

# Li|ber|tad

[liβer'ta(ð)] f, Freiheit: Selbstständigkeit, Unabhängigkeit, Unbeschränktheit

Vor sechs Jahrzehnten mobilisierte und motorisierte der Autohersteller Seat das spanische Volk – und gab so den Menschen in der Franco-Ära ein Stück Freiheit. Heute verschafft sich die Volkswagen-Tochter selbst neue Freiräume: Mit einem groß angelegten Programm entsteht in allen Unternehmensbereichen Platz für Zukunftsthemen.

📍 MAREN EITEL   📍 MARCO PROSCH

**D**er Autohersteller SEAT musste schon turbulente Zeiten überstehen: 1950 wurde die Sociedad Española de Automóviles de Turismo gegründet – auf Beschluss des spanischen Staates, mit Diktator Franco an der Spitze. Die ersten Modelle basierten auf Fahrzeugen des italienischen Herstellers Fiat, der an dem spanischen Unternehmen beteiligt war. 1957 kam der Kleinwagen Seat 600 auf den Markt und wurde sofort zum Verkaufsschlager. Mit 71.000 Peseten hatte er einen stattlichen Preis. Doch Seat bot den Kunden den Ratenkauf an und so gönnten sich die Spanier scharenweise dieses Stück Freiheit. Sie fuhren ans Meer, besuchten Freunde und Verwandte und manch einer machte schon mal eine Spritztour nach Frankreich für einen Kinofilm, der in Spanien nicht erlaubt war.

1957 baute Seat 10.000 Autos. Im Jahr 2016 hat das Unternehmen in Martorell bei Barcelona mehr als 449.000 Fahrzeuge produziert. Nach vielen Jahren schreibt die Volkswagen-Tochter seit 2015 wieder schwarze Zahlen und erwirtschaftete 2016 einen operativen Gewinn von 153 Millionen Euro. Der Absatz steigt, vor allem auf dem deutschen Markt. Die Produktpalette enthält mit dem 2016 eingeführten Modell Ateca nun auch einen SUV. Das Gesicht der Marke aber bleibt der kompakte Leon: „Wir sprechen manchmal schon von der Leonisierung“, sagt Holger Kintscher, Finanzvorstand

von Seat. Gemeint ist die in den letzten Jahren deutlich gestiegene Anziehungskraft der Marke. Seat steht heute für Sportlichkeit und frisches Design, gepaart mit Familientauglichkeit. Das war nicht immer so. Lange Zeit hat die Marke damit gerungen, ihren Platz zu finden. „Mit dem Leon haben wir seit 2012 sukzessive eine Ergebnisverbesserung erreicht. Das ist ein Ausdruck dafür, was bei unseren Kunden passiert“, so Kintscher. „Den Turnaround geschafft zu haben, ist ein ganz neues Gefühl für uns“, ergänzt Personalvorstand Xavier Ros.

Der Elan ist im ganzen Unternehmen zu spüren. Und er wird direkt in die Arbeit an Zukunftsthemen gesteckt. „Wie alle Automobilhersteller, müssen auch wir uns mit den Megatrends unserer Gesellschaft auseinandersetzen“, so Kintscher. Seat will künftig zum Anbieter von Mobilitätslösungen werden. Beim Thema Connected Car soll das Unternehmen an der Spitze mitspielen. Elektrifizierung und autonomes Fahren stehen ebenfalls auf der Agenda. Um sich den Zukunftsthemen von E-Mobility bis Connectivity zu widmen, ohne dabei die Organisation aufzublasen, wurde das Programm „Via Seat+“ aufgesetzt. Übersetzt: der Seat-Weg Plus.

Der Kern des Ganzen: Über alle Unternehmensbereiche hinweg sollen Mitarbeiter von langen Entscheidungswegen, überflüssigen Hierarchiestufen, langwierigen Abstimmungsrunden, Doppelarbeit und Verwaltungsaufwand befreit

werden. Die so gewonnenen Kapazitäten darf jeder Bereich in neue Jobprofile reinvestieren. Einzige Vorgabe: Es müssen die Zukunftsthemen bearbeitet werden. „Es war von Anfang an klar, dass freigespielte Stellen nicht abgebaut werden, sondern dem jeweiligen Bereich wieder zugutekommen“, so Ros, „das hat natürlich sehr zur Motivation beigetragen.“

