

Management im Überblick



Editorial

Liebe Geschäftspartner, Kollegen und Freunde,

die Internationalisierung schreitet in großen Schritten voran. An der Produktivitätsschraube wird immer mehr gedreht und die Lohnkosten stehen per-

manent im Fokus. Dabei taucht eine Frage auf, die immer mehr Manager beschäftigt: Ins Ausland verlagern? In dieser Ausgabe möchte ich einmal eine andere Perspektive einnehmen und darstellen, worin aus meiner

Sicht ein Ausweg aus diesem Teufelskreis liegen könnte.

Viel Spaß beim Lesen!

Dr. Georg Kraus

Thema des Monats

Erwartungen an den Mitarbeiter in einem Hochlohnland

Kürzlich sprach ich mit dem Beirat eines Unternehmens über die zukünftige Strategie. Die Marge stand unter Druck und der Vorstand stellte Maßnahmen vor, um profitabler zu sein. Eine Aussage im Konzept machte mich nachdenklich: „Egal wie viel wir auch rationalisieren, wir liegen immer noch um Faktor 5 über den vergleichbaren Arbeitskosten in Indien“. Eine logische Schlussfolgerung, die Arbeitsplätze Schritt für Schritt dort hin zu verlagern, liegt nahe. Für einen internationalen Konzernvorstand gibt es bei der Wahl von Arbeitsplätzen à priori keine Länderpräferenz. Ein Arbeitsplatz in Deutschland kommt für ihn ebenso in Frage wie einer in Indien. Wenn der Arbeitsplatz in Indien nur 1.000 Euro kostet statt 5.000 Euro in Deutschland, dann lasst uns dort produzieren!

Seit Jahren beobachten wir, wie bei unseren Kunden ein Rationalisierungsprojekt dem anderen folgt. Es wird permanent daran gearbeitet, die Kosten auf „Weltmarktniveau“ zu bringen. Man dreht an der Leistungsschraube, um die Kosten pro Mitarbeiter in Relation zu seinem erzielbaren Umsatz zu verbessern. In einfachen Worten: Mehr Arbeit wird auf immer weniger Schultern verteilt!

Downsizing und Rationalisierung waren in den letzten Jahren sicher der richtige Ansatz. Einige Unternehmen

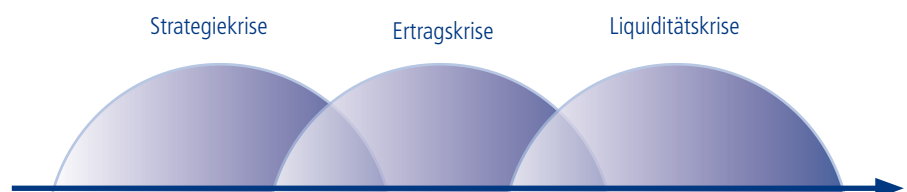
hatten sich schützende „Fettpolster“ angefressen. Teilweise hat ein Personalabbau tatsächlich eine Effizienzsteigerung gebracht und die Arbeit sogar erleichtert. Die Prozesse wurden verschlankt und Strukturen, die sich mehr mit sich selbst beschäftigten als dem Erfolg des Unternehmens dienlich zu sein, wurden radikal aufgelöst. Auf der anderen Seite müssen wir erkennen: Egal wie stark rationalisiert wird, wir werden die Produktivität der Schwellenländer nicht erreichen können.

Was also ist zu tun?

Die Gründer von Google, Sergey Brin und Larry Page, haben eine für mich interessante Vorgabe an ihre Mitarbeiter gemacht: „Verwendet 20 Prozent eurer Zeit für die Suche nach Innovation und Weiterentwicklung des Unternehmens.“ Statt an der Produktivitätsschraube zu drehen, haben die beiden Vorstände entschieden, auf die Mitarbeiter zu setzen und deren Potenziale zu mobilisieren.

