

# Starkes Statement

Warum die SICK AG ein Leitbild entwickelt hat, und was damit bewirkt werden soll

Im November hat der Vorstand der SICK AG das Unternehmensleitbild vorgestellt. Begleitend dazu steht im Hauptgebäude in Waldkirch eine Ausstellung und alle Mitarbeiter haben eine ausführliche Broschüre zum „Mission Statement“ erhalten. Trotzdem bleiben noch viele Fragen offen. Einige davon beantwortete Jean-Claude Parent, der mit seiner Agentur Schindler Parent & Cie das Projekt begleitet hat.

*Wie viele Leitbilder haben Sie schon betreut?*

**Jean-Claude Parent:** Wir sind in diese Kompetenz hineingewachsen. Geprägt haben uns die zahlreichen Veränderungen bei der damaligen Daimler-Benz AG und der späteren DaimlerChrysler AG. Die Verschmelzungen von Unternehmen und Marken oder der größte unternehmerische Zusammenschluss der Welt war für alle Beteiligten eine enorme Herausforderung und Lernschleife zugleich. In der Folge haben wir zahlreiche Identitätsprojekte begleitet und moderiert: so bei der Sto AG in Stühlingen, bei einer Karstadt-Quelle-Tochter, bei der Luxus-Automobilmarke Maybach, bei der internationalen Skimarke Head oder zuletzt beim Spielwarenhersteller Ravensburger.

*Was ist ein Unternehmens-Leitbild?*

**J.-C. Parent:** Ein Leitbild ist so etwas wie die ethische und strategische Leitplanke eines Unternehmens. Es leitet eine Organisation an, indem dort festgeschrieben ist, wie man zu bestimmten Werten

und Zielen steht oder nicht. In der Regel entsteht der Bedarf eines Leitbildes in wachsenden Organisationen, wo die Menschen in Abteilungen oder an anderen Standorten nicht mehr so intensiv erreicht werden können. Über ein Leitbild wird wieder der Sinn des gemeinsamen Tuns deutlich.

*Wozu braucht man/SICK ein Unternehmens-Leitbild?*

**J.-C. Parent:** Ein Leitbild gibt Orientierung, wo es lang gehen soll. Unternehmen, die erfolgreich sind, wachsen zwangsläufig. Und je größer die Familie wird, desto mehr Vorstellungen entstehen von der Zukunft. Dies, und die Beeinflussung von außen,



führen in vielen Fällen zu Veränderungen, die auf der Welle des Erfolges schwimmend kaum oder erst spät bemerkt werden. Es ist vergleichbar mit einer Ozeanüberquerung: wer nur günstigen Winden folgt, wird sich eines Tages fernab von seinem ursprünglichen Ziel wiederfinden. Ein Leitbild ist eine Karte, die nicht dem Skipper am Ruder, dem Navigator, sondern auch denjenigen an den Schoten, unter Deck oder an den Wünschen Orientierung gibt.

*Wie war der Entwicklungsprozess beim SICK-Leitbild?*

**J.-C. Parent:** Der Prozess bei SICK war – für alle Beteiligte – sehr spannend. Denn solche Dinge sind immer riskant. Leitbildarbeit kann man nicht mal so neben dem Tagesgeschäft her mal machen. Es braucht Abstand dazu und Offenheit. Man muss in der Lage sein, in sich hineinzuhören und die richtigen Fragen zu stellen, um die richtigen Antworten zu erhalten. Was bewegt mich? Was ist meine Vorstellung von der Zukunft? Und weil die daran beteiligten Menschen unterschiedliche Herkunft haben, aus unterschiedlichen Berufen und Bereichen kommen, ja verschiedene Interessen und Ziele haben, ist die Moderation derselben eine wirkliche Herausforderung. Besonders begeistert waren wir von dem Anspruch und Willen, aber auch dem Vertrauen, das in uns als Externe investiert wurde. Und von der Offenheit, mit der sich die Beteiligten, die ja Funktionen bei der SICK AG im Tagesgeschäft bekleiden, einander bei der Leitbildarbeit begegneten. Man hat auch nicht gescheut, das Leitbild auf die Rüttelstrecke quer durchs Unternehmen an alle Standorte zu schicken und sich mit dem Feedback auseinander zu setzen. Das macht die Souveränität und Kultur dieses Unternehmens deutlich.

