

die wirtschaft

COVER



Michael Schindl

S Summary

In der Krise ist die richtige Nutzung von Mitarbeiterressourcen überlebenswichtig. Die Mehrheit der Krisen sind Umsatzschwächen und müssen als solche bekämpft werden nicht als Kostenkrise. Erarbeiten Sie zuerst eine klare und präzise Antwort auf die Frage, warum Kunden künftig gerade Ihr Unternehmen als Partner wählen soll und fragen Sie sich, was das an nötigen Kernfähigkeiten und prozessen bedeutet. Damit entsteht eine Zukunftsperspektive, die nötigen Veränderungen sind für Mitarbeiter nachvollziehbar und Sie haben einen klaren Maßstab für das Kostensenkungsprogramm, das sie erst jetzt und in einem Schlag anpacken sollten.

I Schindl Rughase Partners

Spezialisiert auf Neuorientierung und Veränderungsprozesse für neues Wachstum. Dr. Michael Schindl, Jurist, Betriebswirt hat viele Jahre Erfahrung als Geschäftsführer mittelständischer Unternehmen und bei mergers. Er berät heute profit und non profit Organisationen und ist gesuchter Vortragsredner. Dr. Michael Schindl ist Partner der Sozietät Schindl Rughase Partners, Landsberg und Düsseldorf. Sie erreichen ihn unter 0049 8191 931 659 ms@sr-partners.com

Den Wert der Kosten nutzbar machen

Ein Unternehmen durch eine Krise zu führen funktioniert anders, als ein Auto zu lenken. Der reflexhafte Tritt auf die Kostenbremse führt häufig zu unkontrollierendem Schleudern. Der in Deutschland arbeitende Unternehmensberater Michael Schindl empfiehlt: Zuerst schauen, dann erst bremsen.

Das Gespräch führte Ernst Scheibl e.scheibl@wirtschaftsverlag.at
Foto Sophie Dvorak

Die Wirtschaft: Herr Schindl, Ihre Sozietät ist spezialisiert darauf, Unternehmen zu unterstützen, wenn es um neues Wachstum, Neuorientierung und Veränderung geht wie erleben Sie das Thema human resources in der Praxis ?

Schindl: Sehr paradox. Alle sprechen von der Wichtigkeit der human resources, doch wenige sind sich bewusst, welches Führungshandeln erforderlich ist, um dieser Bedeutung gerecht zu werden. In der Praxis ist die Diskrepanz zwischen behaupteter Bedeutung und realem Handeln von Führungskräften sehr groß, gerade in Unternehmenskrisen.

Die Wirtschaft: Müsste man nicht gerade in Krisenzeiten die human resources stärken, ausbauen, antizyklisch investieren, d.h. Neueinstellungen vornehmen um die Krise zu bewältigen ?

Schindl: Ja, man muss sie stärken wenn Sie die Menschen meinen - aber nicht quantitativ. In der Krise ist die exzellente Nutzung der Fähigkeiten der Mitarbeiter - des Wertes der human resources - entscheidend, genau das wird aber nach meiner Erfahrung sträflich vernachlässigt. Wenn Sie so wollen: hier geht 's doch zuerst darum, den Wert der Kosten nutzbar zu machen, nicht um deren Abbau. Wir bringen ein Auto ja auch nicht auf den Schrottplatz, wenn der Aschenbecher voll ist. Der entscheidende Faktor ist Führung, genauer: Menschenführung. In der Krise gewinnt, wer Menschen für sich und eine Neuorientierung des Unternehmens gewinnen kann.

Die Wirtschaft: Aber in der Realität geht 's doch immer wieder nur um eins: zuerst einmal Personalabbau.

Schindl: Weil 's viele tun, wird es nicht richtiger. Der reflexartige statt strategisch gezielte Abbau ist einer der Hauptgründe für die Verlängerung der Krise und eine nachhaltige Unternehmenssubstanzschädigung. Ich kenne Unternehmen, die nach 5 Jahre nach solchen Schnellschüssen weder ihr Ergebnisniveau stabilisieren konnten, noch ihren alten Umsatz erreicht hätten. Im Sommer hat eine großangelegte internationale Studie bei turnaround Unternehmen aufgezeigt, dass im Schnitt (!) 30% der Stellen, die „harten, aber notwendigen Maßnahmen“ zum Opfer fielen binnen Jahresfrist wieder besetzt werden mussten. Rechnen Sie jetzt Akquisitionskosten und Abfertigungen sowie Know How Verlust und Teamstörungen hinzu ...

