

KOLUMNE

Schrittweise
und nachhaltig

Es gibt Hunderte von Stellschrauben für den Unternehmenserfolg. Doch für einen Geschäftsführer im operativen Geschäft ist es nicht leicht, die richtigen zu erkennen und konsequent dranzubleiben.

Der Chef entwickelt die Unternehmensstrategie. Doch ihm fällt es schwer, im eigenen Saft bratend allein zu entscheiden, wohin die Fahrt geht und welche Mittel er dafür benötigt. Also holt er sich vielleicht einen externen Berater oder Coach. Der ist auch hilfreich, weil beide sich alle paar Wochen treffen und der Chef beim Coach dann einen Rapport über Fortschritte abliefern. Der Unternehmer als Schulbub – das hat uns nicht gefallen. Deshalb haben wir die sogenannte TEMP-Methode entwickelt.

Das kam so: Als Geschäftsführer habe ich 25 Jahre einen metallverarbeitenden Betrieb geführt. Weil wir sehr systematisch und mit einfachen Ideen gearbeitet haben, waren wir erfolgreich und haben unter anderem den renommierten Ludwig-Erhard-Preis gewonnen. Unser Ansatz als Beratungsunternehmen war es, mit dieser Methode Mittelständlern etwas Einfaches und Messbares an die Hand zu geben. Für die vier Bereiche Teamchef, Erwartungen des Kunden, Mitarbeiter und Prozesse haben wir ein Analysetool mit sieben Handlungsfeldern und Noten entwickelt, sodass jeder Inhaber oder Geschäftsführer einen Eindruck bekommt, wo seine Firma steht und welche Schritte die nächsten sind.

Oft führt schon die Ist-Analyse zu wesentlichen Erkenntnissen, denn der Geschäftsführer bezieht mindestens sein Führungsteam mit ein, in kleinen Betrieben sogar die gesamte Mannschaft. Die unterschiedlichen Sichtweisen und Bewertungen zeigen, wo Handlungsbedarf besteht, um alle Mitarbeiter auf eine Linie zu bekommen. Vielleicht stellt sich auch heraus, dass der Service zwar kompetent informiert und berät, es aber im weiteren Verkauf hapert. Da passen die Prozesse nicht gut ineinander und bilden einen Flaschenhals.

Wichtig ist nun, nicht mit aller Gewalt diese Schwierigkeit zu lösen, sondern schrittweise und damit nachhaltig die Prozesse anzupassen und zu beschleunigen. Ein Kunde hat mir erzählt, dass auf seinem Schreibtisch keine Reklamationsordner mehr stehen, sondern Chancen-Ordner: Unzufriedenen Kunden schnell und unbürokratisch zu helfen, ist manchmal überzeugender und führt zu größerem Vertrauen als ein reibungsloser Ablauf. Schließlich können Fehler immer passieren.

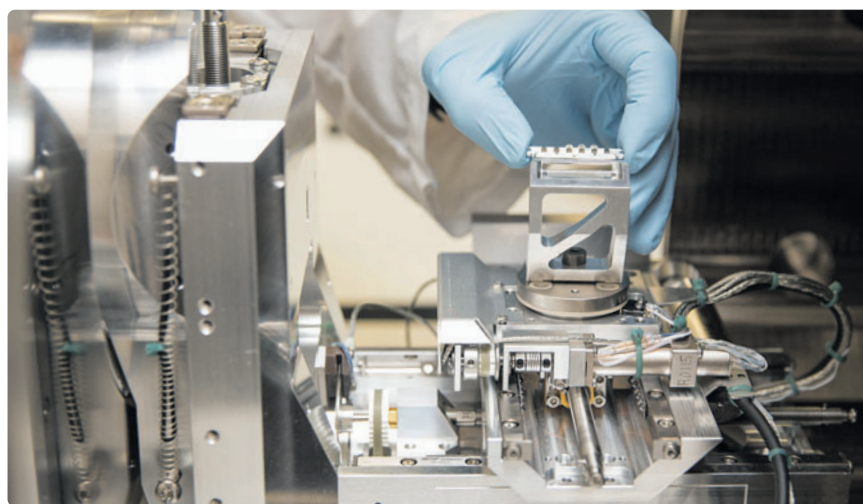
Ein anderes Beispiel zur Kommunikation von Inhaber und Mitarbeitern: Ein Unternehmen der Schleiftechnik plante eine neue Produktionshalle. Die Mitarbeiter waren über Workshops beteiligt – schließlich wissen sie am besten, wie ihr optimaler Arbeitsplatz aussehen sollte. Rund 200 Ideen kamen zusammen, die zum größten Teil umgesetzt wurden.

Mit der TEMP-Methode (<http://www.temp-lizenzierung.de/>) verlassen sich Inhaber nicht auf externe Berater, sondern behalten die unternehmerische Verantwortung in der eigenen Hand. Gleichzeitig haben sie einen Leitfadens, mit dem sie ihr Unternehmen schrittweise verbessern können.

