, dass die Richtigen richtig kommunizieren?**

Für unsere Mitglieder ist eines wichtig: Sie wollen einen IHK-Ansprechpartner, der ihre unterschiedlichsten unternehmerischen Fragestellungen löst. So haben wir uns schlussendlich nach außen hin auch aufgestellt. Jede Branche hat ihren Betreuer – ihr spezielles Gesicht. Das ist das vertriebliche „Frontoffice“. Was sich jetzt nach außen hin einfach und klar darstellt, hat

# Gewinne können auch wachsen, ohne dass die Natur eingeht.



Werbekampagne für Nachhaltiges Wirtschaften der IHK zu Leipzig

die Organisation intern völlig verändert. An das „Frontoffice“ ist nun ein „Backoffice“ angedockt. Es gilt, schnell die passenden Lösungspakete über die gefragten Geschäftsfelder hinweg zu schnüren. Kirchturmdenken ist dann völlig fehl am Platze. Eine gute Kommunikationsstruktur und -kultur ist jetzt Grundvoraussetzung. Die jeweiligen Geschäftsfelder sind immer noch die fachlichen Know-how-Träger, müssen sich aber intern viel stärker abstimmen und vernetzen. Das gilt auch für die Entwicklung neuer Produkte und Services. Die Matrix-Organisation birgt so viele Vorteile.

## Hatten Sie dieses Modell im Kopf oder ist es aus den Umfragen entstanden?

Matrixmodelle sind in der Wirtschaft nicht unüblich – hier kommen meine Erfahrungen bei Siemens zum Tragen. Warum sollte dieser Ansatz nicht auch in einer Kammer funktionieren? Entscheidend ist der Dienstleistungsgedanke für das IHK-Mitglied. Dazu gehört auch das aktive Anbieten von unseren Serviceleistungen, das ist Vertrieb. Gegen tradierte Auffassungen wie „Wir sind doch keine Verkäufer oder keine Klinkenputzer“ mussten alle den Schalter im Kopf umlegen.

**Die Ausrichtung auf eine Matrix-Organisation schwebte Ihnen von Anfang an vor, aber die konkrete Ausformung hat die sich im Diskussionsprozess ergeben?**

Nach unserer Analyse und Strategiegesprächen gemeinsam mit dem IHK-Ehrenamt haben wir uns für diese Organisationsstruktur entschieden.

## Ist so ein Einstieg in einen Veränderungsprozess nicht enorm schwierig? Mitarbeiter, die fürchten, am Ende als Verlierer dazustehen, können blockieren.

Wenn der Wille der Beteiligten erkennbar ist, etwas zum Positiven hin zu verändern, fällt der Start leichter. Durch die hohe Beteiligung an der Mitarbeiterbefragung wussten wir um die hohe Motivation, den Weg zu gehen. Sich von alten Gewohnheiten und hierarchischen Strukturen zu verabschieden, birgt aber immer Konfliktpotenzial.

## Weil man gewohnt ist, aus der Zahl der Personen, die einem zugeordnet ist, seine Machtposition abzuleiten.

Deshalb haben wir auch flachere Führungsstrukturen geschaffen, die auf den Dienstleistungsgedanken ausgerichtet sind. Durch Effizienzsteigerungen konnten wir zudem die Beschäftigtenzahl von über 150 auf 125 reduzieren, bei einer Weiterentwicklung unserer Leistungen.

## Das hört sich nicht völlig konfliktfrei an.

Die Herausforderung besteht darin, die Mitarbeiter so gut es geht im Veränderungsprozess mitzunehmen. Zudem braucht es Augenmaß, Talente innerhalb der Organisation zu finden und zu för-

dern. Das Anforderungsprofil eines Branchenbetreuers oder eines Geschäftsfeldverantwortlichen ist sehr anspruchsvoll.

## Was haben die Mitarbeiter, die Frontoffice machen, vorher getan?

Ein Teil war bereits beratend in den Betrieben der Region unterwegs. Wir haben diesem Team eine neue schlagkräftige Struktur gegeben – mit dem Backoffice im Rücken konnte auch die Anzahl der Betriebsbesuche noch einmal deutlich gesteigert werden.

## Könnte es ein Nachteil sein, dass die Mitarbeiter dahinter von der Praxis wegkommen? Wie sichern Sie, dass das nicht passiert?

Ganz im Gegenteil. Im Front- und Backoffice sind ca. 45 Prozent der Mitarbeiter beschäftigt. Sie haben den Vorteil, sich täglich mit der Praxis unserer Unternehmen auseinanderzusetzen. Aktuell werden pro Jahr fast 3000 Unternehmensbesuche realisiert und bearbeitet. Unsere Berater sind jeden Tag mit ihren Fahrzeugen und mobiler IT in der Region unterwegs und generieren Aufträge für das Haus.

## Ist das Leipziger Modell mittlerweile innerhalb der Kammern ein Exportartikel?

Der Vertriebsgedanke und unser praktiziertes Modell sind schon recht neu in der deutschen IHK-Landschaft. Die Kammerkollegen, die zu uns kommen, sind jedoch begeistert. Schlussendlich muss aber jede Kammer ihren eigenen Erfolgsweg suchen und finden. Ganz wichtig ist dabei die Unternehmerschaft in der Region – durch die ehrenamtliche Gremienarbeit erhalten wir wichtige Impulse, wie sich die Unternehmer ihre IHK wünschen. Was soll eine IHK für mich als Mitglied leisten? Das ist neben den gesetzlichen Aufgaben die zentrale Frage.

