

Mai 2006

Durchführung der strategischen Planung 2007-2011
Einführung der monatlichen BRP-Gespräche (Business Reviews Pneumatik)
Entwicklung und Freigabe eines Sanierungsberichtswesens



Berichtswesen: Stand der Sanierung (Leaning Brick Pile, Kennzahlen)

Juni 2006

Neuentwurf der Planungsmethodik (strategische und operative Planung)
Richtlinien zur Portfoliobereinigung in
Anwendungsentwicklung, Konstruktion und Werkzeugbau
Konzept zur Prozessbereinigung im Customer Service
Identifizierung von Verlagerungsprojekten

Hinweis: Bis einschließlich Juni haben sich die Monats-ergebnisse fortwährend verschlechtert; dennoch hat die Geschäftsführung als Projektauftraggeber dem Projekt die Unterstützung nicht entzogen, sondern sie durch geeignete Maßnahmen bei der Artikelsanierung verstärkt!

Juli 2006

Ausführliche Zwischeninformation für den Betriebsrat
Reorganisation innerhalb der strategischen Geschäftseinheit
Verschärfung der Portfoliobereinigung in den Hauptmärkten Industriepneumatik und Automotive
Entwurf einer verbesserten Projektsteuerung in der Anwendungsentwicklung
Monatsergebnis besser als geplant!

August 2006

Erstellung eines mittelfristigen Personalkonzepts
Fortschreibung des Sanierungskonzepts
Einführung und vierteljährliche Aktualisierung einer Analyse operativer und strategischer Lücken (sogenannte GAP-Analyse)
Monatsergebnis besser als geplant!

September 2006

Erweiterung des Berichtswesens
Sanierungskonzept einer der Artikelhauptgruppen vorgestellt und freigegeben
Erweiterte Sanierungsliste „Automotive-Artikel“ vorgestellt und freigegeben
Monatsergebnis deutlich besser als geplant!

Oktober 2006

Verschärfung der Sanierungsmaßnahmen Industriepneumatik und Automotive
Einführung einer verbesserten Muster- und Freigabemethodik
Monatsergebnis deutlich besser als geplant!

November 2006

Vorbereitung und erfolgreiche Durchführung der Preiserhöhungsgespräche mit Schlüsselkunden
Vorstellung des erweiterten Sanierungskonzepts vor dem Gesellschafterausschuss (Freigabel)
Monatsergebnis deutlich besser als geplant

Dezember 2006

Verabschiedung der operativen Planung 2007
Erweiterung des Konzepts „Geschäftsprozessoptimierung“
Vorbereitungen zum Jahresabschluss 2006
Monatsergebnis deutlich besser als geplant!

Januar 2007

Zielvereinbarungen 2007
Berichtswesen 2007
Jahresergebnis 2006 besser als erwartet



Martin Steidl
Dipl.-Ing., Dipl.-Wirtsch.-Ing.
STEIDL Unternehmensberatung
II. Rote-Haag-Weg 11
52076 Aachen
Tel: 0241-89 42 372
Fax: 0241-89 42 382
Mobil: 0173-210 2729
www.steidl-partner.de

**STEIDL Unternehmensberatung
Newsflyer Juli 2007**



Change Management

„Wenn der Wind der Veränderung weht, bauen die einen Mauern, und die anderen bauen Windmühlen.“
(unbekannter Autor)

Umsetzung von Veränderungen

Im Strategiemangement werden die Strategien in Maßnahmen umgesetzt, die meist grundsätzliche und nachhaltige Änderungen zur Folge haben; daher spricht man auch von Change Management.

- Change Management hat folgende Ziele:
- Größere Markt- und Kundennähe
 - Effizientere Geschäftsprozesse mit kürzeren Durchlaufzeiten
 - Durchgreifende Qualitäts- und Ergebnisverbesserungen

Der Anstoß zum Wandel geht von Indikatoren aus, die in Umwelt- oder Unternehmensanalysen gefunden werden wie z.B. das Aufkommen neuer Wettbewerber oder ständige Planunterschreitungen.

Die Beteiligung der Mitarbeiter an Veränderungen ist nicht selbstverständlich; deshalb muss im Unternehmen eine Atmosphäre der Veränderungsbereitschaft geschaffen werden:

- Umfassende Information für die Mitarbeiter
- Internes und externes Benchmarking
- Aufzeigen von Vorteilen
- Aufzeigen von Nachteilen

Die hauptsächlichlichen Kriterien für die Verfestigung des neuen Zustandes sind:

- Managementsysteme, Organisationsstrukturen, Personal-konzepte und die Unternehmenskultur sind hinsichtlich der Veränderungen im Umfeld neu zu gestalten und aufeinander abzustimmen.
- Eine durchgreifende Realisierung einer strategischen Veränderung in allen Unternehmensbereichen, die sich auch in veränderten Normen und Wertvorstellungen niederschlägt, benötigt mehrere Jahre.
- Ein fortwährende operative und strategische Kontrolle ist unerlässlich.