Die Wirtschaft: Warum handeln dann Manager so irrational ?

Schindl: Weil sie als Kostenkrise behandeln, was in Wahrheit eine Umsatzkrise ist! Und weil es einfacher ist und gegenüber Konzernzentralen und Börsen den schnelleren Erfolg bringt aber nur scheinbar. Der wahre Preis der Personalkostensenkung wird nicht sichtbar und nicht bilanziert: Verlust an Kunden-Loyalität, Vertrauen und Image im Markt, Innovationskraft, Know How... Dabei mangelt es in 8 von 10 Fällen in Wahrheit an Umsatzwachstum, neuem Wachstum.

Die Wirtschaft: Nun gut, da hängen wir von der Weltwirtschaft ab, gerade im kleinen Österreich !

Schindl: Das ist doch ein gefährliches Beruhigungsmittel, das zur

Home

Impressum
Mediadate
Onlinepreis
Team
Plattform
Archiv

Volltext:

Suchbeg

Newsletter

Bestellen
wirtschaft

* Die Aktu



Untätigkeit geradezu einlädt ! Es ist heilsam, fehlendes Wachstum nicht als Schicksal, sondern als Managementfehler anzusehen statt die Weltwirtschaft, beinhalten Preiskampf, schlechtes Investitionsklima etc. zu bemühen! Umsatzkrisen, Preiskrisen sind ein klares Zeichen für nicht gelungene Anpassung an Marktentwicklungen, für mangelnde Unterscheidungskraft gegenüber Wettbewerbern, für zuwenig Verständnis von Kundenwelten und -bedürfnissen. Alles Aufgaben, die das Management unter Nutzung der Mitarbeiterressource erledigen muss. Zu spät erkannt, zu spät investiert, zu spät innoviert, Mitarbeiterpotential schlecht eingesetzt da ist der Hebel anzusetzen !

Die Wirtschaft: *Sieht man die Ursache „fehlendes neues Wachstum“ nicht ?*

Schindl: Doch, doch, sie wird auch ständig beschworen. Aber entscheidend ist doch, daß praktisch zuwenig zur Generierung neuen Wachstums getan wird. Das können Sie ganz leicht am investierten Zeitaufwand messen. Wie viel Zeit und Mühe steckt das Management in die Erarbeitung einer Neuorientierung ? Wie viel Zeit in aktives, kontinuierliches Arbeiten mit Mitarbeitern, um Lösungen für entscheidende, wettbewerbsrelevante Prozesse im Unternehmen zu finden, wie viel Zeit in saubere Führungs- und Zielentwicklungsarbeit mit allen Mitarbeitern statt Kommandowirtschaft? Überall sind die „human resources“ der Schlüssel, den ich nutzen muss. Darauf muss sich das Management zuerst konzentrieren, nicht auf die Personalkostensenkung! Der Sinn einer Ressource ist, dass man sie nutzt, nicht dass man sie loswird.

Die Wirtschaft: *Und die Folgen ?*

Schindl: Es wird am Problem vorbei kuriert. Und schnell taumelt das Unternehmen dann von einem Cost Cutting ins nächste. Der Mitarbeiter wird zum Kostenproblem, statt zur Wachstumschance. Mit fatalen Folgen für Vertrauen, Motivation und Engagement dieser Menschen. So als Kostenproblem täglich zur Arbeit zu fahren...man kann sich vorstellen, was das für die Risikofreude, Ideenentwicklung, Kommunikation und schließlich in der Wirkung beim Kunden bedeutet.

