

In einem Vortrag hörte ich vor einiger Zeit den Iron-Man-Finisher und mitreißenden Redner Slatco Sterzenbach über die Kraft von Bildern und Worten sprechen. Er forderte die Zuhörer auf, sich Ziele im Leben zu stecken, die sie noch erreichen wollten, und forderte sie auf, drei davon aufzuschreiben. Dann bat er eine Dame, ihm eines ihrer Ziele laut zu nennen. Sie wollte zum Tauchen auf die Malediven. Er animierte dann uns alle, den Satz „Ich werde zum Tauchen auf die Malediven fahren!“ laut zu sprechen, und ... wow ... es tauchte sofort ein Bild in meinem Kopf auf. Bei allen passierte das Gleiche, wir hatten unterschiedliche Bilder von Sandstränden, Palmen und bunten Fischen vor Augen. Mein Bild hatte eine ungeheure Anziehungskraft für mich. Ich wollte dahin. Unbedingt. Sofort. Was hatte Slatco Sterzenbach mit uns gemacht? Es steckte kein Psychotrick dahinter. Sondern Slatco demonstrierte uns einfach, wie starke (innere) Bilder auf uns wirken können. Die Demonstration ging aber noch weiter. Wir sollten noch einmal den Satz sprechen, allerdings etwas anders formuliert: „Ich werde vielleicht mal irgendwann zum Tauchen auf die Malediven fahren“. Wir sprachen alle diesen Satz – und was passierte? Genau. Nichts. Mein Kopf war leer, mein Herz auch. Das schöne Bild verschwand.

Daraus lernte ich zwei Dinge: Die Kraft der Bilder ist immens. Um sie nutzen zu können, muss man jedoch eine Entscheidung treffen, ohne „vielleicht“ oder „irgendwann“.

Jeder Wandel beginnt mit einer Entscheidung

Am Beginn eines jeden Wandels steht eine bewusste Entscheidung für ein neues Ziel oder einen neuen Weg – oder beides. Diese bewusste Entscheidung bedeutet jedoch auch, Altes, Liebgewordenes, gewachsene Zusammenhänge und Verbindungen zurück-

zulassen. Auch Dinge aufzugeben, sollte eine bewusste Entscheidung sein, egal ob es sich um eine Fertigungsmethode handelt, ein Planungstool oder vielleicht sogar einen ganzen Unternehmensstandort. Im unternehmerischen Kontext treffen in der Regel zuerst die Führungskräfte eine Entscheidung für den Wandel. Und anschließend entscheiden sich die Mitarbeiter – ob sie den Weg des Wandels mitgehen oder nicht. Für Führungskräfte ist ein wichtiger Inhalt ihrer Arbeit also immer, ihre Mitarbeiter auf den Weg des Wandels mitzunehmen. Sprich: Ihre Mitarbeiter in die Lage zu versetzen, eine positive Entscheidung im Sinne der Veränderung treffen zu können.

Im eingangs erzählten Beispiel war zwar die Rede von einem Urlaubsziel – aber die Kraft der Bilder gilt genauso für die Zukunftsvision eines Unternehmens. Ein starkes, kraftvolles Zielbild zu entwerfen, ist ein wichtiger Meilenstein auf dem Weg des Wandels. Aber nicht der einzige. Dazu gehört auch eine fundierte Analyse: Was können wir? Was braucht der Markt? Welche Probleme lösen wir für welche Kunden? Wird es diese Probleme in fünf oder zehn Jahren überhaupt noch geben? Und welche Strategie wählen wir, um das Ziel zu erreichen? Wie können wir erfolgreich sein? Wie schaffen wir das? Wie sieht der Weg aus, den wir gehen? Wenn unsere Mitarbeiter den Status quo, das Zielbild sowie den Weg kennen und bejahen, dann werden sie ganz automatisch die Frage stellen: Und was machen wir jetzt, um dahin zu kommen? Es entsteht eine kreative Spannung.

Sobald die Mitarbeiter das Ziel oder diesen Weg bildlich vor Augen haben, können Führungskräfte ihren Mitarbeitern sagen: Jetzt trifft eine Entscheidung. Komm mit oder bleib zurück – aber triff die Entscheidung bewusst! Vor allem dieser Punkt wird in meinen Augen oft vernachlässigt – und da nehme ich mich selbst gar nicht aus: Sich klar zu machen, dass **jede Entscheidung für etwas auch immer eine Entscheidung gegen etwas anderes** ist. Mein Tipp: Reden Sie mit Ihren Mitarbeitern bei Veränderungen auch bewusst darüber, wovon Sie sich verabschieden werden und warum.

Macht man sich dies bewusst, geht es einem oft besser – im beruflichen wie im privaten Kontext. Wenn wir uns in bestimmten Situationen schlecht fühlen, dann doch oft deshalb, weil wir *keine* bewusste Entscheidung getroffen haben, oder nicht? Wir finden das neue Ziel zwar gar nicht so schlecht, aber das Alte wollen wir trotzdem nicht loslassen, denn das kennen wir, daran haben wir uns gewöhnt, wir haben es lieb gewonnen. Wir wollen uns gar nicht auf das Drahtseil begeben, das der Wandel bedeutet, sondern lieber auf bekannten, ausgetretenen Pfaden weiter schlendern.

Eine Entscheidung für oder gegen den Wandel zu treffen, ist ein sehr, sehr kritischer Punkt. In dem Moment, in dem ein Mitarbeiter sich bewusst entscheidet – „Ja, ich gehe den Weg des Wandels mit“ oder „Nein, diesen Weg will ich nicht gehen!“ – wird er vom Opfer zum Täter. Egal, wie er sich entscheidet. Das ist das Schlüsselement in sämtlichen Veränderungsprozessen. Wenn sie gelingen sollen, brauchen wir Täter. Menschen, die „tun“. Menschen, die aktiv entscheiden. Und sich selbst dadurch die Chance geben, sich gut zu fühlen und ihr Unternehmen voranzubringen.

Wenn Menschen sich als Opfer der Verhältnisse, der Prozesse, ihres Arbeitgebers oder Vorgesetzten sehen, dann können sie nicht erfolgreich sein, und das Unternehmen, für das sie arbeiten, auch nicht. Meiner Erfahrung nach haben Menschen häufig gar nicht so große Probleme mit Veränderung und Wandel. Sie wollen nur nicht verändert und gewandelt *werden*. Dazu müssen wir uns nur vergegenwärtigen, wie sich unser Privatleben in den letzten zehn Jahren verändert hat: Wer von uns spricht denn davon, ein „WhatsApp-Opfer“ zu sein? Oder das Navigationssystem im Auto benutzen zu müssen? Dass wir diese Technologie einsetzen, hat einen Grund: Wir haben uns dafür entschieden. Aktiv. Weil wir sie gut finden. Sie nützt uns. Und deshalb begrüßen wir auch den Wandel, der damit einhergeht.

Die Notwendigkeit, eine Entscheidung für den Weg des Wandels bewusst zu treffen und sich damit vom Opfer zum Täter zu machen, von einem passiven Befehlsempfänger zu einem aktiven Gestalter, gilt übrigens für Menschen auf allen Ebenen im Unternehmen. Auch für die Top-Führungskräfte. Sie sind ebenfalls Teil des Systems. Jeder hat noch eine übergeordnete Instanz. Sogar ein Vorstand – denn dem sagt der Aufsichtsrat, was er zu tun und zu lassen hat. Im eigenen Kopf den Schalter umzulegen und sich zu sagen „Ich entscheide mich jetzt für diesen Weg, mit allen Konsequenzen, ich gehe auf das Drahtseil“, macht einen großen – und wie ich finde unglaublich reizvollen und spannenden! – Unterschied. Die Kunst des Führens besteht deshalb darin, diese Botschaft an die Mitarbeiter zu kommunizieren und von ihnen zu verlangen, ebenfalls eine Entscheidung zu treffen. Ihnen deutlich zu machen, dass eine Entscheidung gegen den Wandel ebenso akzeptiert und respektiert wird wie eine Entscheidung für den Wandel – aber dass es eine bewusste Entscheidung geben muss! Und Entscheidungen haben natürlich Konsequenzen. Wenn das Unternehmen einen neuen Weg geht, die Gruppe ein neues Ziel ansteuert oder einen neuen Weg einschlägt, kann das im Extremfall auch heißen: Ich muss mir als Individuum eine neue Gruppe suchen – und alle Risiken in Kauf nehmen, die damit zusammenhängen.

Sprechen Sie mit Ihren Mitarbeitern über die Zukunft

Machen wir uns nichts vor: Im Führungsalltag gehen die oben genannten Überlegungen und Dinge oft genug unter. Oder sie werden verdrängt, sei es aus Bequemlichkeit oder aus Sorge um den Mangel an Alternativen bezüglich Tätigkeit und Arbeitsplatz. Da stehen Veränderungen an, es muss vor allem schnell gehandelt werden, also handeln wir schnell, beschließen, dies oder jenes zu ändern und stellen die Mitarbeiter vor vollendete Tatsachen. Was dann passiert, ist jedoch fatal: Es herrscht blanker Aktionismus und es fallen Schlagworte („Kostensenkung! Verschlankung! Wir müssen schneller werden!“). Vor lauter Diskussionen um Kennzahlen und die anstehenden Veränderungsprozesse ist den Mitarbeitern nicht mehr klar: Wie soll das gehen? Warum machen wir das hier

überhaupt? Der Unternehmenszweck ist nicht mehr präsent und der Sinn der Veränderung gerät aus dem Blick. An die Stelle fundierter, in der Unternehmensrealität verankerter Strategien treten hohle Phrasen, an die niemand ernsthaft glaubt und denen nicht widersprochen wird. Die Diskrepanz zwischen dem, was von Führungskräften gesagt wird, und dem, was Mitarbeiter wirklich glauben, kann enorm sein. Das muss man einfach wissen und es wäre ein Fehler, sich nicht um diesen Aspekt zu kümmern.

Ich schrieb es im ersten Kapitel schon: direkte und persönliche Kommunikation mit den Mitarbeitern ist einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren des Wandels. Es geht darum, das Bild des Wandels mit den Mitarbeitern zu teilen und die Meinungen der Mannschaft dazu zu hören. Menschen in einer Organisation beschäftigen sich intensiv damit, was mit ihrem Unternehmen geschieht. Auf diesen wertvollen Input, diese gesammelte Intelligenz, auf diesen Informationsschatz zu verzichten, kann sich kein Unternehmen leisten. Es muss neugierig auf diesen Informationsschatz sein und ihn heben – und das geschieht am besten in entspannten Gesprächen oder Workshops zwischen Führungskräften und Mitarbeitern.