Der Autor

Prof. Dr. Jörg Knoblauch ist Chef von Tempus-Consulting. Personalfragen und Unternehmensführung größerer mittelständischer Betriebe sind das Spezialgebiet der Beratungsfirma. Als Speaker und Buchautor vertritt er gerne provokante Meinungen. Zuletzt in „Das Geheimnis der Champions – Wie exzellente Unternehmen die besten Mitarbeiter finden und binden“.
www.abc-personal-strategie.de

Fortsetzung von Seite 1



Soll der Branche Gehör verschaffen: eine strukturierte Forschung

bringen. Im vergangenen Jahr wurde im Rahmen dieses Forums anerkannt, dass „Überkapazitäten in der Stahlindustrie und anderen Branchen ein globales Thema sind, das eine kollektive Antwort erfordert“, und dies führte letztendlich zur Einrichtung eines Globalen Forums zu Stahlüberkapazitäten. Der Gipfel in Argentinien gibt Gelegenheit, ein vergleichbares Globales Forum zu Aluminiumüberkapazitäten einzurichten. Dies würde dazu beitragen, das Gleichgewicht wiederherzustellen, und wäre eine deutliche Stellungnahme zugunsten eines fairen Handels. Wir werden unsere Lobbyarbeit nutzen, um die Regierungschefs der G20 aufzufordern, diese Initiative zu unterstützen. Dies ist keine Form von EU-Protektionismus – ganz im Gegenteil: Es stellt unser Engagement für einen freien und fairen Handel unter Achtung der WTO-Vorschriften unter Beweis. Wenn Europa allerdings eine nachhaltige, wettbewerbsfähige Aluminiumindustrie haben soll, dann ist es unsere Pflicht, zu gewährleisten, dass alle Länder diese Vorschriften einhalten. Hinzu kommt, dass sich die Art des Handels – und die Handelsabkommen – verändern. Das neue CETA-Handelsabkommen mit Kanada ist das perfekte Beispiel dafür. Es berücksichtigt ein weitaus größeres Spektrum von Themen und enthält auf beiden Seiten verbindliche Verpflichtungen zur Einhaltung internationaler Abkommen über Arbeitsrecht, Umweltschutz und Klimaschutzmaßnahmen. Dies ist genau die Vorbildfunktion, die solche Abkommen haben sollten. Unsere Industrie unterstützt diese Verpflichtungen, die die Grundlage für die Schaffung eines Handlungsfeldes auf globaler Ebene bilden.

Innovation

Innovation sorgt nicht nur für Fortschritte bei der Produktqualität, sondern liefert auch Lösungen für Probleme, die angegangen werden müssen. European Aluminium hat ein „Innovationszentrum“ mit dem spezifischen Ziel eingerichtet, Forschungsprojekte zu konzipieren und zu entwickeln, die eine nachhaltige Zukunft fördern und technologische Herausforderungen angehen. Das Innovationszentrum ist eine proaktive Gemeinschaft aus innovativen Unternehmen, Wissenschaftlern und einflussreichen Akteuren der Zivilgesellschaft, die entschlossen sind, eng mit politischen Entscheidungsträgern zusammenzuarbeiten und vorwettbewerbliche Forschung in der gesamten Wertschöpfungskette zu strukturieren. Unsere alljährlichen Workshops sind ein weiterer Schritt in unserem Engagement, unsere Ideen weiterzuentwickeln und ihnen Gehör zu verschaffen.

Nachhaltigkeit

Alle Geschäfts- und Industriebranchen erkennen mittlerweile an, dass sie ihre Aktivitäten nachhaltiger gestalten müssen. Unternehmen und Branchen, die dies nicht tun, sehen sich verdienter Kritik ausgesetzt. Unsere Industrie hat sich in allen Geschäftsbereichen viele Jahre lang für Nachhaltigkeit eingesetzt und ist zu Recht stolz darauf. Nachhaltigkeit ist allerdings kein Ziel, son-

dern ein kontinuierlicher Prozess. Aus diesem Grund haben die Mitglieder von European Aluminium 2015 ihren „Strategieplan für Nachhaltigkeit bis 2025“ verfasst. Er beinhaltet ehrgeizige Ziele in den Bereichen verantwortungsvolle Produktionsmethoden, innovative Anwendungen und bezüglich des sozio-ökonomischen Beitrages der Industrie. Diese freiwilligen Zielsetzungen gehen über alle existierenden Rechtsvorschriften hinaus.

Um die von unserer Industrie eingegangenen Verpflichtungen einzuhalten, haben die Mitglieder von European Aluminium Plattformen ins Leben gerufen mit dem Ziel, ihr Fachwissen und bewährte Verfahren auszutauschen und gemeinsame Projekte zur Förderung unserer ehrgeizigen Nachhaltigkeitsziele zu entwickeln. Und um die Resonanz unserer Projekte auszuloten, bringt unser Nachhaltigkeits-Beirat Beiträge von hochrangigen externen Experten ein, die unsere Vision herausfordern und unterstützen. Zusätzlich messen wir unseren Fortschritt anhand unterschiedlichster Indikatoren für nachhaltige Entwicklung. All unsere Anstrengungen werden auf unserer Webseite veröffentlicht.