## Mir gefällt die organisierte Nähe zu den Mitgliedern. Betriebsbesuche

## **ereignen sich nicht, man muss sie wollen. Betriebsbesuche sind Konsequenz Ihrer organisatorischen Ausrichtung, oder?**

Ja. Das ist die beste Form, um direkt mit den Mitgliedern zu kommunizieren. Hier entscheidet sich, ob unsere Produkte und Dienstleistungen passen oder nachjustiert werden müssen. Das hat auch etwas mit unserem Image zu tun – da hat die Kammer enorm aufgeholt in den letzten Jahren.

## **Was können Verbände von Ihnen lernen? Was haben Sie von Verbänden gelernt?**

Verbände setzen sich stark mit Akquise- und Kundenbindungsinstrumenten auseinander. Auch Imagefragen sind wichtig. Davon können wir lernen. Wir haben drei wichtige Säulen unserer Reputationsarbeit definiert: Betriebsbesuche mit festgelegten Zielzahlen, attraktive Veranstaltungsformate und eine aktive Öffentlichkeitsarbeit.

## **Erfassen Sie das öffentliche Echo?**

Ja, so führen wir sehr detaillierte Medienresonanzanalysen unserer Pressearbeit durch. Aber auch die Betriebsbesuche oder die Qualität und Qualität unserer Veranstaltungen wird mit Zielvereinbarungen untersetzt und gemessen.

## **Ist das auch neu?**

Die erste Zielvereinbarung wurde 2009 mit unseren Beschäftigten geschlossen.

## **Mit allen Mitarbeitern?**

Mit allen Abteilungen des Hauses. Wir haben sowohl Teamvorgaben als auch Einzelziele.

## **Wer bereitet die Themen auf?**

Öffentlich zu bedienende Themen werden über alle Bereiche hinweg gesammelt und von unserem Bereich Kommunikation/Öffentlichkeitsarbeit medienkonform aufbereitet. Für die

externe Kommunikation kommen so viele Medienkanäle zum Einsatz: ob Pressearbeit, die IHK-Homepage, der Newsletter oder unsere Kammerzeitschrift mit einer Auflage von fast 50.000 Exemplaren. Die gesamte Kommunikation wird durch konkrete Zielvorgaben in den Abteilungen gesteuert. So muss jeder Mitarbeiter auch in diesem Feld aktiv mitmachen.

## **Sind Sie das Gesicht der Kammer?**

Die Sprecher der IHK zu Leipzig sind der Präsident und der Hauptgeschäftsführer – wir ergänzen uns bei den verschiedensten Themen.

## **Welche Rolle hat das Ehrenamt in der Kammer?**

Ohne Ehrenamt keine IHK. Die Kammerarbeit wird maßgeblich durch die Vollversammlung, das Präsidium sowie durch die Fachausschüsse gestaltet. Diese Gremien setzen sich aus demokratisch gewählten und ehrenamtlich agierenden Vertretern der gesamten gewerblichen Wirtschaft der Region Leipzig zusammen. Nicht zu vergessen die über 1.800 ehrenamtlichen Prüferinnen und Prüfer bei uns im Bildungsbereich.

## **Stellt die Besetzung der ehrenamtlichen Gremien ein Problem da?**

Wir haben gerade unsere Vollversammlung neu gewählt und es gab viele Anwärter – es ist nach wie vor ein reputierliches Amt.

## **Hat Ihr Bemühen, der Kammer regional Gewicht zu geben, dazu beigetragen, die Kammer attraktiv zu machen?**

Ich glaube schon, dass Ehren- und Hauptamt in den letzten Jahren gemeinsam gepunktet haben. Ein wesentlicher Gradmesser ist für uns vor allem das regelmäßige Feedback unserer Nutzer, die sich beispielsweise bezogen auf die erbrachten Dienstleistungen zu über 90 Prozent

positiv äußern. Das zeigt, dass wir sehr nah an den Unternehmen und Bedürfnissen agieren.

Aber wir haben auch für eine Kammer unerwartete Register gezogen – wie unsere regionale Imagekampagne mit Plakaten, Bannern und TV-Trailern mit begeisternder Kreativität. Das hat für unsere Arbeit enorme Aufmerksamkeit gebracht.

## **Ist „Wirtschaft bewegen“ ein bundesweiter Kammeranspruch?**

„IHK zu Leipzig: Wirtschaft bewegen.“ ist unser eigener Werbeslogan, der sämtliche Kommunikationskanäle durchdringt und zugleich den Anspruch an die eigene Arbeit definiert.

## **Muss eine IHK darauf achten, dass sie seriös bleibt und nicht zu politisch agiert?**

Wir agieren per Gesetz politisch neutral. Zudem haben wir die Aufgabe, das Gesamtinteresse der uns zugehörigen Gewerbetreibenden des Kammerbezirkes gegenüber Kommunen, Landesregierungen, Politik und Öffentlichkeit wahrzunehmen sowie für die Förderung der gewerblichen Wirtschaft zu wirken.

Aber, man kann vor allem in der klassischen Werbung für eine IHK alles auch mal ein bisschen lockerer machen, wie unsere Kampagne beweist.

## **Wollen Sie die Kampagne wiederholen?**

Da werden wir nachlegen. Der Zuspruch von außen motiviert ungemein. ■

## **WEITERE INFOS**

→ [www.leipzig.ihk.de](http://www.leipzig.ihk.de)

→ [www.vonvieregge.de](http://www.vonvieregge.de)

→ [www.verbaende.com/fachartikel](http://www.verbaende.com/fachartikel)  
(geschützter Bereich für Abonnenten und DGVM-Mitglieder)