In solchen Gesprächen ist eine breitschultrige Attitüde von „Ich bin hier der Chef, ich sage, wo es lang geht, entscheide dich, ob du mitkommen willst oder nicht“ natürlich deutlich fehl am Platz. Es geht darum, einander die Sicht auf die Dinge mitzuteilen: „Ich sehe unsere Unternehmenswelt so, und wie siehst du sie?“ Für mich ist dies der beste Weg, unterschiedliche Sichtweisen zu integrieren – indem ich als Führungskraft regelmäßig mit meinen Mitarbeitern über solche Themen spreche. Dadurch nehmen wir uns gemeinsam aus dem operativen Tagesgeschäft heraus, wo man den Dingen nur hinterherhechelt und eigentlich nie Zeit hat, sich entspannt zurückzulehnen und gemeinsam über die Zukunft nachzudenken. Ich persönlich genieße diese Zeit immer sehr – sie ist „Quality Time“ für mich, ein Herzstück von Führung, das mir nicht nur viele Erkenntnisse bringt, sondern auch einfach Spaß macht. Klar, wir handeln alle unter einem immensen Zeitdruck. E-Mails bearbeiten, Präsentationen vorbereiten, an mehr oder weniger interessanten Besprechungen teilnehmen (in denen dann wiederum zwei Drittel der Beteiligten nebenbei E-Mails bearbeiten) – wo bleibt da die Zeit für Gespräche mit Mitarbeitern über die Zukunft? Warum ändern wir nicht mal den Blickwinkel auf das Thema: Wer als Führungskraft etwas bewirken will – sollte er sich dann nicht am besten auf die Dinge konzentrieren, die Wirkung bringen? Wenn es mir gelingt, Mitarbeiter von etwas zu überzeugen und sie genau dieses Thema als das Ihre aufgreifen, sich damit identifizieren und es weitertreiben ... Managerherz was willst du mehr? Gibt es eine bessere Alternative, um die eigene, knappe Zeit einzusetzen? Auch wenn dann die eine oder andere E-Mail unbeantwortet bleiben muss?

Gute Themen für solche Gespräche sind übrigens auch die Megatrends, wie sie beispielsweise der Zukunftsforscher Matthias Horx und andere Trendinstitute definiert und beschrieben haben.

Diese Megatrends verändern unser Unternehmen

ZF wurde 1915 gegründet und ist heute der drittgrößte Automobilzulieferer in Deutschland – bereits vor mehreren Jahren haben wir drei gesellschaftliche und wirtschaftliche Megatrends identifiziert, die uns viele Veränderungen bringen werden und entlang derer wir alle unsere Entscheidungen und Entwicklungen weiter vorantreiben. Das ist zum einen der Megatrend Effizienz; in diesem Rahmen ist für uns die Elektrifizierung des Antriebs entscheidend. Der zweite Trend ist die Digitalisierung und die Entwicklung hin zum autonomen Fahren. Das Produkt, das aus diesen beiden Trends entsteht, wird nicht nur ein Fahrzeug, sondern ein vernetzter Lebensraum sein, der anders zu füllen ist als nur durch die Aufgabe des Fahrens. Der dritte Megatrend ist die Sicherheit im Verkehr – die Sicherheit des Fahrzeugs genauso wie die Sicherheit der Insassen und aller anderen Verkehrsteilnehmer wie beispielsweise der Fußgänger. Entlang dieser Trends sehe ich im Moment die größte Veränderungsdynamik. Diese Veränderungen werden sich in unseren Investitionen, Produktentwicklungen und im Produktportfolio niederschlagen.

Dr. Stefan Sommer, CEO der ZF Friedrichshafen AG

Diskutieren Sie im Führungskreis und mit Ihren Mitarbeitern darüber, was sich in Ihrem Umfeld verändert! Und überlegen Sie gemeinsam, was beispielsweise die Urbanisierung für Sie als Schraubenhersteller, Beratungsunternehmen oder Betreiber eines Ärztehauses heißt. Was bedeutet der Trend zur Digitalisierung für Sie als Druckerei oder Traktorenhersteller? Was ändert sich für die Kollegen im Einkauf, in der Entwicklung oder im Vertrieb? Wie können Sie den Trend zur Nachhaltigkeit als Hotelier nutzen? Wie verändert das steigende Durchschnittsalter das Leben und Arbeiten Ihrer Kunden? Können Sie daraus neue Geschäftsideen entwickeln? Lassen Sie Ihre Synapsen gemeinsam ein bisschen hüpfen! Ich bin überzeugt, Sie werden im Gespräch mit Ihren Mitarbeitern auf ganz erstaunliche Ideen kommen. Nachdenken über Zukunft und Kreativsein funktioniert nicht, wenn wir im Dauerlauf unterwegs sind. Es muss ja nicht immer gleich ein Krankenhausaufenthalt sein, der uns zur Ruhe und zu neuen Ideen bringt, wie im folgenden Beispiel der Firma AL-KO.

Mix aus Strategie und ergriffenen Chancen

AL-KO ist aus einer Schlosserei entstanden. Daraus wurden die verschiedenen Unternehmensbereiche aufgebaut – Fahrzeugtechnik, Gartengeräte und Lufttechnik. Dies geschah sehr lange vor meiner Zeit; die Erzählungen darüber gehören zu unserer Unternehmens- wie auch Familiengeschichte. So auch die Geschichte des ersten Serienprodukts von AL-KO – ein Handbremshebel für landwirtschaftliche Anhänger:

Mein Großvater und sein ältester Sohn hatten einen Autounfall und mussten deshalb für einige Tage ins Krankenhaus. Dort lagen sie dann, zur körperlichen Untätigkeit verdonnert. In dieser Zeit der unfreiwilligen Ruhe kamen sie jedoch endlich einmal dazu, Ideen zu entwickeln – unter anderem die, wie sie den Handbremshebel in Serie produzieren konnten. Kaum aus dem Krankenhaus entlassen, setzten sie die Idee in die Tat um – und der Grundstein für den heutigen Geschäftsbereich Fahrzeugtechnik war gelegt. Mehr oder weniger zufällig. Andere Entwicklungen waren dagegen strategischerer Natur. Weil das Achsen-Geschäft damals nur im Sommer stattfand, also ein reines Saisongeschäft war, stand im Winter die Firma quasi leer. Mein Onkel kam dann auf die Idee mit den Gartengeräten und traf eine Vereinbarung mit Neckermann, für die wir daraufhin Rasenmäher produzierten. So kam ein neuer Geschäftsbereich hinzu – ganz gezielt und strategisch aufgebaut. Unser dritter großer Geschäftsbereich entstand aus einer lokalen Insolvenz eines Lufttechnik-Herstellers hier aus der Gegend. Die lokalen Politiker kamen damit irgendwann auf uns zu, und kurz danach hatte AL-KO seinen dritten großen Geschäftsbereich – ganz ohne strategische Überlegungen. Ich denke, dass man auch heute für die erfolgreiche Führung eines Unternehmens genau diesen Mix braucht – zu dem strategische Überlegungen ebenso gehören wie das beherrzte Ergreifen von Chancen und Gelegenheiten.

Stefan Kober, CEO der AL-KO Kober SE

Nehmen Sie sich ab und zu eine Auszeit vom hektischen Alltag des Tagesgeschäfts und setzen Sie sich mit Mitarbeitern zusammen, um über die Zukunft zu diskutieren. Strategiearbeit zu machen. Gehen Sie in ein schönes Hotel oder Restaurant, kommen Sie zur Ruhe und überlegen Sie, wie Sie gemeinsam mit Ihren Mitarbeitern die Zukunft gestalten können. Unter dem Strich erleben Ihre Mitarbeiter dadurch, dass sie selbst, ihre Gedanken und Ideen in Ihre Entscheidungen mit einbezogen sind – und darauf kommt es an. Unterbleibt dieser Dialog, entsteht in der Mitarbeiterschaft ganz schnell eine negative Wahrnehmung – Veränderung wird als etwas Schlechtes abgestempelt. Die Mitarbeiter fühlen sich dann als Opfer und suchen förmlich nach den negativen Auswirkungen der Veränderung. Sie beschäftigen sich nicht mehr mit den positiven Dingen. Dadurch verschiebt sich ihre Wahrnehmung und sie achten nur noch auf das, was sie schon immer gut und gerne gemacht und nun eingebüßt haben. Eine Organisation verliert dadurch ungeheure Veränderungsenergie. Werden Menschen jedoch in die Veränderung und die damit einhergehenden Entscheidungen einbezogen, dann erleben sie, dass sie einen Beitrag leisten können und dass dieser Beitrag wichtig für die gesamte Veränderung ist. **Mitarbeiter wollen nicht notwendigerweise die Strategie definieren** – die Verantwortung dafür sehen sie ganz klar auf der Führungsebene. **Aber sie wollen mitwirken und erleben, dass ihre Sicht auf die Unternehmenswelt berücksichtigt wird.**

Wenn das geschieht, dann kann ich als Führungskraft übrigens auch mit Fug und Recht sagen: „Okay, wir haben uns jetzt für diesen Weg entschieden. Von euch kam die Anregung, einen anderen Weg zu gehen. Wir haben uns intensiv mit dem, was ihr gesagt habt,

auseinandergesetzt. Wir bewerten das aber anders als ihr und haben uns dagegen entschieden. Für unser Unternehmen stufen wir unseren Weg als erfolversprechender ein.“ Auch wenn sich das jetzt vielleicht nicht gerade danach anhört, dass Mitarbeiter miteinbezogen werden – ich verspreche Ihnen, dass es für die Mitarbeiter trotzdem so ist. Ehrlich gemeinte Beteiligung zählt, und da spreche ich aus Erfahrung mit meinen eigenen Führungskräften.

Warum ein starkes Bild des Wandels so wichtig ist

Wenn es keinen Dialog mit den Mitarbeitern gibt, haben diese keine Chance, eine wirklich aktive Rolle innerhalb des Wandels zu übernehmen und werden ihn ablehnen. Und was geschieht, wenn das große Bild dessen fehlt, was der Wandel bewirken soll? Zum einen fehlt dann eben die Sogkraft, die so ein großes Bild entwickeln kann – und damit der gemeinsame Sinn und Zweck der täglichen Arbeit. Zum anderen fehlt die Anbindung an die Regelkreise, die der Realwelt des Unternehmens nahestehen. Mit diesen Regelkreisen meine ich unterschiedliche Mechanismen: Wenn Mitarbeiter bestimmte Ziele oder Anweisungen von ihren Führungskräften bekommen, dann gleichen sie erstens diese Maxime automatisch mit dem ab, was bei ihnen als großes Bild in den Köpfen verankert ist, und überprüfen, ob Maxime und Bild zusammenpassen: Macht das Sinn für meine Abteilung, was wir hier tun sollen? Und zweitens gleichen sie die Zielsetzungen auch funktionsübergreifend ab: Einkauf, Vertrieb, Produktion fragen sich gegenseitig: Macht das, was wir hier gerade tun, für das Gesamtbild Sinn?

Diese informellen Regelkreise, die quer über Abteilungen und betriebliche Funktionen laufen, sind entscheidend wichtig, nicht nur für große Unternehmen, aber dort besonders. Die Welt in Unternehmen ist zu vielschichtig und komplex, als dass man Unternehmensstrategien problemlos mit einem Zielentfaltungsprozess oder einer Balanced Score Card linear in Einzelziele für die Abteilungen oder gar Mitarbeiter herunterbrechen könnte. Lagerbestände müssen runter, um Kosten zu sparen! Aus finanzstrategischer Sicht richtig. Bin ich bereit, dafür meine Lieferfähigkeit für Ersatzteile zu kompromittieren? Wir wollen den Umsatz pro Kopf erhöhen! Heißt das, dass wir in der Personalabteilung keine Auszubildenden mehr einstellen und damit einen Facharbeitermangel in der Produktionsabteilung in zwei oder drei Jahren riskieren?