In den letzten Jahren erleben wir einen Trend, der Besorgnis erregen kann. Mitarbeiter werden immer mehr als „Ressource“ für die Abwicklung von Geschäftsprozessen gesehen. Dabei bezieht sich die Effizienzbetrachtung in erster Linie auf die maximale Erfüllung vorgegebener, eng umschriebener Prozesse und Arbeitsleistungen. Auf diesem Weg werden wir jedoch die Schwellenländer in ihrer Produktivität mittelfristig nicht erreichen. Wir müssen uns wieder darauf besinnen, was uns von anderen Ländern unterscheidet und was unsere höheren Preise rechtfertigt: Produkte und Dienstleistungen, die ein Alleinstellungsmerkmal (USP) haben. Dann spielt der Preis nur eine untergeordnete Rolle. Gemeint sind Spitzenprodukte und Leistungen, die einen Unterschied zum Bestehenden darstellen! Den meisten Ertragskrisen ist eine Strategiekrise vorgeschaltet.

Wenn Unternehmen den Anschluss an den Markt nicht verpassen wollen, brauchen sie hoch engagierte und innovationsfreudige Mitarbeiter.



Innovative Produkte und Dienstleistungen entstehen jedoch nicht von jetzt auf nachher und auch nicht ausschließlich in der Entwicklungsabteilung. Innovation entsteht jeden Tag, wenn die Mitarbeiter mitdenken, sich engagieren und an der Weiterentwicklung des Unternehmens mit Herz und Seele mitwirken. Leider ist diese Einstellung sehr selten anzutreffen. Eine gewisse Passivität und Lethargie, gekoppelt mit einem nicht mehr zeitgemäßen Anspruchsdenken, lähmt in einigen Organisationen den Fortschritt.

Um auch in Zukunft erfolgreich zu sein, muss eine Organisation mit allen Mitwirkenden permanent auf der Suche nach Spitzenleistung sein. Viele Manager haben dies vergessen.

Wir werden nur dann erfolgreich sein, wenn wir es schaffen, dass die Mitarbeiter mitdenken und jeden Tag auf Neue sich selbst und die Organisation weiterentwickeln!

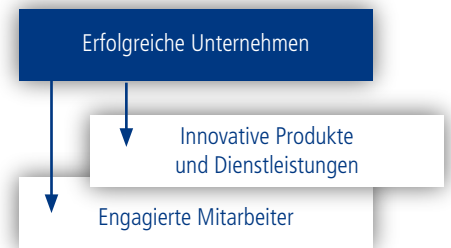
Dies ist einerseits ein Anspruch an die Mitarbeiter, aber auch an das Management, dies zu fordern und zu fördern und es manchmal sogar einfach nur zuzulassen, weil die Mitarbeiter es von sich aus gerne tun. Schauen wir auf die Unternehmen, die als die erfolgreichsten gelten: Es sind die mit außerordentlich engagierten Mitarbeitern, die permanent zum internen Wandel und zur Neuausrichtung beitragen und innovative Produkte kreieren.

Die Kosten des Standorts Deutschland haben dabei eine untergeordnete Bedeutung.

Was ist zu tun?

Anstatt noch mehr zu rationalisieren, muss das Management konsequent auf die Mitarbeiter setzen. Diejenigen unterstützen und fördern, die die Herausforderung erkannt haben und an Innovation und Neugestaltung aktiv mitwirken. (Alle anderen sind fehl am Platz!) ■

Konzentrieren Sie sich also primär auf die folgenden beiden Zielrichtungen:



Was bedeutet das für Einstellungen, Entscheidungen und ToDo's im Management?