Widerstände gegen Veränderungen

Grundsätzlich gibt es folgende Vorgehensweisen für den Veränderungsprozess:

- Rationale Strategien
- Evolutionsstrategien
- Machtstrategien

Jede der oben genannten Varianten hat ihre charakteristischen Vor- und Nachteile; die Widerstandsreaktionen lassen sich in folgenden Gruppen zusammenfassen:

- Zeitverzögerungen
- Mangelnde inhaltliche und formale Akzeptanz
- Abwanderung von Schlüsselpersonal
- Innere Kündigungen
- Sabotage oder offener Widerstand

Bei genauer Betrachtung der Widerstandsreaktionen sind drei unterschiedliche Gruppen zu erkennen:

- Technische Widerstände
- Politische und psychologische Widerstände
- Kulturelle Widerstände

Zu den technischen Widerständen zählen:

- Qualifikationsdefizite / fehlende Ausbildung
- Mangel an Ressourcen
- Unpassende Strukturen
- Ungeeignete Planungs- und Informationssysteme
- Hohe Vorlaufkosten
- Zielkonflikte zwischen strategischen und operativen Aktivitäten

Beispiele für politische und psychologische Widerstände sind:

- Angst vor dem Unbekannten (neue Kollegen, neue Aufgaben u.s.w.)
- Angst vor Macht-, Prestige- und Einkommensverlusten
- Mangelnde Innovations- und Risikofreude
- Infragestellung früherer Entscheidungen (Verrat am Status quo)

Kulturelle Widerstände, die naturgemäß tiefer liegen und sich deshalb nicht schnell offenbaren, sind im wesentlichen:

- Strategische Kurzsichtigkeit bei aktuellen Problemen
- Infragestellung bisher gültiger Normen und Grundwerte
- Verherrlichung der Vergangenheit
- Fehlende Innovationskultur
- Fehlendes Querdenken

Nur dann, wenn die Widerstände mit hartnäckigem Fingerspitzengefühl aufgedeckt und mit freundlicher Beharrlichkeit beseitigt werden, können Veränderungsprozesse gelingen. In allen anderen Fällen kommt zur Verfehlung der angestrebten Ziele noch ein erheblicher - aber vergeblicher - Aufwand durch ein misslungenes Veränderungsprojekt hinzu.

Merkel Freudenberg Fluidtechnik GmbH, Hamburg/Schwalmstadt Geschäftseinheit „Pneumatikdichtungen“



Firmengebäude und Eingang

Auftrag

Seit 2005 gibt es eine Reihe von Analysen, die die Ursachen für die Ergebnisschwäche ermitteln und die Geschäftseinheit kurzfristig in die Lage versetzen sollen, die angestrebte Zielrendite von 6 % vom Umsatz zu erreichen, die Geschäftsprozesse sinnvoll zu verschlanken und der Spartenleitung eine aktivere Rolle in der Bearbeitung der unterschiedlichen Märkte zu ermöglichen.

Bei allen Überlegungen zur Ergebnisverbesserung ist nicht daran gedacht worden, über Personalabbau kurzfristige Renditeverbesserungen (zu Lasten strategischer Erfolgsfaktoren) zu realisieren. Es geht also darum, die vorliegenden Bestandsaufnahmen mit eigener Expertise zu ergänzen und

daraus ein Konzept zu entwickeln, mit dem kurzfristige Ergebnisverbesserungen und der Aufbau nachhaltiger strategischer Erfolgsfaktoren erreicht werden. Dieses Konzept ist zusammen mit dem Leitungsteam der Sparte umzusetzen.

Projektverlauf:

Januar 2006

Bestandsaufnahme, Portfolio-Analysen, Reklamationsbeurteilungen.

Entwurf des Masterplans „Sanierung“, Priorisierung sämtlicher Sanierungsaktivitäten.

Projekt: Aktualisierung und Verwendung von Standard-Herstellkosten.

Februar 2006

Vorstellung des Masterplans bei der Unternehmensleitung (Freigabel) und im Betriebsrat Einführung der monatlichen PEP-Reviews (unternehmensweites Pneumatik-Erfolgsprogramm)

Entwurf von Zielvereinbarungen für das Pneumatik-Team

März 2006

Zielvereinbarungen für das Pneumatik-Team

Gründung von Taskforces für besonders reklamationsanfällige Artikelgruppen

Schaffung des Aufgabenbereichs „Business Development“
Entwicklung neuartiger Dichtungskonzepte
Detaillierte Vorgehensweise zur Artikelsanierung (Freigabe durch die Unternehmensleitung)

April 2006

Umsetzung der strategischen Neupositionierung bei allen Altanfragen sowie bei neuen Angeboten
Richtlinien für Artikelkalkulationen
Erste Erfolge bei der Artikelsanierung



Projektbesprechung