*Entspricht das Ergebnis Ihren Erwartungen?*

**J.-C. Parent:** Inhaltlich gibt es grundsätzlich keine Erwartung, da wir keine Sinnbewirtschaftung betreiben. Ich bin stolz auf das gemeinsam Erreichte. Mir ist kein Leitbild bekannt, welches in so wenigen Sätzen das wirklich Wichtige auf den Punkt

bringt. Das macht es so überzeugend und so stark.

*Was sind die Besonderheiten des SICK-Leitbildes?*



**J.-C. Parent:** Es ist einfach, verständlich und klar. Punkt. Darin liegt seine Überzeugungskraft. Mehr muss dazu nicht gesagt werden.

*Wie geht es weiter?*

**J.-C. Parent:** Nach der Einführung des Leitbildes wird es im gesamten Unternehmen zu Fragestellungen kommen. Situationen, Rahmenbedingungen, Produktportfolios werden überprüft. Jede/r Einzelne wird durch das Leitbild provoziert und sich überprüfen, wie es um seine/ihre Einstellung zur Zukunft der SICK AG steht. Abteilungen werden sich möglicherweise zusammensetzen und gemeinsam das Leitbild auf ihre Umgebung herunterbrechen und gemeinsam erarbeiten, welchen Beitrag sie leisten können, welche Rahmenbedingungen hierzu benötigt werden und welche Verbesserungsmöglichkeiten sie sehen. Ich vermute und hoffe, dass etwas in Bewegung kommt. Dass Vorgesetzte darauf angesprochen werden und Stellung beziehen müssen. Nur, die SICK AG hat einen kulturellen Vorrat, um

den sie viele Unternehmen beneiden.

*Welches Stichwort, welche Assoziation fällt Ihnen spontan zum SICK Leitbild ein?*

**J.-C. Parent:** Starkes Statement.

*Hat Schindler Parent ein eigenes Leitbild?*

**J.-C. Parent:** Ja, wir haben auch ein Leitbild. Viel wichtiger aber als die Formulierung des Leitbildes war für den Prozess, daran gemeinsam zu arbeiten. Es ist nur ein einziges Wort: Aussichtsreich! Darin stecken viele Begriffe wie „ich“, „Sicht“, „Aussicht“ und „reich“, die uns anleiten und in vielerlei Hinsicht Orientierung geben. Beispielsweise stecken im Begriff „reich“ viele Aussagen wie z.B. erfahrungsreich, erfolg-



reich,... Dies zeigt, dass ein Wort schon viel bedeuten kann. Ähnlich wie im Falle SICK lebt ein Leitbild auch von der Vorbildfunktion und vom Vorleben im Alltag. Denn hier zeigt sich, wie echt und authentisch Leitbilder sind. Leider werden in der Praxis viele Unternehmen von außen „mit Sinn zwangsbewirtschaftet“. Leitbilder aus der Retorte werden als Dienstleistung erzeugt. Nicht so jedoch bei der SICK AG!

## Wer ist Jean-Claude Parent ?

Jean-Claude Parent, 50, ist Inhaber und Mitbegründer der Marken- und Kommunikationsagentur Schindler Parent, die ihren Hauptsitz in Meersburg am Bodensee und eine Tochtergesellschaft

in Berlin hat. Parent berät vorwiegend mittelständische Unternehmen in Fragen der Markenstrategie.

### Die Agentur:

Schindler Parent ist seit 25 Jahren am Markt und zählt zu den größeren inhaberge-

fürten Kommunikationsagenturen in Deutschland. Die Agentur betreut Unternehmen wie Altana, Brillux, DaimlerChrysler (seit mehr als 20 Jahren), Fischer, Gütermann, Head, Maybach, Obi, Ravensburger, Roche u.a.

## Das Leistungsportfolio umfasst 3 Säulen:

Identität, Marke und Kommunikation.

Während reine Beratungsunternehmen die Auftraggeber bis zur Umsetzung begleiten, geht Schindler

Parent einen wesentlichen Schritt weiter und übernimmt die Verantwortung für die strategische Beratung bis in die Märkte hinein. Denn, trotz der besten Strategie, scheitern Projekte oftmals in der Umsetzung

# Leitbild

## : Independence

We think and act independently.