- Lösen Sie sich von der Idee, dass das Management entscheidet und die Mitarbeiter ausführendes Organ sind. Fordern und Fördern Sie täglich unternehmerisches Handeln!
- Das Management kann gar nicht oft genug mit den Mitarbeitern über die neuen Anforderungen in den Dialog treten.
- Die Personalentwicklung muss in Zukunft noch stärker die Themen „Verhalten und Einstellungen der Mitarbeiter“ durch Trainings, Coachings, Workshops und kollegiale Beratungen fördern und begleiten.
- Organisieren Sie Ihr Unternehmen rund um das Thema kleine und große Innovation!
- Machen Sie allen Mitarbeitern klar, dass Kreativität und Innovationen die einzigen Chancen sind, mittel- und langfristig die hohen Gehälter und den Lebensstandard zu halten!
- Achten Sie darauf, dass durch eine zu starke Rationalisierung nicht der Leistungswille der Mitarbeiter und die Kreativität der Organisation auf der Strecke bleiben!
- Lassen Sie Freiräume zum Experimentieren! Wenn jedes Projekt und jede Idee schon einen Projektantrag mit einem Return on Invest benötigt, töten Sie jegliche Innovation.
- Ein Betriebliches Vorschlagswesen reicht bei weitem nicht aus. Richten Sie Lernwerkstätten ein! Die Mitarbeiter sollen die Möglichkeit haben, an kreativen Orten Dinge auszuprobieren.
- Schicken Sie Ihre Mitarbeiter regelmäßig auf Dialogforen, Kongresse und Weiterbildungen zu neuen und für sie spannenden Themen!
- Machen Sie „Job-Rotation“-Programme mit Hochschulen und Forschungseinrichtungen!
- Schreiben Sie regelmäßig Innovationspreise aus!
- Auch wenn es schwer fällt: Trennen Sie sich von den Führungskräften und Mitarbeitern, die diese Einstellung nicht mitbringen!

Zitat des Monats

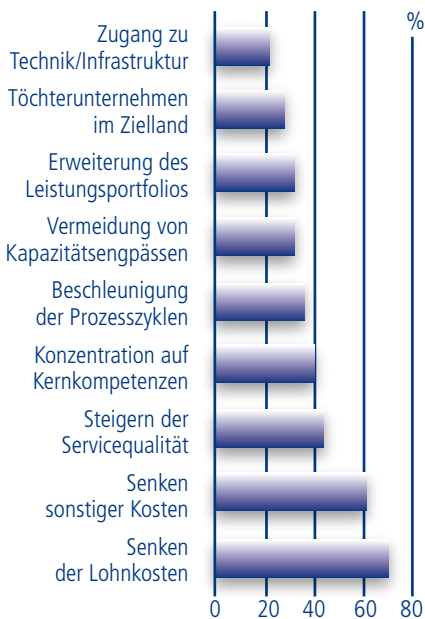
„Was braucht man für einen Ruck? Nun, man braucht vor allen Dingen Ideen, die verwirklicht werden. Jeder einzelne hat Ideen, Sie und ich. Aber wir kämpfen nicht genug um ihre Verwirklichung. Wir alle warten.“

Prof. Dr. Horst Köhler, Bundespräsident der Bundesrepublik Deutschland,
Antrittsrede im Deutschen Bundestag am 1. Juli 2004.

Trends und Fakten

Hauptmotive für Offshoring

Roland Berger hat eine interessante Analyse zum Thema „Gründe für Offshoring“ erstellt. ■



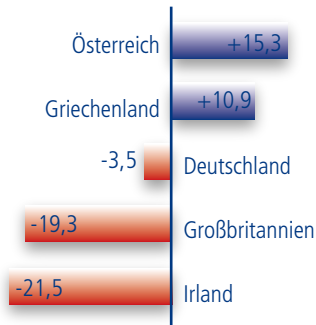
Quelle: Roland Berger, UNCTAD, 2004

Trends und Fakten

Insolvenzen 2005

Österreich verzeichnete 2005 in Westeuropa den größten Anstieg an Unternehmensinsolvenzen: 15,3 Prozent mehr als 2004. Das zeigt eine Statistik von Creditreform. In Griechenland gab es 10,9 Prozent mehr Firmenpleiten, in Deutschland nahmen die Insolvenzen um 3,5 Prozent ab. Insgesamt sanken sie in Westeuropa um zwei Prozent. Den größten Rückgang verzeichnete Irland (-21,5 Prozent). ■

