



Im Fokus: Dynamische Dichtungen
Verschiedene Wege zur Wirtschaftlichkeit 11



Branchenübergreifend
Märkte nachhaltig mitentwickeln 18



IN!STAND
Standing in the Rain 28

D I C H T !

TRIALOG DER DICHTUNGS-, KLEBE- UND ELASTOMERTECHNIK

01-2013 | € 8,50

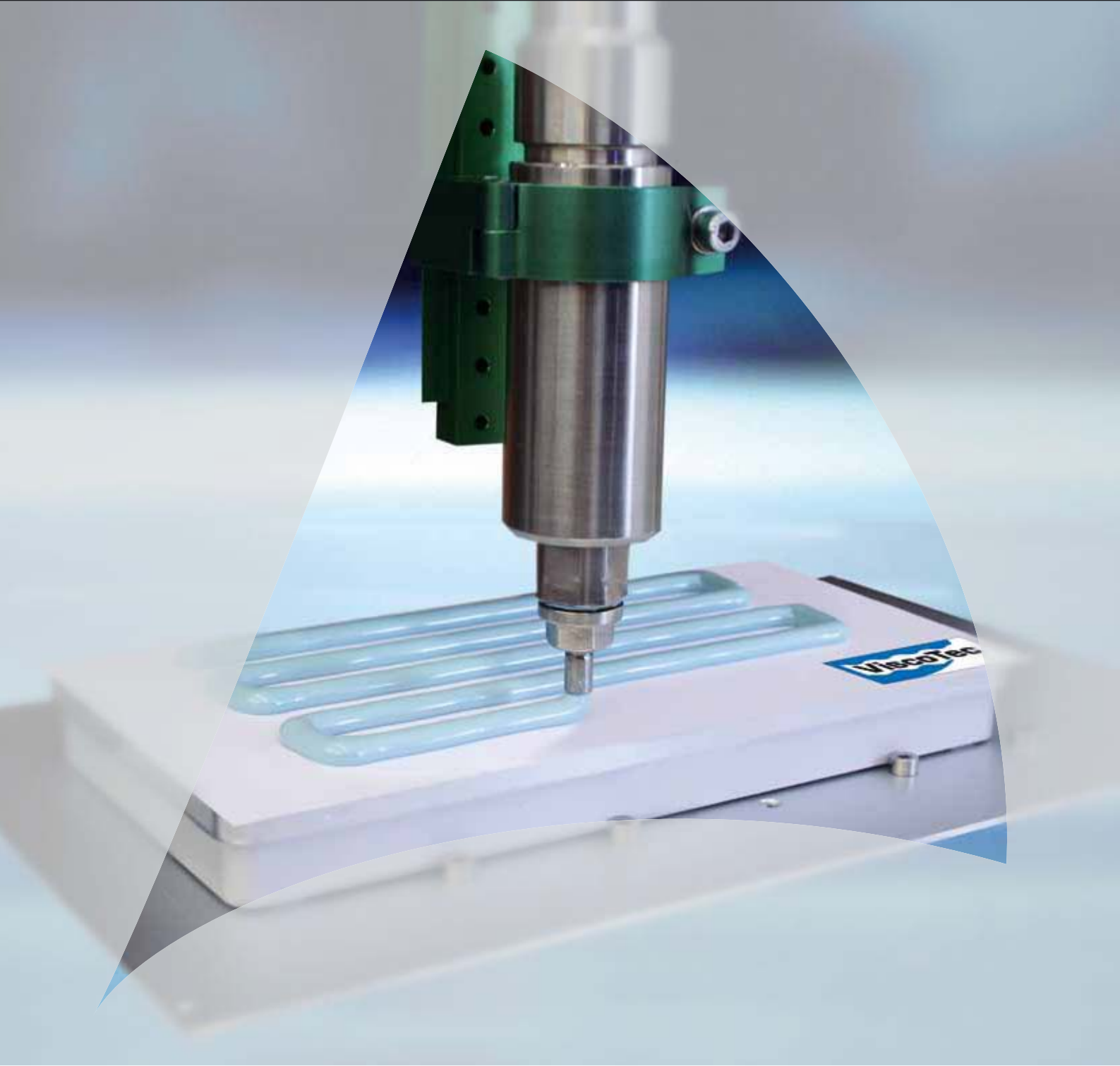




Bild: © iStockphoto.com_skyshesher

Wie wird man fit?