Klimawandel

Niemand zweifelt an den vom Klimawandel ausgehenden Gefahren. Daher unterstützt die Industrie die von der EU-Kommission bei der UN-Klimakonferenz COP 21 in Paris 2015 eingegangenen Verpflichtungen. European Aluminium hat bei der Verfassung der Schlüsselverordnungen eine aktive Rolle gespielt. Im Emissionshandelssystem (EHS)

haben wir auf Benchmarking-Kriterien und das zukünftige System für indirekte Kostenvergütungen von Kohlenstoff hingewiesen. Die Glaubwürdigkeit, die wir durch unsere kontinuierlichen Bemühungen hergestellt haben, insbesondere durch unseren Beitrag zur Reduzierung der CO₂-Emissionen, gab uns Gelegenheit, die spezifischen Aspekte unserer Branche hervorzuheben.

Das „Clean Energy Package“ (Saubere Energie für alle Europäer) gehört ebenfalls zu unseren Top-Prioritäten. Unsere Aluminiumhütten sind entscheidend für die Dekarbonisierung der Strommärkte, das Gleichgewicht der Stromnetze und die Verbesserung der Flexibilität im gesamten System. Unsere Mission besteht darin, dafür zu sorgen, dass Europa kosteneffiziente Politiken für erneuerbare Energien, Energieeffizienzinstrumente und gut funktionierende Strommärkte befürwortet.

Abgesehen davon erhielten wir auch Anerkennung für die bahnbrechende Rolle, die unsere Industrie beim Aufbau einer Kreislaufwirtschaft spielen kann. Die Arbeit unserer Fachexperten hat dazu beigetragen, dass Aluminium als dauerhaftes Material mit einzigartigen Eigenschaften anerkannt wurde, das sich ideal für die Anwendung im Transport- und Bauwesen einer Niedrigenergiewirtschaft eignet. Gesetzgeber sind zunehmend bereit, uns und unseren Ideen zuzuhören, wenn es um Politikgestaltung geht.

Zusammenfassung

Aluminium hat das Potenzial, einen wesentlichen Beitrag zur ehrgeizigen Vision einer modernen europäischen Wirtschaft zu leisten. Die Weitsicht unserer Industrie bei der Antizipation der zukünftigen politischen Entwicklungen und die Maßnahmen, die wir ergriffen haben, verleihen uns eine verdiente Autorität.

Wir haben unsere Industrie in den Mittelpunkt der aktuellen politischen Debatte gestellt, und unsere Daten und Erfahrungen machen uns zu einem glaubwürdigen Diskussionsforum für politische Entscheidungsträger. Wir glauben: Unsere größere Sichtbarkeit und unsere verbesserte Reputation werden den Gesetzgebern zeigen, dass unsere Ambitionen mit ihren übereinstimmen und die Agenda der Industriepolitik sowie von Handel und Nachhaltigkeit entsprechend prägen werden.

DAS STICHWORT

European Aluminium

Unser Autor Gerd Götz ist Generaldirektor von European Aluminium. Die 1981 gegründete Organisation mit Hauptsitz in Brüssel ist Sprachrohr der europäischen Aluminiumindustrie.

IMPRESSUM
ALUMINIUM
KURIER

alu-news.de

ISSN 2195-6707

Verlag und Redaktion:
PSE Redaktionsservice GmbH
Kirchplatz 8, D-82538 Geretsried
Telefon +49 (0)8171/9118-70
Telefax +49 (0)8171/60974
E-Mail: info@alu-news.de
Internet: www.alu-news.de

Organschaft:
Fachorgan der Aluminium-Organisationen in Deutschland, Österreich und der Schweiz: Aluminium-Zentrale e.V. (Nachfolgeorganisation), Aluminium Initiative Austria (AIA), Aluminium-Verband Schweiz (ALU.CH)

Redaktion:
Stefan Elgaß (verantwortl.), Peter Harnisch

Mitarbeiter dieser Ausgabe:
Jolanta Gatzanis, Dr.-Ing. Peter John, Bettina Krägenow

Anzeigenverwaltung: Martin Maierhofer, martin.maierhofer@pse-redaktion.de

Anzeigen: ONLINE Telemarketing, Monika Wagner, Baumburger Leite 7, D-83352 Altenmarkt, E-Mail: wagner@alu-news.de

Abonnementbetreuung: PSE Redaktionsservice GmbH, Telefon: +49 (0)8171/9118-88

Druck: Pressehaus Stuttgart Druck GmbH Plieninger Straße 105, 70567 Stuttgart

Layout: grafikkonzepte michaela haas Bergweg 4, 97494 Bundorf www.grafikkonzepte.de

Diese Fachzeitung und alle in ihr enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung bedarf der Zustimmung der Redaktion.

Erfüllungsort und Gerichtsstand: Wolfrahtshausen

23. Jahrgang ALUMINIUM KURIER

Es gilt die Anzeigenpreisliste Nr. 23 vom 1. Dezember 2017

Postvertriebsnummer B 42212