Veränderungen zu 2004 in Prozent

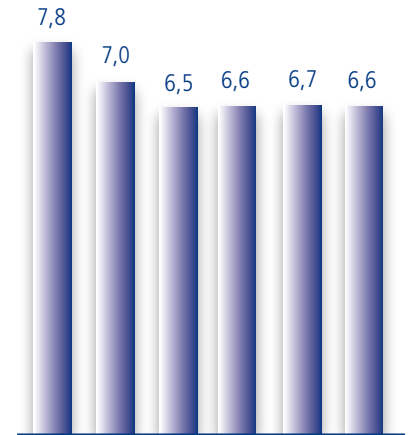


Quelle: Creditreform

Trends und Fakten

Programmiertes Wachstum

Indiens Wirtschaft wächst bis 2010 um bis zu acht Prozent pro Jahr. Vorzeigebereiche wie IT-Dienstleister legen um bis zu 40 Prozent zu. ■



Indisches Brutto Sozialprodukt

Veränderungen in Prozent zum Vorjahr, ab 2006 Prognose

Akademie

An dieser Stelle möchte ich auf eine besondere Möglichkeit der Weiterbildung hinweisen: Die „Akademie“. In jeder Ausgabe wird ein besonders empfehlenswertes Seminar vorgestellt. Diesmal möchte ich das Seminar „Werkzeugkasten für Changemanager und Veränderer“ von Christel Becker-Kolle vorstellen. ■



Werkzeugkasten für Changemanager und Veränderer

Datum 6.-7.11.06
Ort: Bruchsal

Inhalt: Change-management erfordert klare Veränderungsziele und darauf abgestimmte Vorgehensweisen. Hilfreich dabei ist der Einsatz von Instrumenten und Interventionen in den verschiedenen Phasen der Veränderungsprozesse.

Die Methoden und Werkzeuge werden in ihrer Wirkungsweise vorgestellt und der Einsatz in den besonderen Situationen dargestellt.

Mehr unter: www.k-akademie.de

Buchempfehlung

Aufstand des Individuums

Warum wir Führung komplett neu denken müssen

von Reinhard K. Sprenger
ISBN: 359336560X | Erscheinungsjahr: 2000



Hinweise, wie Führung aussehen kann, die konsequent versucht, Kraft, Stärken und Ideen des Einzelnen in den Mittelpunkt zu setzen. ■

Dieses Buch fordert den Leser heraus, es zwingt zur Konfrontation mit Gelerntem und Überliefertem. Wer sich dem stellt, erhält ein Fülle wertvoller

Auf den Punkt gebracht

Businessbegriffe einfach erklärt

Was bedeutet USP?

Der Begriff steht für „unique selling proposition“ und bedeutet Alleinstellungsmerkmal. Damit sind die Produkte oder Dienstleistungen gemeint, die nicht vergleichbar sind und sich somit dem klassischen Wettbewerb entziehen. Je größer das Alleinstellungsmerkmal, desto größer die möglichen Erträge. ■

Impressum

DR. KRAUS UND PARTNER
Consulting . Training
Zeisigweg 2

D-76646 Bruchsal

Tel: +49 (0) 7251-98 90 34

Fax: +49 (0) 7251-98 90 35

e-mail: info@kraus-und-partner.de

<http://www.kraus-und-partner.de>

Herausgeber, V.i.S.d.P.: Dr. Georg Kraus
Gestaltung: Konradi.com Agentur für Gestaltung

Ausgabe XII, November 2006

Herzlichen Dank an die SVP Deutschland AG für die beigelegten Analysen!

www.svp.de