Wir bewegen uns in unseren Unternehmen in vielen gegenläufigen funktionalen Spannungsfeldern. Als Führungskraft wünscht man sich da, dass Ziele klar und analytisch top-down heruntergebrochen werden könnten. Das ist leider nur selten der Fall, auch wenn Unternehmensberatungen gerne die entsprechenden Methoden dafür verkaufen. Die Problematik ist: Ein oder zwei Abteilungskennzahlen spiegeln nicht die Komplexität und Wechselwirkungen wider, in denen sich Mitarbeiter in Unternehmen bewegen. Daher benötigen wir die Regelkreise in den Köpfen unserer Mitarbeiter, die ständig das

strategische Zielbild mit ihrer persönlichen Realwelt an ihrem Arbeitsplatz abgleichen und dann auf allen Ebenen entscheiden: Macht das Sinn? Bringt uns das dem strategischen Ziel näher?

Linearisieren, also ein Ziel vorgeben und dann analytisch korrekt in Teilziele für Bereiche und Abteilungen herunterbrechen, funktioniert nur, wenn ich ein Solo-Unternehmer bin – denn dann treffe ich meine Entscheidungen selbst und muss deren Sinnhaftigkeit auch selbst überprüfen. Sobald wir uns in einer arbeitsteiligen Organisation befinden, und das sind ja fast alle Unternehmen in irgendeiner Form, dann brauchen wir diese sich überlagernden Regelkreise zwischen den Mitarbeitern auf allen Ebenen. Und wenn die Mitarbeiter wissen, wie das große Bild aussieht, der Unternehmenszweck, können sie jeden Handgriff, den sie tun, jede Bestellung, die sie auslösen, jedes Ergebnisdokument, das sie erstellen, mit diesem großen Bild abgleichen.

Sie tun dies zu einem Großteil unbewusst, aus dem Bauch heraus, auf Basis ihrer Erfahrung, permanent, wie ein Programm, das im Hintergrund ständig läuft und unerlässlich für den stabilen Betrieb des gesamten Unternehmens ist. Und wenn dann eine Entscheidung oder eine Aufgabe bei ihnen ankommt, die irgendwie falsch erscheint, werden sie selbstständig das Gespräch und eine Lösung suchen (Abb. 2.1). Wenn dieses selbstregelnde Element fehlt, dann fehlt eine essenzielle Komponente im Steuerungssystem des Unternehmens und eine vielleicht gute Strategie scheitert bei der Umsetzung in der Praxis.

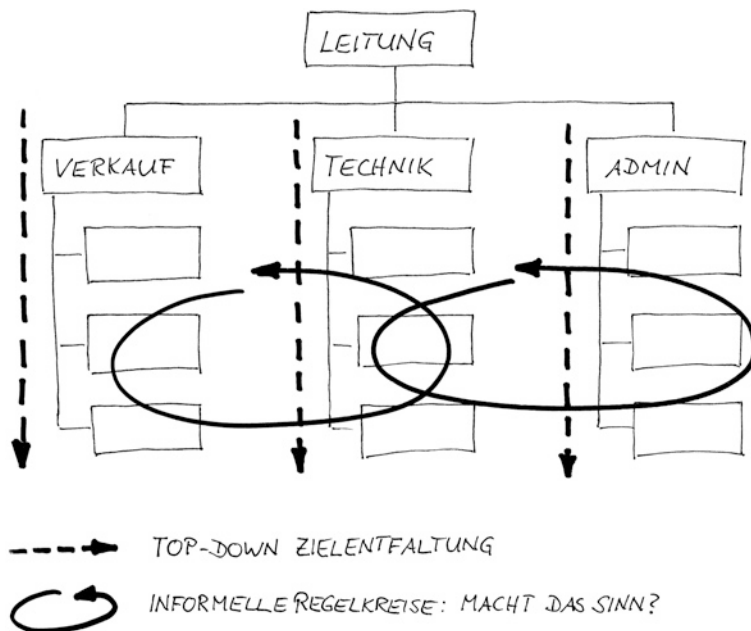


Abb. 2.1 Zielfentaltung und informelle Regelkreise

Große oder kleine Veränderungen – auf die Umsetzung kommt es an

In unserem Unternehmen gibt es permanent kleine und große Veränderungen. Als wir eine PR-Abteilung neu gegründet haben, um unser Unternehmen bekannter zu machen – das war eine kleine Veränderung. Als wir aus unseren 30 Marken vier gemacht haben, war das eine große Veränderung. Mehr als das: eine Riesenkonsolidierung. Eine große Veränderung bedeutete es außerdem, als wir beschlossen haben, dass unser Etat für Forschung und Entwicklung nicht mehr 50 Mio. umfassen sollte, sondern 350 oder 400 Mio.

Eine große Veränderung bedeutete es natürlich auch, als ich zu AGCO kam. Ich beschreibe die Situation immer als einen Berg von Puzzlesteinen, den ich damals vor mir auf dem Tisch hatte – aber nicht wusste, welches Bild einmal daraus entstehen könnte. Wir haben uns dann in einem ganz kleinen Team daran gemacht, eine Strategie zu entwickeln. In dieses Team waren weder Vorstand noch Aufsichtsrat integriert, sondern es war ein internationales Cross-Functional-Team über alle Hierarchieebenen hinweg. Bis hinunter auf Sachbearbeiter-Ebene waren alle vertreten. Auch die Altersstruktur war entsprechend bunt. Ich hatte beispielsweise zwei sehr junge Mitarbeiter mit dabei, die mein Vorgänger eigentlich entlassen wollte, weil sie in seinen Augen immer so negativ waren. Mich hat interessiert, was die beiden zu sagen hatten, deshalb habe ich sie in das Strategie-Team geholt. Innerhalb weniger Wochen entwickelten wir eine Strategie, die wir dann natürlich ausführlich mit dem Aufsichtsrat, dem Vorstand und den verschiedenen Führungskräften in der Firma diskutierten. Und das war sicherlich ein wichtiger Schritt, um den Veränderungsprozess vernünftig einzuleiten.

Eine Strategie reicht aber noch nicht, um eine Veränderung in einem Unternehmen zu etablieren. Wie soll der Weg zum Ziel aussehen? Das ist die Frage. In unserem Unternehmen nennen wir den Weg zum Ziel „strategische Initiativen“ oder „Projekte“. Diese Projekte haben wir klar definiert – mit einer Beschreibung, was gemacht werden soll, einem Termin, einem Verantwortlichen, mit Kosten und Ergebnis. Zusätzlich haben wir eine Inhouse-Beratungsfirma implementiert. Sie besteht aus zehn Unternehmensberatern – die von McKinsey kommen, von Boston Consulting, von Porsche Consulting etc. und mit einem frischen Blick auf die gesamte Situation schauen – und aus zehn unserer eigenen High-Potenzial-Mitarbeiter. Diese Inhouse-Beratung ist dann verantwortlich für die Umsetzung der neuen Strategie – ein für uns wichtiger Erfolgsfaktor.

Wie viele große Ideen sind schon gescheitert, weil sie keiner umsetzt! Hier gilt es, das zu schaffen, was in amerikanischen Unternehmen „Alignment“ heißt. Man muss zunächst erreichen, dass alle in dieselbe Richtung laufen. Und dann die Kleinarbeit der Umsetzung vernünftig realisieren.

Martin Richenhagen, Chairman, President und CEO der AGCO Corporation

Das große Bild braucht viele kleine

Wie wichtig so ein starkes, zugkräftiges Bild bzw. eine Vorstellung des Unternehmenszweckes ist, erlebe ich auch in dem Teil meiner beruflichen Karriere, den ich quasi ganz alleine gestalte – meiner Tätigkeit als Speaker. Als ich anfang, mich mit dem Gedanken und dem Wunsch auseinanderzusetzen, Speaker zu werden, habe ich mich gefragt, was das denn genau für mich heißt. Relativ schnell stieg da ein Bild vor meinem inneren Auge auf. Ich sah mich auf einer großen Bühne stehen – vor sehr vielen Menschen, die gespannt wie ein Flitzebogen auf das warten, was ich ihnen gleich erzählen werde. Das ist immer noch mein Bild, das mich leitet. Alles, was ich im Rahmen der Freiräume tue, die ich habe, richte ich an diesem Bild aus. Es sorgt dafür, dass ich trotz mancher Umwege, die ich beschreite, nie allzu weit vom Kurs abkomme. Es macht die Richtung klar, in die ich gehe.

Dieses Bild hilft mir auch bei Entscheidungen, die ich treffen muss. Um mich als Speaker in meinen Zielmarkt vorzutasten, hatte ich unter anderem mit Verbänden und Industrie- und Handelskammern Kontakt aufgenommen. Einer der IHK-Mitarbeiter meldete sich bei mir – er wolle einen Ausbildungsgang zum Thema „Technischer Vertrieb als strategischer Differenzierungsfaktor“ aufbauen, ob das nicht etwas für mich sei? Zugegeben: Es hätte wunderbar zu meiner Qualifikation und meinem Fachwissen gepasst. Meine beruflichen Wurzeln liegen im technischen Vertrieb. Was läge näher, als genau diese Kompetenz weiterzugeben? Dieses Angebot hat mir natürlich auch geschmeichelt. Ich lehnte es aber trotzdem ab. Denn die Frage „Bringt mich dieses Angebot meinem Zielbild, nämlich auf einer großen Bühne zu stehen, ein Stück weit näher?“ musste ich ganz eindeutig mit „Nein!“ beantworten. Die Entscheidung dagegen fiel sehr schnell, und sie fiel mir leicht. Ich habe mich auch danach nicht lange gegrämt oder die Entscheidung bereut. Sie passte nicht zu meinem Bild, fertig. Das heißt für mich: **So ein Bild hilft mir ganz gewaltig – zum einen, die richtigen Entscheidungen zu treffen und zum anderen, mich bei meinen Entscheidungen besser zu fühlen.**

Für mich als Einzelperson oder auch für kleine Unternehmen ist es sehr viel leichter, ein großes und starkes Leitbild zu entwerfen. Kleine Unternehmen müssen sich intensiver mit der eigenen Positionierung auseinandersetzen. Sie wissen, ohne eigenes Profil werden sie nicht wahrgenommen. Große Unternehmen, insbesondere wenn sie sich im Lauf der Zeit in viele verschiedene Märkte mit unterschiedlichen Wertangeboten vorgearbeitet haben, tun sich da deutlich schwerer oder erkennen die Notwendigkeit eines wirksamen Leitbildes nicht. Ihre Leitbilder und Visionen bleiben oft abstrakt beziehungsweise sind so allgemein gehalten, dass der einzelne Mitarbeiter wenig damit anfangen kann. Um wirklich alles abzudecken, werden Strategien so hoch aggregiert, so abstrakt gemacht, dass in der Praxis niemand mehr etwas damit verbinden kann.