Unternehmens-Fitness bei sich ändernden Marktbedingungen

STRATEGIE – Ein Team oder gar ein ganzes Unternehmen im „richtigen“ Tempo durch den Wandel bei sich ändernden Marktbedingungen zu führen, ist gleichermaßen Handwerk, Kunst und Wissenschaft. Voraussetzung für einen erfolgreichen Veränderungsprozess ist die Unternehmens-Fitness, d.h. die Fähigkeit, ein Unternehmen präzise steuern zu können und seine Resilienz, d.h. die Toleranz eines Unternehmens gegenüber Störungen von innen und außen. Doch wie wird man fit?

Ähnlich wie im Fitness-Studio, kann Unternehmens-Fitness aufgebaut werden, um das Unternehmen steuerbarer und resilienter zu machen. Der Aufbau entsprechender Strukturen und Prozesse ist dabei gleichsam als akute Strategie für den Wandel wie auch als vorbeugende Maßnahme geeignet.

Beständig ist nur der Wandel

„Wenn wir wollen, dass alles so bleibt, wie es ist, müssen wir alles ändern!“ formulierte einst der italienische Schriftsteller und Literaturwissenschaftler Giuseppe Lanza Tomasi di Lampedusa (1896 - 1957). Die Welt um uns herum wandelt sich ständig: Erfindungen verändern Technologien und Produkte, politische Rahmenbedingungen verändern Märkte, Kundennachfrage verändert Absatzkanäle, Visionen verändern Unternehmen. Dabei werden diese Veränderungen häufig als Bedrohung erlebt – und zwar für den bestehenden Status quo. Wenn man sich optimal darauf eingerichtet hat, wie die Dinge sind, Prozesse, Abläufe, Strukturen, Produktpalette etc. darauf ausgerichtet und angepasst hat und dies gekonnt am Laufen hält, dann ist in der Tat jede Veränderung eine Bedrohung. Denn diese erfordert, dass man Energie, Zeit und Kraft aufwendet, um das, was doch bis dato so gut und reibungslos funktionierte, umzubauen und auf die neuen Bedingungen anzupassen. „Oder geht es vielleicht doch noch ein bisschen länger ohne Anpassung?“ ist in einer solchen Situation eine häufig an sich selbst gestellte Frage. „Der Satz „Das haben wir immer schon so gemacht!“ wird allzu oft belächelt

und ist dennoch in der Realität allzu häufig oberstes Handlungsprinzip – und das aus gutem Grund. Will man sich doch den Aufwand an Energie, Zeit und Kraft ersparen. Anpassungen an sich ändernde Rahmenbedingungen zu vermeiden oder zumindest zu verschieben ist somit zwar nachvollziehbar, und vor dem Hintergrund des erforderlichen Kräfteeinsatzes sogar effizient, aber im Hinblick auf eine mittel- bis langfristige Überlebensstrategie der Organisation/des Unternehmens mit allzu hohem Risiko verbunden.

Alles wird schneller

Das Risiko des mittel- bis langfristigen Überlebens als Unternehmen nimmt mit höherer Veränderungsgeschwindigkeit der Märkte zu. Die Gefahr steigt, dass man eine Entwicklung verpasst und damit das Feld anderen überlässt. Prominentes Beispiel ist hier sicherlich der ehemalige Weltmarktführer bei Mobiltelefonen NOKIA, der den Wandel zu den touchgesteuerten Smartphones zu spät vorangetrieben hat, obwohl er Smartphones schon früh im Portfolio hatte. Und die Veränderungsgeschwindigkeit in den Märkten steigt kontinuierlich an. So lag z.B. im Jahr 1980 der Anteil der Produkte von SIEMENS, die jünger als fünf Jahre waren bei 48% vom Absatz. 1985 waren dies bereits 55%, und im Jahre 2001 75%. Ein weiteres prominentes Beispiel für die höhere Veränderungsgeschwindigkeit in den Märkten ist der Daimler Konzern. Hier lag die Time to Market, also die Zeit der Produktentwicklung bis zur Markteinführung, im Jahr 1980 bei zehn Jahren bei einem Angebot von drei Produktlinien. Im Jahre 2000 lag sie bereits bei weniger als dreieinhalb Jahren bei einem Angebot von zehn Produktlinien – und das bei gleicher Belegschaftsgröße. Zudem werden die Wirtschaftszyklen, also die Abfolge von konjunkturellen Hochs und Tiefs, deutlich kürzer. Zieht man z.B. den ifo-Geschäftsklimaindex heran, so lässt sich ein Zyklus von etwa drei Jahren ablesen.

