

Mittelstandsorientierte Personalentwicklung

Teil 1: Träumen auch Sie von qualifizierten Mitarbeitern?

Von Hartmut Hennig, Didactic Network GmbH

Das A und O in einem erfolgreichen Betrieb sind kompetente Mitarbeiter. Die Reifenbranche investiert Jahr für Jahr viel Zeit und Geld für die Ausbildung der Mitarbeiter. Handel und Industrie, aber auch Innungen und Verbände haben in den letzten Jahren ein breites und tiefes Spektrum an Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen entwickelt. Dabei stehen die Ausgaben für die Fachverkäufer im Vordergrund der unterschiedlichen Maßnahmen – sie sind Aushängeschild und Image-träger der Betriebe (siehe NEUE REIFENZEITUNG-Serie „Reifenplatz Deutschland“). Zunehmend werden die Servicemitarbeiter in die Weiterbildung integriert, ihre wichtige Funktion als Bindeglied zwischen dem Kunden und einer glaubhaft vermittelten Beratung wird von immer mehr Unternehmen erkannt.

Die Realität lässt oft viele Wünsche offen. Überdurchschnittliche Personalfuktuation fordert von den Unternehmen bisweilen den Einsatz von wenig ausgebildeten Teilzeitkräften in den beiden Spitzzeiten. Qualifizierte Kräfte sind kaum zu finden, wandern schnell ab oder sollen in diesen Spitzzeiten überdurchschnittliches leisten; in den Monaten zwischen den Hochzeiten der Branche werden die Arbeitszeitkonten ausgeglichen. Die Mitarbeiter stehen für andere Arbeiten nicht oder nur begrenzt zur Verfügung. Egal wie man die Decke zieht, irgendwo ist sie zu kurz. Die Finanzierung einer jederzeit passenden Personalpräsenz ist aufgrund der Ertragslage der Branche nicht möglich.

Was bedeutet das für die Unternehmer, wenn nahezu das gesamte Betriebsergebnis (Tendenz > 56%) innerhalb weniger Tage der Wintersaison eingefahren werden muss? Die Grenzen des Unternehmenswachstums be-

stimmen plötzlich nicht mehr allein Angebot und Nachfrage, sondern die realen Möglichkeiten, die Waren an die Frau oder den Mann zu bringen. Der nun immer deutlicher werdende und schmerzhaft Engpass vieler Betriebe ist eine seit Jahren vernachlässigte und nicht auf Beratung – Kundenbindung – Wachstum ausgerichtete Personalarbeit. Hier gibt es dringenden Handlungsbedarf.

Interessierte Unternehmer können mit dieser, auf die Personalentwicklungsarbeit ausgerichteten Serie dem oben beschriebenen Engpass in einer strategischen Entwicklung entgegenwirken. Der Traum von qualifizierten Mitarbeitern muss nicht

Sieben Schritte zum planbaren Erfolg

Die Konkurrenz wird immer größer, der Markt wird zunehmend schwieriger. Wie wird der eigene mittelständische Betrieb erfolgreicher? Wie setze ich mich gegenüber Mitbewerbern in Szene? Auf der Suche nach Antworten auf die entscheidenden Fragen gibt Branchen-Experte Hartmut Hennig (ehemals Pirelli) exklusiv in der NEUE REIFENZEITUNG in einer siebenteiligen Serie wichtige Tipps für mehr Erfolg. Hennig arbeitet mit seiner Unternehmensberatung Didactic Network GmbH seit Jahren in der Reifenbranche, die Tätigkeitsbereiche umfassen Organisations-, Wirtschafts- und Unternehmensberatung, Personalmanagement, Analyse und Umsetzung einer eventuell erforderlicher Restrukturierung einer Firma. Da keiner allein auf all diesen Feldern der kompetente Spezialist sein kann, hat Hartmut Hennig innerhalb von Didactic Network ein Netzwerk-Team von Beratern geschaffen – jeder ist ein Experte in seinem Bereich. Dem Unternehmer soll mit dieser Serie ein Werkzeug an die Hand gegeben werden, das zeigt, dass Erfolg planbar ist – für jedermann.



Hartmut Hennig

dv

länger ein Traum bleiben.

Erfolg ist planbar

Erfolg kann vieles sein – auch die Fähigkeit, Probleme zu lösen! Die Fähigkeit, über Probleme ausgiebig zu lamentieren, ist in der Reifenbranche ebenso verbreitet wie fast überall in der Geschäftswelt. Kongresse und Fachtagungen sind beliebte Foren dafür geworden. Nicht immer werden dabei wirkliche Lösungen entwickelt.