Umso wichtiger ist es deshalb, dass große Unternehmen so etwas wie Unterleitbilder entwickeln – damit jeder Unternehmensbereich, jeder Standort, jedes Werk, jede Abteilung

ein Bild von der Zukunft und damit auch vom Veränderungszweck hat, das ihnen hilft, tagtäglich Entscheidungen zu treffen. Wenn das Leitbild „Mit Sicherheit Technik“ heißt, dann sind das nicht mehr als Schlagworte. Wenn ein Unterbereich aber nun sagt: „Wir wollen daran arbeiten, dass sich Menschen in ihren Häusern sicher fühlen können. Unser Ziel ist es, dass in jedem dritten Einfamilienhaus unsere Alarmsysteme dabei helfen“ und sich deshalb mit Sicherheitstechnik beschäftigt, dann kann sich jeder einzelne Mitarbeiter darunter viel eher etwas vorstellen. Und es ist dann klar, dass Überlegungen, sich doch dem Bereich elektronische Überwachungssysteme für Kernreaktoren zuzuwenden – weil man vielleicht zufällig entdeckt hat, dass dort hohe Margen zu verdienen sind –, schnell zu den Akten gelegt werden. Der Anspruch ist, das Leben in den Häusern von Familien sicherer zu machen. Punkt.

Die Affen rasen durch den Wald ...

Mir fällt noch ein sehr schönes Beispiel für ein Leitbild eines kleinen Unternehmens ein, das mich beeindruckt hat: Kennen Sie Monkey 47? Das ist ein sehr besonderer und fein schmeckender Dry Gin, der von der kleinen Schnapsbrennerei Black Forest Distillers im Schwarzwald hergestellt wird. Die beiden Schnapsbrenner Alexander Stein und Christoph Keller entwickelten die Spirituose seit 2008 und brachten 2010 erstmals 2000 Flaschen in den Handel. Mittlerweile produzieren sie ein Vielfaches davon und Anfang 2016 hat der französische Getränkeriesen Pernod Ricard einen Mehrheitsanteil des Unternehmens übernommen. Die Rezeptur für den Gin aus dem Schwarzwald soll der Legende zufolge bereits in der Nachkriegszeit entstanden sein. Ob solche Unternehmensgeschichten stimmen, lässt sich ja nicht immer mit hundertprozentiger Sicherheit sagen, aber diese hier ist einfach zu schön!

Der Brite Montgomery Collins kam 1945 als Commander der Royal Air Force nach Berlin und setzte sich unter anderem für den Wiederaufbau der Berliner Zoos ein. Er übernahm im Zuge dessen eine Patenschaft für einen Javaneraffen namens Max. 1951 ging der Commander der Liebe wegen in den Nordschwarzwald und eröffnete einen Landgasthof und nannte ihn im Gedenken an Max „Gasthof zum wilden Affen“.

Wie es sich für einen Briten gehört, liebte Montgomery Collins den Gin. Und im Nordschwarzwald fand er alles vor, was er für die Herstellung von Gin brauchte: weiches Quellwasser und viele, viele Kräuter. Gemeinsam mit einem lokalen Brenner entwickelte er eine Rezeptur dafür. Lange nach seinem Tod tauchte bei Renovierungsarbeiten am Gasthof dann eine alte Kiste Gin auf – mit dem Etikett „Max the Monkey – Schwarzwald Dry Gin“. Ebenfalls in der Kiste: ein Brief von Montgomery mit Aufzeichnungen zu den Zutaten des Gins. Darauf aufbauend entwickelten Alexander Stein und Christoph Keller dann den Dry Gin Monkey 47 – wobei die 47 für die Anzahl der Zutaten steht, die sie für ihren Premium-Gin verwenden.

Ich erfuhr von Monkey 47 in einer arte-Dokumentation über Schnapsbrennereien in Deutschland – in der die Black Forest Distillers natürlich nicht fehlen durften. Ich erinnere mich noch genau, dass in dieser Dokumentation einer der beiden Schnapsbrenner von seiner Vision, seinem Leitbild für sein Unternehmen erzählte: „Ich stelle mir immer vor, dass irgendwann zwei ganz feine englische Herren durch ein ganz feines englisches Kaufhaus schlendern und schließlich vor einem Regal mit Spirituosen stehen bleiben. Der eine sagt dann zum anderen: ‚Oh, look, my dear, Monkey 47, Gin from the Black Forest, isn’t that marvelous?‘“

Dieses Bild finde ich ganz wunderbar, immer noch. Es hat die Kraft, ein Unternehmen anzutreiben. Der Unternehmer weiß, dass er im Moment zwar seinen Schnaps noch im Schwarzwald verkauft, aber gleichzeitig ist er fest davon überzeugt, sich irgendwann die Position erarbeitet zu haben, dass sein Gin neben den besten Gins dieser Welt zu finden ist. Und dafür steht er nächtelang im Sudhaus, in seiner Brennerei, probiert andere Zutaten, neue Zusammensetzungen und tüftelt am Verfahren – weil er es kann und weiß, wozu er das alles macht. Das ist ein Leitbild, das zieht.

Und mir fällt noch ein weiteres Leitbild ein, das mir in einem Unternehmen einmal begegnet ist und das die Vision des Unternehmens sprichwörtlich abgebildet hat. Das war in einem kleinen Fertigungswerk der Automobilzulieferbranche in den USA. Der Geschäftsführer hatte die Vision, sein US-Geschäft erheblich auszubauen und einen viel größeren Teil des Marktes einzunehmen, als es ihm bis dahin gelungen war. Um diese Vision festzuhalten und allen zugänglich zu machen, gab er ein Bild bei einem Maler in Auftrag – und zwar ein Bild von seinem Fertigungswerk, so wie es 20 Jahre später aussehen sollte. Das Bild – ein großes, imposantes Ölgemälde in einem soliden Holzrahmen – zeigte ein visionäres architektonisches Konzept und hing an einer zentralen Stelle im Unternehmen, an der die Mitarbeiter des Werks täglich vorbeikamen. So zeigte der Geschäftsführer allen, wie er sich die Zukunft des Werks vorstellte – es war sein Ansatz, seine Botschaft zu kommunizieren: „Wir werden wachsen, wir werden ein neues Geschäft generieren, und irgendwann wird das Werk so aussehen!“ 20 Jahre später hat sein Werk tatsächlich die Größe erreicht, die er sich vorgestellt hatte. Es sieht zwar anders aus als auf dem in Auftrag gegebenen Bild – aber die Größe ist da. Die Vision hat also funktioniert. Das zeigt, wie wichtig der eigene Glaube an die Gestaltbarkeit der Zukunft ist.

Um es noch einmal zusammenzufassen: Wir brauchen große Unternehmensvisionen – aber je größer und diverser ein Unternehmen ist, desto schwieriger lässt sich die Vision, das Leitbild darstellen. Das Leitbild muss vorstellbar sein, um seine Strahlkraft in den Köpfen der Mitarbeiter zu entfalten und ihnen dabei zu helfen, die Frage zu beantworten: Und was heißt das jetzt für meine Abteilung, für meinen Arbeitsplatz? Was mache ich morgen anders, und warum? Leitbilder müssen also in den Köpfen der Mitarbeiter entstehen. **Wenn ein Mitarbeiter sich die Zukunft des Unternehmens nicht vorstellen**

kann, dann hat eine Vision keine Kraft, und eine kraftlose Vision ist wertlos. Es gilt also, ein Bild zu finden, dessen Bedeutung für alle Mitarbeiter konkret wird. Dies gelingt möglicherweise besser, wenn die einzelnen Unternehmensbereiche Unterleitbilder haben.

Eigene Werte als Basis des Leitbilds

Um ein kraftvolles Bild vom Unternehmens- oder Veränderungszweck zu entwickeln, braucht es allerdings eine solide Basis – und die beste dafür ist eine fundierte Analyse der eigenen Werte, Stärken und Schwächen. Wer nicht weiß, wer er ist, was er kann und was nicht und was ihm wichtig und unwichtig ist, der kann auch anderen nicht vermitteln, wohin sein Weg ihn führen soll und warum. Was ich damit konkret meine, möchte ich Ihnen gerne anhand einer Geschichte erzählen.

Vor einigen Jahren war ich in ein Beratungsprojekt eines großen Unternehmens eingebunden. Auftrag war es, für einen von diesem Unternehmen aufgekauften Elektronik-Hersteller in den USA ein neues Händlersteuerungssystem im Vertrieb einzuführen. Wir flogen also in die USA zu einem Termin mit dem Leiter des gekauften Unternehmens und wollten bei der Gelegenheit auch gleich noch mit einigen Kunden des Unternehmens sprechen. Einen davon kannten wir auch schon: Es war ein Sicherheitsunternehmen in New York, mit dem wir es zu einem früheren Zeitpunkt schon einmal zu tun gehabt hatten. Dieses Unternehmen residierte in einem sehr vornehmen Bürohochhaus im Diamond District von New York, unweit von Ground Zero. Um dort eingelassen zu werden, mussten wir uns umfangreichen Sicherheitsvorkehrungen unterziehen. Wir wurden durchleuchtet und nach Waffen abgetastet. Das Büro des Unternehmen befand sich jedoch nicht wie erwartet in einem der oberen Stockwerke des Hochhauses – sondern im Keller. Dort saßen wir dann im Flur und warteten. Eine Neonleuchte flackerte über unseren Köpfen. Ab und zu ging die Fahrstuhltür auf und es kamen Männer in langen schwarzen Ledermänteln und mit unbewegtem Gesichtsausdruck heraus, die wort- und grußlos an uns vorbei gingen und durch eine Glastüre nebenan verschwanden. Nach kurzer Zeit kamen sie ebenso schweigsam wieder heraus und stiegen in den Fahrstuhl. Später erfuhren wir, dass das Diamantenkuriere gewesen waren, die ihre wertvolle Fracht sicher an ihren Bestimmungsort gebracht hatten – den Tresorraum der Sicherheitsfirma. Die Diamanten mit einem Transporter von A nach B zu bringen, wäre in diesem Viertel von New York viel zu auffällig gewesen.

Endlich wurden auch wir vorgelassen – der Firmeninhaber wartete auf uns. Er war etwa Mitte 60 und thronte am Ende seines Besprechungstisches wie ein Mafiaboss. Vielleicht waren wir ja doch in einer Filmkulisse gelandet? Es fehlte eigentlich nur die Zigarre des Padrone und die dazu passende Musik. Auch das Verhalten des Vice President – er durfte nur ab und zu etwas sagen, wenn der Firmeninhaber ihn dazu aufgefordert hatte – wirkte so klischeehaft überzogen, dass ich mir fast schon ein Lachen verkneifen musste.

