

Ready for Business

Resilienz in der Unternehmensführung

Die europäischen Volkswirtschaften diskutieren im Moment die möglichen Folgen eines Brexits. Die zentrale Frage lautet „Deal or no Deal“ oder kommt doch noch ein zweites Referendum? Die Folgen werden von Ökonomen mit mehr oder weniger abstrakten Zahlen unterlegt. Ein noch eher eindrückliches Beispiel sind die möglichen Szenarien für die Lieferketten der Industrie. Kann man mögliche Lieferengpässe mit größeren Lagerkapazitäten kompensieren oder bleiben die Bänder gar stehen, und wenn ja, wie lange?

Da geht es in der Möbelbranche vergleichsweise unspektakulär bzw. entspannt zu. Hier durchlebt der Möbelhandel im Moment das, was vor etlichen Jahren im Lebensmittelhandel, in der Baumarktbranche oder gar im Textilhandel als Konzentrationsprozess beschrieben wurde und jetzt – eigentlich mit Ansage – unsere Branche erreicht.

Zu den bekannten Auswirkungen gehört z. B., dass zum einen bei Übernahmen zentrale Funktionen und Positionen zusammengeführt und Personalkosten eingespart werden. Moderne Organisationsstrukturen bieten Synergieeffekte nicht nur in der Zentralverwaltung. Arbeitsplätze entfallen.

Zum anderen verändern Unternehmen ihre strategische Ausrichtung und Ziele, um mit innovativen und wettbewerbsfähigen Konzepten am Markt weiterhin bestehen zu können. Es reift die Erkenntnis, dass die Zeit für weitere großflächige Einrichtungshäuser endlich ist. Ikea beispielsweise denkt über neue Formate in Citylagen nach. Einige wenige Möbelunternehmer haben schon vor einigen Jahren intelligente Konzepte entwickelt, die heute in interessanten Fachmarktkonzepten Beachtung finden.

Es gibt sie also, die Unternehmen die Herausforderungen meistern und auf aktuelle und sicherlich auch zukünftige Herausforderungen vorbereitet sind.



Andreas Erbenich.
www.andreaserbenich.de
Foto: Archiv

Jedoch können wir uns auf Erfolge nicht ausruhen, sondern müssen uns auf die Zukunft vorbereiten.

Hier liegt die Frage nahe, warum die einen Unternehmen übernommen werden oder ganz vom Markt verschwinden und es den anderen wiederum gelingt, sich positiv zu entwickeln.

Ein Konzept für erfolgreiche Unternehmensführung und - im Ergebnis - erfolgreiche Unternehmen bietet die 2017 veröffentlichte ISO-Norm 22316 an. Hier wird definiert: „Organisationale Resilienz ist die Fähigkeit einer Organisation, etwas abzufedern und sich in einer verändernden Umgebung anzupassen, um so zu ermöglichen, ihre Ziele zu erreichen, zu überleben und zu gedeihen. Resilientere Organisationen

können Risiken und Chancen – aufgrund von plötzlichen oder allmählichen Veränderungen im internen und externen Kontext – antizipieren und darauf reagieren.“

Der Begriff Resilienz hat in den vergangenen Jahren in der Psychologie, der Ökologie und in der Soziologie eine steile Karriere gemacht. Als „resilient“ werden mittlerweile nicht nur Menschen bezeichnet, die große Krisen unbeschadet bewältigen, sondern auch Gruppen, Unternehmen oder Ökosysteme, die sich angesichts massiver Irritationen als stabil erweisen.

Resilienz ist damit der Begriff der Stunde und liefert mittlerweile vielfältige Literatur und neue Ansätze in der modernen Managementlehre.

In dem lesenswerten Buch „Resilienz für Unternehmen“ (erschienen im Gabler Verlag) stellt die Autorin Jutta Heller zwei zentrale Fragen:

Wie effektiv haben Sie in der Vergangenheit in Ihrem Unternehmen Herausforderungen gemeistert? Wie gut sind Sie auf aktuelle und zukünftige Herausforderungen vorbereitet?

Für eine erfolgreiche Umsetzung definiert die Norm neun Elemente (auch Resilienz-Schlüssel genannt) und formuliert damit einen konkreten Rahmen. Voraussetzung ist hierbei immer, dass die Entwicklung organisationaler Resilienz ein Mandat, also die Unterstützung in der Unternehmensleitung, benötigt. Die neun Schlüssel kurz und knapp dargestellt:

1. Geteilte Vision und klares Ziel
2. Umfeld verstehen und beeinflussen
3. Effektive und ermutigende Führung
4. Resilienzfördernde Kultur
5. Information und Wissen teilen
6. Verfügbarkeit von Ressourcen
7. Koordinierte Unternehmensbereiche
8. Kontinuierliche Verbesserung fördern
9. Veränderung antizipieren und managen

Durch die Brille des Personalberaters betrachtet, ist hier sicherlich die Verfügbarkeit von Ressourcen von allergrößter Bedeutung. Hierbei werden diese als Produktionsfaktoren wie Arbeit, Boden und Kapital verstanden. In unserer heutigen Informationsgesellschaft tritt jedoch als weitere Ressource „Wissen“ hinzu.

In meinen Gesprächen – sei es mit Personalverantwortlichen, sei es mit Bewerbern – stelle ich fest, dass heute für den Unternehmenserfolg notwendiges Wissen bzw. Qualifikationen gar nicht vorhanden und/oder damit für einen Unternehmenserfolg relevante Positionen entweder suboptimal oder gar nicht besetzt sind.

So wird ein Unternehmen ohne funktionierendes Controlling wohl nie erkennen, wo die Kostentreiber liegen oder Kostensenkungsprogramme konsequent umsetzen können. Potenziale aufgrund überkommener Strukturen in der Logistik können ohne entsprechendes Fachwissen nie gehoben werden. Die Sicherstellung einer kosten-, zeit- und qualitätsgerechten Versorgung des Unternehmens mit Gütern und Dienstleistungen ist ohne Professionalisierung des Einkaufs hinsichtlich der Methodik bei einem weltweiten Sourcing nicht mehr möglich. Auch ist immer wieder zu bezweifeln, ob die Köpfe vorhanden sind, die die für den stationären Handel so wichtigen Konzepte für das notwendige Einkaufserlebnis erdenken.

Wer fördert also in Ihrem Unternehmen eine kontinuierliche Verbesserung? Wer antizipiert und managt bei Ihnen Veränderungen?

Fragen, die unbedingt beantwortet werden müssen, wenn mit einer Balance von Sicherheit und Flexibilität kritische Situationen gemeistert werden sollen.

moebelmarkt.de →
BUSINESS FORUM