Gezielte Investitionen in die Qualifizierung der Mitarbeiter bringen Erfolg! Jede Fortbildung ist eine Investition in das Kapital eines jeden Unternehmens. Das Institut für Mittelsstandsforschung hat im Auftrag der Dresdner Bank und des Magazins „impulse“ folgende Frage gestellt: „Welche Möglichkeiten werden Sie in den nächsten zwei Jahren nutzen, um die Wettbewerbsposition zu erhalten oder zu verbessern?“.

Mit 63,3% lag die Qualifizierung der Mitarbeiter dabei an höchster Stelle der Nennungen, gefolgt von der Nutzung der neuen Medien (45%) und zusätzlichen Motivationsanreizen für Mitarbeiter (39,6%) (siehe Grafik auf Seite 10).

Anders sein als andere

Kein Anbieter ist allein auf dem Markt. Die Konkurrenz ist groß. Die eigene Firma muss sich gegenüber anderen Mitbewerbern herausheben – anders sein als andere. Wenn Kundenorientierung und Kundenzufriedenheit nur als Schlagworte verstanden werden, ist das Unternehmen auf einem sehr gefährlichen Weg! Kundenorientierung ist weit mehr, als den Kunden ausschließlich mit Produkten und Dienstleistungen zu versorgen. Zur Kundenzufriedenheit gehört weitaus mehr.

Wer seine Kunden in der heutigen Marktsituation für sich gewinnen möchte, sollte seine Kunden immer wieder überraschen, mehr tun als eigentlich erforderlich, um erfolgreich auf sich aufmerksam zu machen. Erst dann, wenn ein Kunde mehr bekommt als er erwartet hatte, können wir von Kundenzufriedenheit sprechen. Sie ist die Grundlage für eine dann aufzubauende Kundenbindung. Gerade Kundenbindung und -loyalität werden in Zeiten des immer unterschiedlicher werdenden Wettbewerbs zu unverzichtbaren Grundlagen für geschäftlichen Erfolg. Es gilt sich durch Ideen,

Der Blick zurück
– aus *Neue Reifenzeitung* 11/95 –

Michelin-Kooperationen

Einkaufsgemeinschaften scheinen wie Pilze aus dem Boden zu schießen. Die von Michelin initiierten Kooperationen heißen Michelin Förderungs-Programm (MFP) und Einkaufsgemeinschaft Freier Reifenfachhändler (EFR).

MLX – auch eine Kooperation

Großhändler Meyer Lissendorf hat unter dem Kürzel MLX ein Paket geschnürt, um unabhängigen Reifenvermarktern ein Angebot zu machen, das ansonsten nur von Reifenherstellern gemacht werden kann. Darunter die exklusive Vermarktung der japanischen Michelin-Marke Riken.

Reifenmarkt Japan

Die amerikanischen Automobilhersteller und ihre Zulieferer wollen die Abschottung des japanischen Marktes nicht länger tolerieren: Frankreichs Michelin hat sich längst auf den von Bridgestone dominierten Markt eingestellt und betrachtet die eigene Fernost-Dependance als „japanische Firma“ (geführt vom Deutschen Peter Faber).

Reifenmarkt Europa

Das geplante Jointventure zwischen Michelin und Continental wird auch als europäische Allianz gegen asiatische Herausforderer verstanden.

Koreaner und Taiwanesen sind auch schon da

Hankook gründet in Deutschland ein regionales Hauptquartier für Europa. Cheng Shin (Marke Maxxis) zeigt seine Fabrik auch voller Selbstbewusstsein.

Uniroyal war schon immer da

Der Niedergang der Continental-Marke Uniroyal soll gestoppt werden. Neuer Leiter des Ersatzgeschäftes wird Jürgen Drack.

Dotz kommt

Der deutsche Leichtmetallrädermarkt soll aufgemischt werden: Der südafrikanische Hersteller NF Die Casting gründet mit ehemaligem von Heyking-Personal die Vertriebsgesellschaft Dotz.

... wussten Sie es noch?

Kreativität und Initiative abzusetzen. Dazu gehören neben attraktiven Geschäftsräumen vor allem engagierte, kreative und kompetente Mitarbeiter im Service und im Verkauf. Außerdem die Nutzung moderner Technik.