Wir ließen uns äußerlich nichts anmerken und eröffneten das Gespräch – schließlich waren wir hier, um herauszufinden, was dem Unternehmen wichtig war in der Zusammenarbeit mit unserem Klienten und worauf es ihm ankam. Dem Padrone war jedoch etwas ganz Unerwartetes viel wichtiger als die Analyse der Arbeitsbeziehung. Er stellte mit dröhnender Stimme klar, dass ja vor ein paar Jahren schon einmal Deutsche da gewesen seien (er warf uns sofort in den gleichen Topf), aus der Zentrale, denen er auch schon alles gesagt habe – aber keiner hätte ihm zugehört. „Your competition is eating your lunch“, das sagte der Padrone immer wieder. „I told you guys, your competition is eating your lunch. But you did not listen.“

Und in der Tat – er hatte Recht. Zu der Zeit, als diese „guys“ ihn schon einmal aufgesucht hatten, befand sich ihr Markt mitten in einem Technologiewandel. Die Alarmsysteme wurden von telefonischer Benachrichtigung auf internetprotokollbasierte Benachrichtigung umgestellt – und die deutsche Muttergesellschaft unseres Klienten war sehr risikoscheu. Deshalb dauerte es viel zu lange, bis sie sich zu einer Entscheidung durchgerungen hatte, ob sie in diese damals vermeintlich unsichere Technologie „internetprotokollbasierte Benachrichtigung“ einsteigen wollte. Sie entschieden sich seinerzeit dafür, allerdings viel zu spät – und die Tochterfirma verschwand dann größtenteils aus diesem Marktsegment.

Deshalb die Aussage des Padrones: „Your competition is eating your lunch. I told you guys, but you did not listen.“

Was ist meine Botschaft? Ein zum eigenen Erfolgsstreben passendes Leitbild setzt voraus, die Stärken und Schwächen des eigenen Unternehmens zu kennen und zu reflektieren – und dann auch entsprechend zu handeln. Was können wir denn wirklich gut als Unternehmen? Das sind nicht notwendigerweise einzelne Fertigkeiten oder Kenntnisse. Häufig ist es die Kombination von Fähigkeiten oder Wissen, die den einzigartigen Schatz eines Unternehmens ausmacht. Wessen Denken von Haus aus sehr risikoavers geprägt ist und wer viel Wert auf Planbarkeit legt, sollte nicht notwendigerweise in hoch volatilen oder risikobehafteten Märkten unterwegs sein – oder unterwegs sein wollen, so wie die „guys“ aus dem Fallbeispiel, das ich Ihnen gerade eben erzählt habe. Und wer risikofreudig und hoch innovativ ist, wird sich in Märkten schwer tun, wo es darauf ankommt, systematisch und penibel Dinge abzuarbeiten, vielseitig abzuwägen und geregelten Prozessstrukturen zu folgen. In unterschiedlichen Märkten gelten verschiedene Erfolgsfaktoren. Hier muss man ehrlich und kritisch mit sich selbst sein bezüglich dessen was man kann, wen man kennt (Beziehungen können überaus nützlich sein!) und was man gerne tut.

Unternehmer sollten sich tatsächlich auf Dinge konzentrieren, die sie gerne tun – nur dann werden sie richtig gute Leistung bringen. Man sollte eben auch Spaß haben an der Arbeit. Aber auch die eigenen Werte gilt es kritisch zu betrachten und zu hinterfragen. Ist mir Ehrlichkeit und Gesetzestreue wichtig? Wenn ja, will ich mich dann wirklich in korrupten Märkten tummeln, auch wenn dort Geld lockt? Ist man wirklich in einem

unternehmerischen Feld unterwegs, das zu den eigenen Stärken und Schwächen, den eigenen Fähigkeiten passt? Und hat man Spaß bei dieser Sache? Ist das Ganze kongruent mit dem Wertesystem, das man als Firma kultivieren will? Erst dann wird es möglich sein, ein glaubhaftes Bild für die Unternehmenszukunft zu definieren, das trägt – und somit die Voraussetzung dafür zu schaffen, den Drahtseilakt Unternehmenswandel erfolgreich zu meistern.

Kunden bezahlen für Problemlösungen und gute Gefühle

Viele Menschen reisen gerne. Auch ich. In einem meiner letzten Urlaube habe ich auf einer Wanderung entlang der nordspanischen Atlantikküste einen äußerst sympathischen Unternehmer aus Neuseeland kennengelernt – ein braun gebrannter Mittsechziger. Wir liefen lange zusammen und ich lernte bei dieser Gelegenheit sehr viel über Neuseeland, auch dass es dort eine Abgas-Abgabe für Rinder gibt, die er liebevoll „Farting tax“ (Furz-Steuer) nannte.

Irgendwann wollte ich dann auch wissen, was denn der Wandergefährte im richtigen Leben so macht. „Was arbeitest du denn?“, fragte ich also Pete, so hieß er. „Ich bin Weideland-Broker“, antwortete er. Weideland-Broker? Das hatte ich ja noch nie gehört. Ich fragte also nach. Pete erklärte mir dann, dass es in Neuseeland sehr, sehr viele Kühe gibt. Und viel Weideland. Also eigentlich Platz für alle. Aber nicht alle Bauern mit vielen Kühen haben auch viel Weideland. Und Petes Aufgabe ist es, beides zusammenzubringen. Er übernimmt Jungrinder von Bauern, die zu wenig Weideland haben, und stellt sie auf Wiesen von Bauern, die zu viel Weideland haben. Und dafür bekommt er Geld. Das leuchtete mir jedoch nicht ganz ein. „Und was ist da jetzt dein Wertansatz?“, fragte ich ihn. „Die Bauern könnten das Land doch direkt von den Weidelandbesitzern pachten! Wofür brauchen die dich?“ Sein Lachen habe ich noch genau im Ohr.

Ja, genau das ist mein Wertangebot. Die Bauern wollen gar nicht direkt miteinander verhandeln! Ihnen fehlen so ein paar Public-Relation-Skills. Sie wollen nicht verhandeln, wollen keine Kompromisse finden. Wenn der andere nicht sofort akzeptiert, was sie sich vorgestellt haben, dann stellen sie auf stur. Entweder ganz oder gar nicht, ist ihre Devise. Das sind hart arbeitende Menschen, ein bisschen knorrig und hölzern in ihrer Art. Ihnen fehlt da die Geschmeidigkeit, das Verhandlungsgeschick. Das ist deren Problem. Und das löse ich – entweder Weideland für die Jungrinder zu finden oder Jungrinder für das Weideland – und sie alle fühlen sich gut dabei.

Pete lebt übrigens nicht schlecht von seinem sehr fokussierten Wertangebot – er macht etliche Millionen Dollar Umsatz im Jahr. Ein sehr interessantes Geschäftsmodell, wie ich finde!

Was kann ich und welchen Wert hat das, was ich kann, für meine Kunden? Welchen Wert biete ich meinen Kunden? Diese Fragen muss sich ein Unternehmen permanent stellen:

Wofür sind Kunden bereit, mir oder uns Geld zu bezahlen, heute und morgen? **Im Kern werden dies immer Problemlösungen oder gute Gefühle sein.** Kunden zahlen für Problemlösungen und gute Gefühle. Das ist so. Immer wenn wir Geld ausgeben. Auch wenn wir beispielsweise Autos mit Allradantrieb kaufen – dann bezahlen wir eben ein bisschen extra für das gute Gefühl, mit diesem Auto offroad gehen zu können oder Skisprungschanzen hochfahren zu können, für den Fall, dass dies tatsächlich nötig sein sollte.

Die tiefer gehende Frage lautet also immer: Welche Probleme haben meine Kunden heute und morgen, und wie kann ich bei ihnen gute Gefühle erzeugen? Wissen Sie, wofür Ihre Kunden Sie bezahlen? Lösen Sie sich bewusst von den sicherlich tollen Produkten oder Dienstleistungen, die Sie anbieten und beantworten Sie sich ehrlich die Frage: Welche Probleme lösen wir mit unserem Unternehmen? Welche guten Gefühle erzeugen wir dabei? Wissen Sie das wirklich?

Als ich noch ein sehr junger Ingenieur war, hatte das Unternehmen, für das ich arbeitete, einen Zielkunden in den USA. Dieser Kunde wiederum stand in einer sehr engen Beziehung zu einem anderen Lieferanten – einem unserer größten Wettbewerber. Wir wollten das Geschäft mit diesem Kunden erheblich ausweiten – aber der hatte sichtlich kein großes Interesse daran. Wir bekamen nicht einmal einen Gesprächstermin, als wir danach fragten. Das Unternehmen war mit seinem Hauptlieferanten, unserem Konkurrenten, sehr zufrieden, zumal der ebenfalls aus den USA kam, also uns gegenüber damit einen Standortvorteil hatte. Dieser Zielkunde baute Feldspritzen. Das sind große Maschinen, die mit ihren langen Armen und Spray-Düsen aussehen wie gigantische Insekten. Farmer bringen damit flüssige Pestizide oder Dünger auf die Felder aus, die die Pflanzen mit allem versorgen, was sie für ein gesundes und ertragreiches Wachstum brauchen. Unser Konkurrent lieferte dafür die hydrostatischen Antriebe (das sind stufenlose ölhdraulische Getriebe). Und genau dieses Geschäft wollten wir unserem Wettbewerber abluchsen. Wir mühten uns lange und vergeblich.

Aber eines Tages geschah fast so etwas wie ein Wunder: Unser Kunde rief bei unserer US-Niederlassung an und bat uns darum, zu einem Besprechungstermin zu kommen. Dass mich mein Chef als Antriebsexperte mit dazu schickte, machte mich richtig stolz! Ich flog also in die USA – und in der Besprechung stellte sich Erstaunliches heraus: Unser Zielkunde hatte ein Problem. Und wir sollten es lösen.

Dazu muss ich vorneweg sagen: Bis zu dieser Zeit wurden viele Spray-Flugzeuge eingesetzt. In der Zeit nach den Anschlägen vom 11. September 2001 waren sie in den USA jedoch in Verruf gekommen, da einer der Attentäter seine Flugkenntnisse im Rahmen einer Ausbildung für das Fliegen dieser landwirtschaftlich genutzten Flugzeuge erworben hatte. Hinzu kamen wachsende Aspekte des Umweltschutzes: Wenn Chemikalien aus der Luft in großem Abstand gesprüht werden, dann gibt es wesentlich mehr Streuverluste, als wenn die Pflanzen direkt am Boden behandelt werden. Es kommt also nicht so viel Dünger oder Pflanzenschutzmittel bei der Pflanze an wie bei der Behandlung mit

einer Feldspritze. Farmer suchten aus genau diesen Gründen leistungsstärkere Feldspritzen – was hieß: Maschinen mit größeren Flüssigkeitstanks und damit mehr Gewicht. Und genau hier lag das Problem. Unser Zielkunde hatte eine entsprechend schwere Prototyp-Maschine gebaut – erstmalig mit einem elektronisch geregelten hydrostatischen Antrieb unseres Wettbewerbers. Die Tests mit dem Prototypen waren jedoch gründlich schiefgegangen. Achtung, jetzt wird es etwas technisch: Wenn so eine Maschine abbremst, dann wird, ganz ähnlich wie bei einem PKW mit Schaltgetriebe beim Herunterschalten, die Bewegungsenergie der Maschine in den Dieselmotor zurückgeführt und quasi „verheizt“. Sie alle kennen das Prinzip: Wenn Sie in einen kleineren Gang schalten, bremsen Sie Ihren PKW mit dieser „Motorbremse“. Der Motor geht in der Drehzahl nach oben, die Bremsenergie wird im Motor in Wärme gewandelt – das ist alles. Das Gleiche passiert, wenn man bei einer Feldspritze quasi herunterschaltet, die Übersetzung erhöht: Das Fahrzeug bremst, der Dieselmotor wird nach oben gezogen. Und wenn man das zu stark macht, dann überdreht der Motor und geht kaputt. Nun, genau das war mit dem Antriebssystem unseres Wettbewerbers geschehen. Nicht einmal, sondern gleich zweimal hintereinander – bei jedem Vollbremsvorgang war ein Dieselmotor überdreht und kaputtgegangen. Und weil so ein 300-PS-Dieselmotor auch nicht gerade billig ist, hatte das nicht nur einen deutlichen wirtschaftlichen Schaden verursacht, sondern auch starke Verunsicherung. Unser potenzieller Kunde hatte also ein echtes Problem: Zeitdruck im Nacken und keine Lösung in Sicht. Es galt, eine Balance zu finden zwischen maximaler Bremswirkung und dem, was der Dieselmotor noch gerade so überlebt. Hier waren eine intelligentere Steuerungstechnik und neue Ideen für das Antriebssystem gefragt. Und genau die entwickelten wir.