Die Fähigkeit, als Unternehmen auf die Anforderungen einer höheren Veränderungsgeschwindigkeit und kürzerer Konjunkturzyklen

der Märkte reagieren zu können, erscheint mittel- bis langfristig als überlebenswichtig. Diese als Unternehmens-Resilienz bezeichnete Kompetenz eines Unternehmens ist gleichsam der Fitnesswert eines Unternehmens. Dabei bezeichnet Resilienz als Begriff aus dem Ingenieurwesen die Toleranz eines Systems gegenüber Störungen.

Veränderungen sind die größte Chance

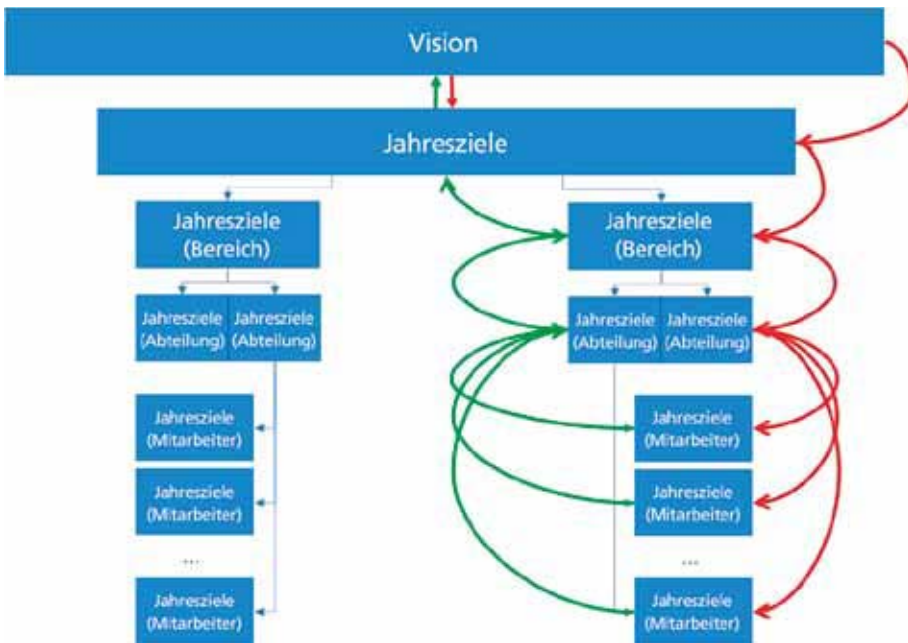
Nun sind Veränderungen im Umfeld nicht ausschließlich eine Bedrohung. Vielmehr liegen gerade in der Möglichkeit zur Veränderung die größten Chancen. Denn Veränderungen verschieben häufig das Machtgefüge. Diejenigen, die davon profitierten, wie die Dinge waren, werden möglicherweise zukünftig nicht mehr profitieren. Es wäre also sinnvoll, im Ergebnis der Veränderung zu denjenigen zu gehören, die von der Veränderung profitieren. Das bedeutet aber sich anzupassen, sich zu verändern, anzupacken und zu gestalten.

Fitness ist eine Unternehmens-Kompetenz

Die Fähigkeit, sein Unternehmen präzise – im Sinne einer schnellen Reaktion auf Änderungen am Markt – steuern zu können, macht Unternehmens-Fitness aus und schafft Unternehmens-Resilienz. Hierzu zählen die Fähigkeiten:

- eine begeisternde Vision (Ausrichtung, Leitbild) als Reaktion auf die veränderten Marktbedingungen zu entwickeln,
- diese klar und nachvollziehbar zu kommunizieren,
- diese in herausfordernden und erreichbaren Zielen zu konkretisieren,
- die Ziele durch einen systematischen Management- und Kommunikationsprozess zeitnah zu erreichen,
- Erfolge zu feiern und Erreichtes zum rechten Zeitpunkt wieder loszulassen, um die nächsten Veränderungen strukturiert anzugehen.