Ausblick

In den kommenden Ausgaben der NEUE REIFENZEITUNG stellt Hartmut Hennig „Sieben Schritte zum planbaren Erfolg“ durch klare Anregungen, Informationen und umsetzbare Tipps für das eigene Unternehmen vor. Angesprochen sind hier die Unternehmer, Geschäftsführer und

„Trinum“
Goodyear offensiv in Südostasien

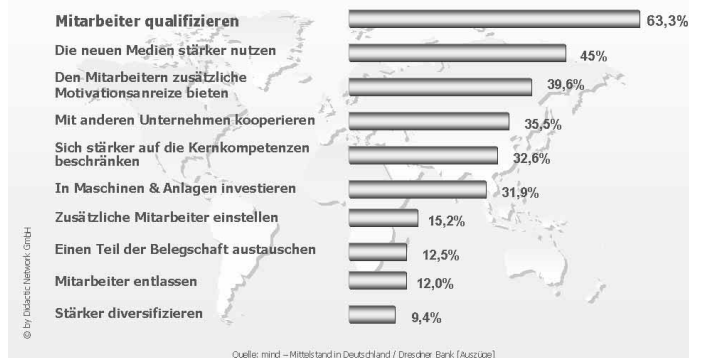
Goodyear ist bereits seit 1908 in Asien präsent, „Globalisierung“ – um ein aktuelles Schlagwort aufzugreifen – wird bei Goodyear also nicht erst seit gestern „gelebt“. Ca. 6.000 Mitarbeiter (von derzeit 105.000 einschließlich des Joint Ventures mit Dunlop) stehen auf Goodyear-Gehaltslisten in Asien. Das verteilt sich auf Kautschukplantagen, technische und Verkaufsbüros sowie Fabriken einschließlich solcher für Reifen. Der asiatische Markt gilt bei den Automobilherstellern als Wachstumsmarkt, so auch bei den Zulieferern wie Goodyear.

Ende September startete Goodyear eine Offensive mit drei hierzulande im Prinzip weitgehend bekannten Produkten (einige Größen sind hinzu gekommen) aus der Eagle-Familie, den höchst entwickelten Pkw-Reifen aus der Goodyear-Palette. Es sind dies der Ultra-High-Performance-Reifen Eagle F1 mit Speedindizes jenseits von 240 km/h, der High-Performance-Reifen Eagle Ventura mit den Speedindizes für 210 und 240 km/h und der in der Erstausrüstung von beispielsweise Audi, BMW, Fiat, Ford, Mercedes und Volvo geschätzte Eagle NCT5.

Drei verwandte Produkte – und überhaupt ist die „3“ zur magischen Zahl erkoren, Goodyear benutzt den Ausdruck „Trinum“. „Tri“ steht für die Leistungskraft von Dreien, „num“ wird abgeleitet aus dem Konti „num“ der Reifenentwicklung, die immer voranschreitet. Bei Goodyear tragen dazu die drei Forschungs- und Entwicklungszentren in den



Möglichkeiten, die in den nächsten 2 Jahren genutzt werden sollen, um die Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten oder zu verbessern:



Führungskräfte. Aber auch die Mitarbeiter im Unternehmen können mit diesen Anregungen ihr Umfeld gestalten und verändern.

Hartmut Hennig

USA (Akron), in Europa (Luxembourg) und in Asien (Japan) bei, die gewährleisten, dass bei jeder Reifenentwicklung die spezifischen Bedürfnisse jedes regionalen Marktes berücksichtigt werden. So verlangt beispielsweise der südasiatische Markt – erinnert sei an die mit dem Monsun einher gehenden kräftigen Regenfälle – nach Reifen mit ungewöhnlich guten Nässeigenschaften.

So ist das Kürzel F1 beim schnellsten der Goodyear-Eagle-Familie ja nicht zufällig gewählt, leitet sich doch das Laufflächendesign deutlich sichtbar aus jenen Reifen ab, die Goodyear für Regenrennen in der Formel 1 zur Verfügung gestellt hatte, als man noch die Rennautos dieser Serie bediente. Die V-förmig angelegten Kanäle des Eagle Ventura weisen auch bei diesem Produkt auf überlegene Aquaplaningeigenschaften hin. Und der Eagle NCT5 kann schon aufgrund der hohen Akzeptanz in der Erstausrüstung keinerlei Schwächen bei Nässekriterien mitbringen, obwohl er natürlich nicht einseitig auf Nässe getunt werden kann. Es gibt halt keinen Reifen, der in jeder Disziplin perfekt ist, erinnert Hugh Pace, Präsident von Goodyear Asien, daran, dass gerade für Erstausrüstungsreifen Kompromisse auf möglichst hohem Niveau anzustreben sind. Die Akzeptanz, die der Eagle NCT5 bei den bedeutenden Automobilherstellern findet, belegt, dass Goodyear mit diesem Spross der Eagle-Familie und dank „Trinum“ dieses Niveau erreicht haben dürfte.

dv