In unserem ersten Gespräch fragten wir unserem potenziellen Kunden Löcher in den Bauch, um das Problem und die Einsatzbedingungen zu verstehen. Ich war völlig unerfahren mit Antrieben für Feldspritzen. Über Antriebe für Radlader, Gabelstapler und Flugzeugschlepper wusste ich einiges. Aber Feldspritzen? Ich flog anschließend nach Hause und diskutierte viel mit erfahrenen Kollegen. Wir fügten ein Teil des technischen Puzzles zum andern. Können wir die Physik überlisten und das Überdrehen des Dieselmotors verhindern? Wir entwickelten innerhalb von zwei Wochen ein neues Konzept für einen elektronisch geregelten Fahrtrieb – von dem unser Kunde zunächst nicht einmal glauben mochte, dass es überhaupt funktionieren könnte. Wir beeindruckten ihn damit, dass wir bei der Inbetriebnahme „unserer“ ersten Prototypmaschine, die neun Wochen später stattfand, innerhalb von zwei Tagen das Gerät zum Laufen bekamen. Auf einem so hohen Niveau, dass sogar die Testingenieure des Kunden begeistert waren. Und der Dieselmotor ... überlebte. Wir waren zwar nicht der Lieblingslieferant unseres Kunden, aber wir konnten sein Problem lösen – und aufgrund der beeindruckenden Leistung, die unser Team abgeliefert hatte, hatte er auch ein gutes Gefühl für den Serienstart. Wir kamen ins Geschäft. Was wieder einmal zeigt: Kunden bezahlen für Problemlösungen und gute Gefühle, auch im industriellen Umfeld.

Wer sich positioniert, steht für etwas

Zu verstehen, welche Probleme der Kunde hat, ist entscheidend. Hinzugehen und ein Produkt verkaufen zu wollen, ist dagegen viel zu kurz gedacht. Wenn wir zu diesem Termin mit der Haltung angereist wären: „Hallo, hier sind wir, und wir haben die besten Hydraulikpumpen der Welt für euch!“, dann hätten wir keine Chance gehabt, unseren Wettbewerber aus dem Rennen zu schlagen. Weil wir aber viele Stunden damit zugebracht hatten, herauszufinden, was das Problem unseres Kunden war, konnten wir es anschließend lösen und ihm genau das geben, was er brauchte und wollte. So einfach geht Verkaufen, im Übrigen.

Sicher: Ganz so einfach ist es nun auch wieder nicht. So ein großer attraktiver Kunde taucht ja nicht aus dem Nichts auf und fragt Sie, ob Sie sein Problem lösen können. Er muss schon eine Ahnung davon haben, dass Sie ein potenzieller Löser für sein Problem sein könnten. Dem voraus gehen also Ihre Sichtbarkeit und Ihr Ruf, den Sie sich im Zuge Ihrer Markenbildung in Ihrem Markt erarbeitet haben. Sich sichtbar zu machen, gelingt Ihnen am leichtesten, wenn Sie sich mit Ihrem Wert für Ihre Kunden eindeutig positionieren.

Positionierung ist eine bewusste Entscheidung. Nicht etwas, das sich zufällig ergibt. Aus dieser Entscheidung leitet sich ab, wie sie Ihr Unternehmen betreiben, was Sie tun oder nicht tun. Bei Aldi werden Sie kein volles Sortiment an Markenartikeln in schicken Regalen finden: Positionierung. Beim „Vorsprung durch Technik“-Hersteller werden Sie keine langweiligen Billigautos finden: Positionierung. Sicher kennen Sie auch etliche Unternehmen, die sich sehr breit aufstellen und versuchen, so viele Märkte und Kundensegmente wie möglich zu bedienen. Dadurch verschenken sie jedoch die Chance, ein eigenes Profil am Markt und eine starke Marke zu entwickeln. „Unsere Kunden schätzen unsere Qualität! Und sie schätzen unsere Technik! Und unseren guten Service! Und natürlich machen wir die niedrigsten Preise!“ Kennen Sie solche unternehmerischen Aussagen? Am besten soll das Ganze dann noch Spaß machen, was zum Spielen sollte mit dabei sein. Und natürlich Schokolade. Wer es jedem recht machen will, wird scheitern. Wer sich dagegen eine Nische sucht, sich spitz positioniert und auf seinem Gebiet Spezialist wird, der kann sich einen Namen machen. Und ihn weiterentwickeln.

An dieser Stelle ein Tipp für alle kleinen Unternehmen, die zu wenige Kunden haben: Denken Sie mal darüber nach, Ihre Positionierung zu schärfen und Ihren Zielmarkt zu verkleinern. Ja, zu verkleinern! Vielleicht findet sich hier ein Weg, um tatsächlich einen Expertenstatus zu schaffen. Wenn dieser erreicht ist, lässt sich das Programm oder der Zielmarkt leicht erweitern. Letztendlich sollte sich die Geschäftstätigkeit dann in der Schnittmenge von drei wesentlichen Größen bewegen: Was einem Unternehmen oder Unternehmer liegt, was ihm wichtig ist und wofür Kunden bezahlen (Abb. 2.2). Wenn sich ein Unternehmen tatsächlich auf diese drei Felder fokussiert, dann wird Unternehmenswandel ein Stück weit zum Selbstläufer.



Abb. 2.2 Fokus der Geschäftstätigkeit

Sieben Schritte auf dem Weg zu einer kraftvollen Strategie

Erfolgreicher Wandel im Unternehmen basiert also neben einem starken, zugkräftigen Zielbild auch auf einer klaren Analyse der eigenen Stärken, Schwächen, Werte und der Entscheidung für die eigene Positionierung. Dies sind Voraussetzungen für eine fundierte Strategie, die in der Unternehmenswirklichkeit geerdet ist.

Nach jahrelanger Erfahrung mit Strategiearbeit im internationalen Konzern durfte ich eine Strategie entwickeln für ein Ein-Mann-Unternehmen – mein eigenes, als Redner. Ich musste mir darüber klar werden, welche Probleme ich für wen lösen möchte. Wie positioniere ich mich? Wie komme ich an Aufträge? Kein einfaches Unterfangen. Ich telefonierte viel, sprach mit Unternehmerverbänden, Industrie- und Handelskammern. Und eine Aussage begegnete mir immer wieder: Unsere Kunden sind kleine und mittelständische Unternehmen. Sie wissen nicht, wie sie Strategien einfach für sich entwickeln. Sie hatten also ein Problem. Ein Lösungsansatz: mein kleines Buch, ein Ratgeber, auf den ich an dieser Stelle hinweisen möchte: „Einfache Strategieentwicklung für Mittelstand und Kleinunternehmen“. Ich bin mir sicher, dass selbst der eine oder andere Konzernstratege, der diesen kleinen Ratgeber liest, denkt: So haben wir das Ganze nicht durchdacht.

Bevor wir in die Vorgehensweise zur Entwicklung einer Strategie eintauchen, erlauben Sie mir ein paar allgemeine Gedanken vorneweg. Strategiearbeit ist Teamarbeit. Sie wird bereichert durch Diskussionen und Perspektivenwechsel. Kritische Fragen. Provokante Thesen. Strategieentwicklung ist nicht linear, kein wirklicher Prozess, bei dem ein Prozessschritt nach dem anderen abgehakt wird. Es ist vielmehr ein „Knetvorgang“, bei dem zwar eine Vorgehensweise nach einem Grundschema möglich ist. In der Diskussion geht man jedoch immer wieder mal zwei Schritte zurück, weil man mit jeder weiteren Diskussion weitere Einsichten gewinnt. Und irgendwann, nach genügend „Kneten“ und Diskutieren, nach vielen Vorwärts- und Rückwärtsschritten, entsteht eine Form, ein Bild, mit

dem man sich wohlfühlt und sagt: Ja, das passt. Das passt zu mir. Das passt zu uns. Und damit sind wir schon mitten drin in der Strategiearbeit. Eine kraftvolle Strategie ist eine entscheidende Voraussetzung für ein starkes Unternehmenszukunftsbild und damit einen erfolgreichen Wandel.

Eine Strategie erstelle ich gerne in folgenden sieben Schritten:

Schritt 1: Das Zielfoto oder Leitbild

Zuallererst werden Sie sich darüber klar, was Sie mit Ihrem Unternehmen erreichen wollen und warum Ihnen jemand Geld geben sollte, für das, was Sie anbieten. Welchen Wert können Sie stiften? Und wem? Ein Bild, das zeigt, wo Sie hinwollen, wird Sie motivieren und bei täglichen Entscheidungen leiten. Dabei sind folgende Fragen hilfreich: Was konkret will ich anbieten? Wem will ich es anbieten, wem nicht? Welchen Nutzen biete ich wem? Welche Probleme löse ich für meine Kunden? Welche positiven Gefühle erzeuge ich? Wie sehe ich das Unternehmen und mich in drei oder fünf Jahren? (Wenn Sie wollen können Sie hierzu auch ein Bild zeichnen.) Was kann ich, wen kenne ich? Was tue ich gerne? Welche Werte sind mir persönlich wichtig?

Schritt 2: Die Umfeld-Analyse

Der kritische und offene Blick auf das Umfeld, Markt wie Wettbewerber, hilft Trends zu erkennen und Chancen wie Risiken abzuschätzen. Trends zu erkennen und zu nutzen hilft Ihnen, erfolgreich zu sein. Durch den kritischen Blick auf Ihre Konkurrenten erkennen Sie deren Schwächen und können Angriffspunkte festmachen. Sie lernen von deren Stärken und können Risiken rechtzeitig erkennen. Leitfragen hier sind z. B.: Welche technologischen, regionalen oder sonstigen Trends könnten das Kaufverhalten oder meine Zielgruppe verändern? Wie? Chance oder Risiko? Wen betrachte ich als meine wichtigsten Wettbewerber? Welche Stärken haben diese Wettbewerber jeweils? Was machen/können sie besonders gut? Wo besteht für mich deswegen ein Risiko? Was kann ich von ihnen lernen? Welche Schwächen haben diese Wettbewerber jeweils? Was machen/können sie nicht so gut? Welche Chancen bieten sich mir dadurch?