Die Wirtschaft: *Sie sagten, in der Krise gewinnt, wer Mitarbeiter für sich und eine Neuorientierung des Unternehmens gewinnen kann. Spielt denn die Kostensenkung keine Rolle?*

Schindl: Doch, aber nur sehr gezielt. Zuerst muss die Neuorientierung kommen und dann gezielte Kostensenkung, wo es die Neuorientierung zulässt auch Personalkostensenkung. In der Praxis wird aber meist so verfahren: „Wir brauchen eine Neuorientierung, darum senken wir die Kosten“. Und es bleibt offen, worin nun die Neuorientierung konkret besteht. Meist werden einfach nur alte Stehsätze beschwörend wiederholt („Marktführerschaft sichern o.ä.) oder Ersatzhandlungen gesetzt (Logoänderungen, neues Corporate Design ...) ohne dass sich an der Art des Unternehmens zu arbeiten substantiell etwas ändert. Das ist kaschiertes reines Kostenmanagement mit hohem Preis. Und davon wird man nicht reicher oder stärker, sondern nur langsamer ärmer.

Die Wirtschaft: *Ihr Vorschlag lautet also: zuerst eine klare Strategie entwickeln.*

Schindl: Ja, meine Botschaft heißt: Zuerst eine klare Strategie entwickeln und im zweiten Schritt sauberes Veränderungsmanagement sowie gezielte Kostensenkung und Programmgestaltung mit der Strategie als Maßstab. Das ist der Weg aus der Krise. So nutzen Sie Ressourcen, statt sie zu zerstören.

Die Wirtschaft: *Aber die meisten Unternehmen haben doch eine Strategie !*

Schindl: Das entspricht nicht meiner Erfahrung. Entscheidend sind nicht Slogans, sondern die gelebte Realstrategie. Dafür gibt es einen einfachen Test. Fragen Sie einen Mitarbeiter, welche Strategie das Unternehmen verfolgt. Und dann fragen Sie ihn, was das für seine Rolle, Aufgaben und Ziele bedeutet und vor allem was er jetzt anders macht als früher. Wenn Sie die Antwort hören, wissen Sie, ob die Führung sich um Neuorientierung gekümmert hat oder nicht. Und: Aussagen wie „Nummer eins werden“ o.ä. sind keine Strategien sondern Visionen, die erst durch eine Strategie konkret werden.

Die Wirtschaft: *Wie definieren Sie Strategie ?*

Schindl: Strategie heißt, eine präzise Vorstellung davon zu haben, welche Wettbewerbsvorteile wir aufbauen wollen. Warum sind diese

Wettbewerbsvorteile attraktiv für Kunden ? Welche Kernfähigkeiten muß das Unternehmen ausbauen, um sie zu stützen ? Was heißt das für die Prozesse, Aufgaben, Rollen und Ziele im Haus?

Die Wirtschaft: *Wo ist der Zusammenhang zum Thema human resources?*

Schindl: Darin, dass alle Mitarbeiter ihr Verhalten ändern müssen. Dass dabei auch historische Sicherheiten, Gewohnheiten, Bequemlichkeiten verloren gehen, manche Fähigkeiten wertlos werden und andere gefragt sind. Das ist riskant, unbequem, Erkämpftes geht verloren. Krisenmanagement ist also prioritär Veränderungsmanagement und das heißt human resources management. Der richtige Umgang, die wirkliche Nutzung der Ressource Mensch für das gemeinsame Unternehmen.

Die Wirtschaft: *Warum soll ich mir als Mitarbeiter diese Veränderungen antun ?*

Schindl: Genau das ist die Kernfrage der Menschen im Unternehmen! Darauf brauche ich als Mitarbeiter eine Antwort! Ich will wissen, ob es sich lohnt zu kämpfen oder ob ich als Kostenfaktor morgen aussortiert bin. Ich will wissen, wo´s hingeht, prüfen, ob ich dran glauben kann, dass wir das erreichen und vor allem, was ich jetzt anders machen muss. Gutes Krisenmanagement heißt, Mitarbeitern genau diese präzise Orientierung zu geben und damit ihre Ressourcen frei zu machen.

Die Wirtschaft: *Wie heißt der nächste Schritt aus der Krise ?*

Schindl: Wenn Sie diese strategische Klarheit gewonnen haben, wissen Sie beim nächsten Schritt der Kostenentlastung was Sie kürzen und was Sie sogar eventuell stärken müssen ! Und wenn Sie wie vorhin beschrieben dafür sorgen, dass nicht nur der Geschäftsführer davon weiß, sondern alle und mindestens eine Mehrheit von Führungskräften und Multiplikatoren das inhaltlich voll nachvollziehen können und bejahen, haben Sie gute Chancen, statt Widerstand Unterstützung zu ernten. Das ist angewandtes erstklassiges human resources management.