Eine Vision meint in diesem Zusammenhang ein klares Bild eines erwünschten Ergebnisses:



»1 Systematischer Management- und Kommunikationsprozess

Es funktioniert nicht von heute auf morgen

Zugegeben, eine derartige Struktur mit ihren Prozessen und Abläufen ist nicht über Nacht einzuführen und erfordert zudem ein hohes Maß an Kommunikationskompetenz bei allen Beteiligten. Sie kann nur im Laufe der Zeit aufgebaut werden. Auch eine Vision zu entwickeln, die die sich ändernden Marktbedingungen adäquat berücksichtigt, ist nicht mal eben an einem Wochenende heruntergeschrieben. Auch wird empfohlen, den Aufbau derartiger Strukturen mit Schulungen, einem strukturierten Veränderungsmanagement und ausgewählten Maßnahmen zur Gestaltung der Teamkultur zu begleiten. Jedoch am Ende der Mühen steht eine Struktur, die es erlaubt, ein Unternehmen präzise steuern zu können, um so schnell auf Änderungen der Marktbedingungen reagieren zu können. Das Unternehmen ist fitter für den Markt und resilienter gegenüber Störungen.

- klar – können Sie selbst es klar genug „sehen“, um geeignete Maßnahmen abzuleiten und zu veranlassen? Und ist es gleichsam als „Leuchtturm“ geeignet, um ihre täglichen Entscheidungen daran auszurichten?
- Bild – ein Bild, das mit dem „inneren Auge“ deutlich wahrgenommen werden und dort leicht immer wieder abgerufen werden kann.
- erwünscht – beantworten Sie die Frage ehrlich: „Was braucht es wirklich?“ nicht: „Was kann ich haben?“
- Ergebnis – ein greifbares, handfestes, messbares Resultat oder ein solcher Endzustand.

Kommunikation ist ein zentraler Schlüssel

Bei der Umsetzung spielt dann ein systematischer Management- und Kommunikationsprozess eine zentrale Rolle »1. Er bestimmt wesentlich die Art der Zusammenarbeit und des Miteinanders im Tagesgeschäft. Dabei wird die Vision (Leitbild, Ausrichtung) in ihrer Umsetzung durch herausfordernde und erreichbare (Jahres-)Ziele konkretisiert. Diese Ziele werden dann durch die Definition konkreter Zielbeiträge auf Bereiche, Abteilungen und schließlich bis auf den einzelnen Mitarbeiter aufgeteilt. In regelmäßigen Abständen wird dann das Erreichen der jeweiligen Zielbeiträge überprüft. Zentrales Instrument des Managements und der Kommunikation sind hierbei Mitarbeitergespräche. Insbesondere natürlich Jahresmitarbeitergespräche, Zielvereinbarungs- und Zielkontrollgespräche. Im Falle von Abweichungen bei den erwarteten Zielbeiträgen können so kurzfristig Management-Maßnahmen ergriffen werden. Zentrales Instrument des Managements sind hier erneut Mitarbeitergespräche. In diesem Fall die Interventiongespräche wie z.B. Feedback-, Kritik- und Disziplinargespräche.

Ist eine Vision (Ausrichtung, Leitbild) einmal so klar vorhanden, liegt die Herausforderung in ihrer Kommunikation. Der Fehler einer monologischen Frontalpräsentation, so effektiv sie auch immer gestaltet sein mag, ist hier tunlichst zu vermeiden. Vielmehr sollten hier Formate gewählt werden, die einen Austausch ermöglichen und Betroffene zu Beteiligten machen. Es geht darum, möglichst alle Kräfte im Unternehmen miteinzubinden und zu mobilisieren.

Isgatec GmbH
www.isgatec.com



Von Dr. Klaus Michael Ullmann
Selbständiger Management-Trainer,
zert. Business Coach und Referent
an der ISGATEC-Akademie

WIR PASSEN UNSERE ELEKTRISCHEN BEGLEITHEIZUNGEN IHREN PROBLEMSTELLUNGEN AN!

Ihre Anwendungsgebiete ...

- Kunststofftechnik
- Spritzgießmaschinen
- Formteile
- PUR-Verarbeitung
- Behälterheizung
- Klebstoffauftrag
- Dosieranlagen
- Co-Extrusion
- 2K-Anlagen



... unsere Lösungen

- Heizbänder
- Heizschnüre
- Heizschläuche
- Heizmanschetten
- Heitzische
- Heizplatten
- Heizmatten
- Heizkabel
- Regelgeräte



hillesheim
Innovationen rund ums Heizen und Beheizen

Reden Sie mit uns!

Hillesheim GmbH
Am Haltepunkt 12 • Industriegebiet 4 • D-68753 Waghäusel
Tel.: 0 72 54 / 92 56-0 • Fax: 0 72 54 / 92 56-20
E-Mail: info@hillesheim-gmbh.de • www.hillesheim-gmbh.de