Wir denken und handeln unabhängig.

We are legally and financially independent.

Wir sind rechtlich und finanziell unabhängig.

Our products are open for all systems.

Unsere Produkte sind für alle Systemwelten offen.

## : Innovation

We are inventors.

Wir sind Erfinder.

We anticipate future developments.

Wir antizipieren künftige Entwicklungen.

We create markets with innovative products and solutions.

Wir erschließen Märkte mit innovativen Produkten und Lösungen.

## : Leadership

We lead worldwide with local competencies.

Wir führen weltweit und bauen auf Kompetenzen vor Ort.

We act with the long-term future in mind.

Wir denken und handeln nachhaltig.

We create superior customer benefit.

Wir schaffen überlegenen Kundennutzen.



Dr. Robert Bauer und Anne-Kathrin Deutrich stellten im November das SICK-Leitbild vor

## Schlüssel zu den Kunden

### Das SICK Solution Center

Seit einigen Monaten zirkuliert ein neues Schlagwort im SICK-Konzern: Solution Center. Aus dem Schlagwort ist inzwischen ein viel diskutiertes Projekt geworden. Was verbirgt sich dahinter und wie entwickelt sich das Projekt?

Schlüsselpersonen die Beziehung zum Kunden auf eine bzw. wenige Schnittstellen vereinfacht werden.

Aus diesem Grunde war bereits früher für die Automobilindustrie ein Branchenmanagement eingerichtet worden.

Das Projektteam „Solution Center“ hat inzwischen drei typische Kundengruppen identifiziert, in denen SICK spezifische Lösungskompetenz entwickelt hat: Packaging, Manufacturing und Logistics.

Ab 2005 sollen diese drei Solution Center mit den einzelnen Divisions als Menoren (s. Organigramm) aufgebaut werden. Neben der Division übergreifenden Vertriebsstruktur ist natürlich zusätzlich eine Länder übergreifende Anpassung nötig. Hierzu haben sich die Tochtergesellschaften im November in Regensburg getroffen. Für diese Bereiche wird das Area Sales Team mehr und mehr Verantwortung übernehmen und z. B. durch E-Business unterstützen.

Die Kunden von SICK agieren immer globaler und bilden untereinander und mit ihren Kunden Allianzen. Beispiel: Der Flughafen Madrid wird mit einem Systemintegrator aus den USA ausgerüstet, der die Sensoren in Deutschland und Spanien zukauf.

Gleichzeitig wächst der Anspruch der Kunden an das Leistungsangebot von SICK. Das heißt, von SICK wird nicht nur die Lieferung der Sensoren gewünscht, sondern eine Lösung. Für diese Kunden muss der Fokus vom Verkauf einzelner Produkte zur Entwicklung von Lösungen geschärft werden. Durch die langjährige Anwendungserfahrung und Lösungskompetenz von SICK sollte das kein Problem sein.

Zunächst müssen Kundengruppen gebündelt werden, Schlüssel-Branchen identifiziert werden, die erfahrungsgemäß ähnliche Problemstellungen haben. Für diese Kunden muss der Vertrieb divisionübergreifend organisiert werden. Automobilhersteller beispielsweise rüsten ihre Montagestraßen in der Regel mit Sensoren aus allen Divisions der Fabrikautomation aus. Da SICK bereits zahlreiche Automobilhersteller beliefert, bietet sich hier Key Account Management anstelle von Divisionbetreuung an. Mit Key Account Management kann durch regelmäßige Information und Kommunikation über

Die Installation der Solution Center ist eine komplexe Vertriebsaufgabe, die neue Anforderungen an die Mitarbeiter stellt. Die Divisions werden selbstverständlich weiterbestehen. Sie sorgen für Innovation, indem sie neue Produkte entwickeln. Auch das Produktgeschäft mit kleineren Kunden oder geringeren Stückzahlen wird wie gewohnt weiterbetrieben.

Der operative Start der Solution Center ist für 2005 geplant. Ab 2006 werden die Solution Center einen Organisationsgrad erreichen, der sie als eigenständige Profit Center qualifiziert.