Die Wirtschaft: *Ein letzter Tip?*

Schindl: Im Prozess der Krisenbewältigung dürfen Mitarbeiter nicht Feindbild oder Kostenfaktor sein, sondern Verbündete handeln Sie auch so! Erstklassige Manager wissen das.

 Artikel drucken

 Artikel versenden

· Die typischen Fehler in der Krise

:

Zu spätes Reagieren auf den Indikator „Preiskampf“:

Wenn Preise nicht mehr annähernd durchgesetzt werden können, sagt der Kunde damit „Ich brauch´ dich nicht, andere sind besser oder genau so gut.“ Eine strategische Neuorientierung und der Ausbau neuer Wettbewerbsvorteile ist dringend nötig. Nur auf der Kostenseite zu reagieren hingegen grundfalsch.

Benchmarking als Kostensenker:

Die Kombination von benchmarks macht kein erfolgreiches Unternehmen aus. Imitation von Leistungsdaten anderer ohne tiefes Verständnis und Einblick in die Zusammenhänge der so abgebildeten Kostenstruktur ist ein teurer Irrweg. Lieblingsfalle: Personalkosten ohne die Leistungstiefe und strategisch erforderliche Unterschiede zu beachten. Und bedenken Sie: die wichtigste Stellschraube für Prozentanteile liegt im Umsatz und der folgt der Personalkostensenkung oft schneller als manchem lieb ist.

Outsourcing als Kostensenker:

Ohne Strategie als Maßstab ein gefährliches Spiel: was heute billiger ist, ist morgen eine Abhängigkeit in einem strategisch entscheidendem Bereich.

Cost cutting ohne strategischen Maßstab

Strategie heißt, genau zu wissen, welche Wettbewerbsvorteile Sie auf-/ausbauen wollen und auf welche Kernfähigkeiten und -prozesse des Unternehmens Sie dabei setzen wollen. Kosten in diesen Bereichen können sogar zu niedrig sein und andere völlig überflüssig. Ihre Strategie muss einen klaren Kundenbezug haben, unterscheidungskräftig sein, für Ihr Unternehmen erreichbar sein und als Maßstab aussagekräftig. Das beliebte „Nummer eins im Markt X“ erfüllt diese Kriterien nicht.

Mitarbeiter als Feindbild

Wenn´s um die Wurst geht, brauchen Sie Verbündete ! Kümmern

Sie sich lieber darum, die Energien Ihrer Mitarbeiter freizusetzen als diese selbst. Gewinnen Sie die Leute für die überlebenswichtige Aufgabe „Neuorientierung“. Führen Sie ganz sichtbar, angreifbar und präsent und beziehen Sie Mitarbeiter in die Entscheidungsfindung ein. Informieren Sie ehrlich und zeitnah. Bleiben Sie kurzfristig erreichbar und hören Sie zu. Gehen Sie auf Argumente ein Sie müssen einen Meinungsbildungsprozess gewinnen, nicht die Diskussion.

Salami-Taktik

Wenn die Strategie klar ist, ist mit diesem Maßstab an die Kosten heranzugehen. Keine Salami taktik, das kostet nur Vertrauen und lähmt das Unternehmen. Stellen Sie alle Kostenkonsequenzen, insbesondere bei Personal mit einem mal klar. Machen Sie deutlich, wie lange unter diesen Prämissen Zeit ist die neuen Ziele zu erreichen, sodaß eine Perspektive entsteht. Beispiel: „Mit dieser Kostenentlastung haben wir ein Jahr Zeit, den Umsatz auf Niveau x zu bringen.“

Strategien verkünden

Verkünden Sie nicht, sondern beziehen Sie ein. Insbesondere Ihre Führungskräfte müssen die Strategie vertreten können, zu ihrer Sache machen. Da reichen nicht ein paar läppische Folien, Vorträge oder emails. Nutzen Sie das Know How Ihrer Leute um die Neuorientierung zu erarbeiten so wird dann auch die Umsetzung erfolgreich.

COPYRIGHT 2002-2003 ÖSTERREICHISCHER WIRTSCHAFTSVERLAG GMBH site by CONNECTION