Die engagierte Mitarbeit des Personals war alles andere als selbstverständlich. Schließlich hatte Seat gerade erst mehrere Effizienzprogramme durchlaufen. „Wir haben in der Vergangenheit schon stark an unserer Profitabilität gearbeitet“, sagt Finanzvorstand Kintscher. „Natürlich kann man immer versuchen, die Kosten noch ein wenig mehr zu senken. Effizienz ist aber nur ein Mittel zum Zweck. Uns geht es jetzt darum, Seat für die Zukunft gut aufzustellen.“

Seat definierte zusammen mit Porsche Consulting die Kernkompetenzen, auf die sich das Unternehmen fokussieren will. Für diese „Core-Aktivitäten“ werden die Ressourcen des Unternehmens jetzt konsequent genutzt. „Natürlich können Sie mit Menschen nicht so rechnen wie mit Zahlen“, sagt Personalvorstand Ros. Die Kompetenzen der freigewordenen Mitarbeiter passen in der Regel nicht eins zu eins zu den Stellenprofilen im Bereich der Zukunftsthemen. Seat hat deshalb begonnen, die Mitarbeiter gezielt für die neuen Aufgaben zu qualifizieren. Die Zukunft kann also kommen. ←

## DER SEAT-WEG: VIA SEAT +

**DIE AUFGABE:** Rund 5.000 Mitarbeiter in den indirekten Bereichen von Einkauf, Finanzen und Entwicklung bis Sales und Personal sollten zehn Prozent effizienter werden. Die Kapazitäten, die dadurch gewonnen wurden, investieren die Bereiche in Stellen für Zukunftsthemen wie Connected Car und Elektrifizierung.

**DAS TEAM:** Berater von Porsche Consulting arbeiteten zusammen mit dem Seat-Team für Organisationsgestaltung und Seat-Mitarbeitern aus allen indirekten Bereichen an dem Programm mit dem Namen Via Seat+.

**DAS PROGRAMM:** In mehreren Wellen wurde Bereich für Bereich analysiert und nach drei Prinzipien optimiert:

### 1. AGIL

- weniger Führungskräfte
- Hierarchieebene gestrichen
- weniger Gremien

### 2. FOKUSSIERT

- Prioritäten gesetzt
- Kernkompetenzen gestärkt
- Nebenaktivitäten reduziert

### 3. ORGANISIERT

- Prozesse digital vernetzt
- Arbeitsabläufe vereinfacht
- abteilungsübergreifende Kooperation



**Finanzvorstand Holger Kintscher (links) und Personalvorstand Xavier Ros haben eine gemeinsame Mission: den Seat-Mitarbeitern den Rücken für Zukunftsthemen freizuhalten.**

## DIE SEAT-STORY

Mit 14.000 Mitarbeitern ist Seat der größte Arbeitgeber in der Region Katalonien. Zählt man die vor- und nachgelagerten Unternehmen hinzu, hängen 100.000 Arbeitsplätze in ganz Spanien an dem Automobilhersteller. Seat hat entscheidend zu Spaniens Entwicklung vom Agrarland in eine Industrienation beigetragen. – Das waren wichtige Stationen der Unternehmensgeschichte:



**Seat 600**

**1953** produziert das erste Seat-Werk in der Region fünf Fahrzeuge pro Tag. Das erste Modell, der Seat 1400, gleicht einem Auto von Fiat. **1957** kommt der legendäre Seat 600 auf den Markt. Die erste Jahresproduktion ist schnell ausverkauft. Viele Spanier warten mehrere Jahre auf ihr Fahrzeug. **1974** verkauft Seat das zweimillionste Fahrzeug. Inzwischen hat fast jeder zweite spanische Haushalt ein Auto. Und die Hälfte davon trägt das Seat-Logo. **1984** wird der erste Seat Ibiza gebaut, der auch international erfolgreich wird. Er entsteht durch eine Kooperation mit Porsche und dem italienischen Designer Giorgio Giugiaro. **1986** übernimmt Volkswagen das spanische Unternehmen. **1999** stellt Seat das sportliche Modell Leon vor: mit 180 PS, sechs Gängen und Allradantrieb. **2016** wird die Modellpalette um einen SUV erweitert: den Seat Ateca.