Schritt 3: Die eigene Positionierung

Durch eine klare Positionierung nehmen Kunden Sie bewusster wahr. Wofür stehe ich? Sie gewinnen Profil und kommen Ihrem eigenen Entscheidungskompass näher, da Ihnen klar ist, wie der Markt Sie wahrnehmen soll und was Sie dafür tun müssen. Die Entscheidung, eine Kostenführerstrategie („Ich bin der billigste“) oder eine Differenzierungsstrategie („Ich mache etwas anders“) zu wählen, wirkt sich darauf aus, wie Sie Ihr Geschäft betreiben wollen. Sie wissen, dass nicht alles gleichzeitig geht, und entscheiden sich bewusst für einige (wenige) Erfolgsfaktoren und Nutzenversprechen, die Sie

bedienen wollen. Was machen Sie anders als Ihre Wettbewerber? Entschließen Sie sich für eine Strategie „Erster“ zu sein? Wenn ja, woher holen Sie Ihre Ideen? Wie wollen Sie sich von anderen abheben und wahrgenommen werden?

Schritt 4: Die Marktsegmentierung

Kundenanforderungen variieren von Gruppe zu Gruppe. Mit einer geeigneten Aufteilung des von Ihnen gewählten Marktes in kleinere Teile werden diese in sich gleichförmiger, homogener und deren Verhalten wird verständlicher. Was bedeuten kurze Lieferzeiten für dieses Marktsegment? Was konkret bedeutet Qualität für dieses Marktsegment? Durch gezielte Ausrichtung Ihrer Aktivitäten auf die von Ihnen ermittelten Erfolgsfaktoren aus Kundensicht fokussieren Sie Ihre Energie und Aktivitäten auf die Dinge, die Erfolg bringen. Wer sind Ihre wichtigsten Zielkunden? Welche Marktsegmente sind nicht Ihr Zielmarkt? Welche Erfolgsfaktoren sehen Sie konkret in welchem Marktsegment? Wie wichtig sind diese aus Kundensicht?

Schritt 5: Der Entwurf des Geschäftsmodells

Schritt für Schritt beantworten Sie die noch offenen wichtigen Fragen für Ihr Geschäft und fügen diese wie Bausteine zu einem Gesamtgebäude zusammen. Kundensegmente, Kundenbeziehung und Kanäle zum Markt werden ebenso hinterfragt und geklärt wie Wertangebote, Schlüsselaktivitäten, Schlüssel-Partnerschaften, Einnahmequellen und die Kostenstruktur. Sie betrachten Ihr Unternehmen einmal rundum und wissen, was Sie tun, und was Sie nicht tun, und auch warum. Die Darstellung als Schaubild hilft Ihnen, Ihr eigenes Geschäft besser zu verstehen, aber auch, dieses an Mitarbeiter und Partner leichter zu vermitteln.

Schritt 6: Der Abgleich Ziele – Umfeld – Geschäftsmodell

Mit der Beschreibung Ihres Geschäfts, dem Geschäftsmodell, in Händen überprüfen Sie, ob und wie dieses Modell tatsächlich zu dem Zielfoto, dem Umfeld und den ausgewählten Marktsegmenten passt. Systematisch suchen Sie Ihre eigenen Stärken und Schwächen als Unternehmen sowie die Chancen und Risiken, die außerhalb Ihrer Firma auf Sie warten. Auf der Basis dieser SWOT-Analyse entwickeln Sie strategische Maßnahmen, um Chancen zu nutzen und Risiken zu reduzieren. Auch ein Notfallplan und die Nachfolgeregelung sind auf Ihrem Radar der Maßnahmen.

Schritt 7: Das Festlegen und Umsetzen der strategischen Maßnahmen

Jetzt wird es ernst mit der Strategie. Sie legen fest, was Sie im Rahmen der begrenzt verfügbaren Ressourcen tun werden. Sie nehmen sich konkrete Ziele und Maßnahmen vor und entscheiden, mit welchen Kennzahlen Sie den Ergebnisfortschritt am besten nachverfolgen können. Klar ist, dass Sie einige wenige kritische Unternehmenskennzahlen regelmäßig

überprüfen, um gegensteuern zu können, falls es nötig sein sollte. Sie fassen die wichtigsten Punkte Ihrer Strategie in einem Dokument zusammen. Einmal im Jahr nehmen Sie sich die Zeit, um die Veränderungen im Umfeld und bei den Wettbewerbern zu erkennen und Ihre eigene Strategie gegebenenfalls anzupassen. Ihre Strategie wird zum lebenden Dokument.

Ja, Strategie lebt. Einmal erstellt, sollte sie in regelmäßigen Abständen überprüft werden. Manchmal ergeben sich unerwartete Chancen – dann heißt es innehalten, nachdenken, abwägen, entscheiden und gegebenenfalls die Strategie anpassen.

In diesem Zusammenhang ist es mir sehr wichtig, zu betonen, dass **Strategie und strategische Planung bewusst voneinander getrennt werden sollten!** In meiner Vorgehensweise mit den sieben Schritten sollte diese Zäsur zwischen dem sechsten und dem siebten Schritt erfolgen. Warum? Im siebten Schritt sind Entscheidungen und Planungen mit entsprechenden Verbindlichkeiten gefordert. Das ist eine Führungsaufgabe, das erwarten auch – meiner Erfahrung nach – die meisten Mitarbeiter. Bei den Schritten eins bis sechs sind Mitarbeiter und Führungskräfte gleichermaßen gefordert. Ist es nicht so, dass viele Unternehmen sofort Umsatzziele, Wachstumskurven und Investitionsvolumen definieren wollen, sobald nur das Wort Strategie fällt? Dies wäre jedoch der zweite Schritt vor dem ersten! Zuerst gilt es, den eigenen Standort zu bestimmen, vorstellbare Ziele festzulegen und Wirkmechanismen zu durchleuchten – und erst dann können Ressourcen geplant und Zahlen festgelegt werden.

Dies ist nicht zuletzt deshalb wichtig, weil für beide Bereiche auch unterschiedliche Menschen gebraucht werden. In die Entwicklung von Visionen und Festlegung von Zielen können Mitarbeiter aus allen Ebenen eng mit eingebunden sein. Sie sollten strategisch mitwirken – und gemeinsam mit den Führungskräften überlegen, ob ein Unternehmen beispielsweise neue Fertigungsverfahren entwickelt oder in ein neues Marktsegment einsteigt. Mitarbeiter wollen, dass ihre Sicht der Dinge gehört wird. Sie wollen aber in der Regel die strategischen Entscheidungen nicht selbst treffen. Hier sehen und respektieren sie die Rolle des Führungsteams bzw. der Unternehmensleitung. Auch die Zahlen für die strategische Planungen festzulegen, sollte eine Führungsaufgabe sein – denn sobald Zahlen festgelegt sind, steht auch eine Verbindlichkeit, ein Commitment dahinter.

Natürlich muss auch überprüft werden, ob man bei der Umsetzung der Strategie vorankommt. Daher gilt es, geeignete Controlling-Instrumente zu definieren, um beispielsweise einen Veränderungsprozess zu begleiten, um Fortschritte zu zeigen. Hier sind Menschen schnell abgehängt. Wenn sich ein Unternehmen umorganisiert – großes Projektteam, im Hintergrund eine ganze Beratungsorganisation, das Unternehmen soll quasi einmal auf den Kopf gestellt werden –, dann braucht es natürlich ein Projekt-Controlling, in dem Messsysteme für verschiedene Arbeitspakete wie Weiterbildung, neue Prozesse etc. installiert werden. Wenn dann jedoch in Executive Calls der CEO in die Unternehmenswelt hinausruft, dass die Prozesse auf 65 % stehen und beim Thema Ausbildung

bereits 36 % erreicht wurden – was fangen die Mitarbeiter dann mit solchen Informationen an? Genau. Nichts. Sie können sich das nicht vorstellen, es ist nicht greifbar, es bleibt ihrem Arbeitsalltag entrückt. Ein Messsystem muss so gestaltet sein, dass die Mitarbeiter etwas damit anfangen können. Und nicht einfach eine Kennzahl produzieren, die jenseits der Vorstellungskraft liegt.

Erfolgsfaktoren des Kunden verstehen und die eigenen Prozesse damit synchronisieren

Auf die Frage, wofür Kunden uns bezahlen, werden viele von uns sicher antworten: für unsere Qualität! Ist „Made in Germany“ nicht ein Synonym für Qualität? Was ist eigentlich Qualität? Fragen Sie doch mal Ihre Kollegen oder Freunde und Sie werden überrascht sein, wie viele verschiedenen Antworten Sie bekommen. Wenn wir jedoch kein gemeinsames Verständnis davon haben, was Qualität ist, wie wollen wir sie denn dann anbieten? Wir sehen immer wieder, dass verschiedene Menschen unter dem gleichen Wort ganz unterschiedliche Dinge verstehen. Das müssen wir wissen und auch für die Strategiearbeit akzeptieren.

Wenn ein Teilelieferant einen Traktorenhersteller, der Tausende von Traktoren jedes Jahr produziert, nach seiner Vorstellung von Qualität fragt, wird der vermutlich sagen: „Qualität ist die konsistente Einhaltung meiner definierten Spezifikation“. In dieser Spezifikation stehen Dinge wie Maße und Toleranzen, Materialbeschaffenheit, maximale Belastungen, Mindesthaltbarkeit bezüglich vordefinierter Belastungsprofile etc. Für die Qualität gibt es dann eine Kennzahl, mit der sie gemessen wird: non conforming parts per million, also fehlerhafte Teile pro Million gelieferter Teile, oder kurz ppm. Jedes Teil, das die Spezifikation nicht erfüllt, wird zurückgewiesen und wird Teil dieser Statistik. Das ist Qualität im Serienumfeld.

Bei einem Hersteller von Sondermaschinen bedeutet Qualität etwas ganz anderes: Auf der AGRITECHNICA, der weltgrößten Fachmesse für Landtechnik lernte ich einen Häcksler-Hersteller kennen – ein Kleinunternehmer aus der Oberpfalz, der Maschinen baut, in die man vorne Baumstämme reinwirft und hinten Hackschnitzel rauskommen. Er hat mir begeistert von seinem letzten Projekt erzählt, für das er unsere Produkte eingesetzt hatte: „Ich habe einen Häcksler gebaut, einen richtig großen. Mit einem John-Deere-Diesel mit über 300 PS. Noch nie habe ich so einen großen Diesel eingebaut. Und dann haben wir von euch die 180-Kubik-Pumpe eingesetzt. Dann haben wir das Ding laufen lassen. Hat funktioniert. Da haben wir Glück gehabt!“ Was habe ich geschmunzelt – der Häcksler-Hersteller hatte einen ganz anderen Entwicklungsansatz. Während ein Traktorhersteller das ganze System im Computer erst einmal simuliert, Schwachstellen sucht und eine detaillierte Spezifikation für jedes Teil entwickelt, schätzt dieser Unternehmer

die technischen Anforderungen grob ab und baut einfach eine Maschine. Für ihn bedeutet Qualität etwas ganz anderes: Robustheit und stille Reserven im Teil oder Produkt. Er weiß nicht genau, wie die Spezifikation aussehen muss und braucht die Sicherheit, dass das gekaufte Produkt auch Unwägbarkeiten überlebt. Und dafür bezahlt er gerne.

Mit diesen unterschiedlichen Interpretationen muss sich ein Unternehmen im Rahmen seiner Strategieentwicklung auseinandersetzen, und zwar systematisch. Was konkret bedeuten Begriffe wie Qualität, Design, Lieferzeit, Preis für bestimmte Kundentypen? Und dann gilt es Kunden, bei denen solche Begriffe Ähnliches bedeuten, in Gruppen zusammenzufassen. Das sind die Marktsegmente. Ich mache das gemeinsam mit meinen Mitarbeitern, da sie unsere Anwendungen und Kunden am besten kennen. Ich frage sie, was für die Kunden aus ihrer Sicht wichtig ist. Und unseren Kunden stelle ich dieselbe Frage. Die Ergebnisse dieser Befragungen fließen in die entsprechenden Darstellungen ein, die dazu dienen, dieses komplexe Gesamtbild etwas anschaulicher zu machen. Wenn ich das dann präsentiere, erscheint ein sinnhaftes Gesamtbild dessen, was der Kunde will, und seiner Erfolgsfaktoren – was aber noch lange nicht heißt, dass sämtliche Beteiligten auch sofort den Weg sehen, auf dem wir es schaffen, diese Anforderungen des Kunden tatsächlich zu erfüllen.

Diese Zusammenhänge herzustellen – zwischen den Erfolgsfaktoren des Kunden und den eigenen Möglichkeiten und Prozessen – das ist für mich das Spannende und absolut Faszinierende an der Strategiearbeit! Je diverser die Anforderungen in den unterschiedlichen Marktsegmenten, desto größer die Herausforderung, dafür die passenden Prozesse in Vertrieb, Entwicklung, Einkauf und Produktion zu definieren. Und manchmal können die tatsächlichen Anforderungen so unterschiedlich sein, dass bei einem vermeintlich gleichen Produkt unterschiedliche Prozesse, Fabriken oder sogar Unternehmen und Marken benötigt werden, um erfolgreich zu sein. Das kann soweit führen, dass man sich entscheidet, bestimmte, sehr bodenständige Kunden durch bestimmte Vertriebsmitarbeiter betreuen zu lassen, weil sie Mundart sprechen statt Hochdeutsch. Political Correctness hin oder her. Am Ende zählt, was Wirkung und Wert beim Kunden bringt, nicht was eigentlich und theoretisch richtig ist.

Denken Sie noch einmal kurz zurück an die Geschichte, die ich Ihnen von dem Sicherheitsunternehmen im New Yorker Diamond District erzählt habe. Unser Klient hätte sich schon nach dem ersten Besuch dort die Frage stellen können: Was ist für unseren Kunden wichtig? Die Antwort hätte gelautet: Er fordert eine hohe Innovationsgeschwindigkeit, treibt schnell Technologie- und Systemwechsel voran – können wir da mithalten? Die Problematik lag eigentlich damals schon auf der Hand: Anforderungen im Marktsegment und eigene Fähigkeiten passten nicht zusammen. Eine sehr gute und systematisch arbeitende Entwicklungsabteilung mit vielen Quality Gates und Risiko-Analysen im Entwicklungsprozess, die Sicherheit schaffen sollte, traf auf ein Marktsegment, in dem Veränderungsgeschwindigkeit essenziell war. Eigenes Wertschöpfungsmodell und

Prozesslandschaft passten nicht zu den Erfolgsfaktoren bei diesem Kunden und in diesem Marktsegment. Ganz einfach.

Wer sich in einem Marktumfeld bewegt, das nicht zu den eigenen Stärken und Schwächen passt, muss unwahrscheinlich viel Aufwand betreiben, um sein Geschäft aufrechtzuerhalten. Und der Wirkungsgrad des eigenen Tuns geht dramatisch nach unten. Solche Gedanken müssen sich Unternehmen erst recht dann machen, wenn sie ein anderes Unternehmen übernehmen oder mit ihm fusionieren wollen. Sonst wird aus dem Drahtseilakt Unternehmenswandel ganz schnell ein Absturz ins Bodenlose.

Dass Wertschaffensmodelle nicht zueinander passen, kann sich aber auch ganz allmählich entwickeln, während man in einem Markt zunächst erfolgreich unterwegs ist. Wenn beispielsweise ein Unternehmen, dessen zentraler Wert sein Improvisationstalent und seine Schnelligkeit ist, sehr erfolgreich einen Markt mit einem ganz bestimmten, noch nie da gewesenen Produkt erobert – dann ist dessen Welt zunächst sehr in Ordnung. Es hat ein tolles neues Produkt, das den Kunden gefällt und für das sie gut bezahlen. Die Stärken und Werte des Unternehmens, die Kundenbedürfnisse – alles passt sehr schön zusammen. Wo Geschäfte gut laufen, lässt jedoch die Konkurrenz nicht lange auf sich warten. Sie kopiert das Produkt einfach und bietet es sehr viel günstiger an. Im selben Moment setzt ein massiver Preisdruck ein. Und auf einmal ist die zentrale Fähigkeit, die von dem Unternehmen gefordert wird, das das Produkt als Erstes auf den Markt gebracht hat, nicht mehr Innovationsfähigkeit oder Improvisationstalent, sondern Kostenmanagement. Das muss jetzt zur Kernkompetenz des Unternehmens werden, es sei denn, es hat wieder eine Idee, um die Technologie auf eine neue Ebene zu heben. Ansonsten gilt es Kostenarbeit zu machen. Und Kostenarbeit ist für viele eine sehr unangenehme Arbeit, ein Knochenjob. Systematisch muss man jedes Detail beleuchten und um jeden Cent in der Entwicklung, Herstellung und Vertrieb seiner Produkte feilschen. Sie können sich sicher vorstellen, wie viel Lust innovative, kreative und improvisationsbegeisterte Menschen darauf haben, sich mit Cent-Beträgen und unangenehmen Kostendrucker-Vertragsverhandlungen mit Lieferanten zu beschäftigen. Sie müssen ihr komplettes Wertschaffensmodell umstellen, mit anderen Werkzeugen und Methoden arbeiten. Möglicherweise ist dann sogar eine Fusion eine sinnvolle Lösung, um über die eigene Größe Kostenvorteile zu gewinnen und so in einem Markt zu bestehen, in dem Preise schrumpfen.

Eins plus eins gibt zwei

Wir hatten eine Unternehmenseinheit in Nordamerika, die jahrelang defizitär war. Wir verkauften sie deshalb an die Firma Dexter Axle, einen Achsenhersteller aus Indiana, USA. Im Rahmen dieses Asset Deals sammelten wir gute Erfahrungen mit Dexter und nach dessen Abschluss wussten wir: Dexter ist ein fairer und auch schnell agierender, energievoller Partner, auf den wir uns verlassen können. Nur wenige Monate nach

diesem Deal kamen die Verantwortlichen von Dexter auf uns zu und fragten, was wir davon hielten, zusammen den weltweit größten Achsenhersteller zu generieren – da Dexter mit Nordamerika und AL-KO mit Europa und dem Rest der Welt gemeinsam fast über 50 % des Marktes abdeckten, sei das doch ein wunderbarer Ausgangspunkt, um weiter zu wachsen und sich zu positionieren. Für uns kam diese Anfrage sehr überraschend. Wir hatten gerade unseren Standort Nordamerika verloren, andere Konkurrenten aus Nordamerika wiederum versuchten, den Markt in Europa zu erschließen – und in solchen Konstellationen stellt sich ja immer die Frage, ob man sich hier auf einen Kampf einlässt. Investieren wir viel Geld, um den Markt in Nordamerika zurückzuerobern? Investiert die Konkurrenz ebenso viel Geld, um sich auf dem europäischen Markt zu positionieren? Machen wir uns also gegenseitig das Leben schwer? Oder werfen wir die beiden Firmen zusammen und generieren etwas Neues, etwas Besseres daraus? Für meinen Bruder und mich war schnell klar, dass diese Alternative für AL-KO der beste Weg ist – und einigten uns mit Dexter auf eine strategische Partnerschaft. Mit dem daraus entstandenen Unternehmen Dexko Global Inc. schufen wir einen Weltmarktführer der sich ausschließlich auf das Thema Fahrzeugtechnik konzentriert. AL-KO war ja mit den drei Unternehmensbereichen sehr diversifiziert aufgestellt – mit dem Projektgeschäft in der Lufttechnik, den Endkundenprodukten im Gartenbereich und dem Zuliefergeschäft im Bereich der Achsentechnik. Mit einem Achsenhersteller eng und strategisch zu kooperieren macht für uns sehr großen Sinn – und ist im Übrigen auch etwas, das an uns als Chance herangetragen wurde und kein Ergebnis eines strategischen Prozesses.

Stefan Kober, CEO der AL-KO Kober SE

Auch dies ist ein wahrer Drahtseilakt – den ein Unternehmen nur dann bewältigen kann, wenn es sich zu Beginn des Wandels bewusst dafür entscheidet, inklusive aller Mitarbeiter. Denn die müssen sich überlegen, ob ein derart verändertes Umfeld noch zu dem passt, was sie sich von ihrer Tätigkeit für das Unternehmen versprochen haben. Wenn sie diese Entscheidung nicht treffen – oder nicht treffen können, weil sie von ihren Führungskräften nicht genügend Informationen darüber bekommen, was sich verändert, wohin die Reise gehen soll und warum sie sich auf den Weg machen sollen –, dann werden sie früher oder später leiden, unzufrieden sein und können noch nicht einmal genau sagen, warum.

Es gibt noch einen weiteren Punkt, der für die Wertschaffensmodelle wichtig ist: Nicht nur ein Marktwandel kann es erforderlich machen, das Wertschaffensmodell eines Unternehmens zu verändern, sondern auch ein gesellschaftlicher Wandel. In einem Unternehmen arbeiten Menschen – und wenn sie sich verändern, dann verändert sich automatisch auch die Art und Weise der Werte, die ein Unternehmen schafft. Zunehmend neue Lebensentwürfe auch von älteren Mitarbeitern oder die Integration von Mitarbeitern mit Migrationshintergrund wirken sich auf das eigene Wertschaffensmodell aus. In den Medien ist viel die Rede von der Generation Y und ihrer ganz speziellen Haltung zu

ihren Jobs und ihrer Karriere. Angehörige dieser Generation bräuchten viel Feedback, sagen die einen. Sie müssten anders geführt werden, weil sie im Prinzip total überfordert seien von unseren Systemen, sagen die anderen. Das erkläre auch, warum sie ständig den Arbeitsplatz wechselten. Das mag zutreffen oder auch nicht – Fakt ist jedenfalls, dass ein Wertschöpfungsmodell nicht mehr greift, sobald die gewohnte Art der Zusammenarbeit – sich beispielsweise persönlich zu begegnen und über bestimmte Dinge zu reden – nicht mehr funktioniert, weil auf einmal Menschen für das Unternehmen arbeiten, die so gar nicht arbeiten wollen oder können – sondern sich lieber in ihre Büros zurückziehen und per E-Mail verständigen. Für mich war es als junger Ingenieur beispielsweise selbstverständlich, dass ich über das Wochenende auf einer Baustelle oder beim Kunden blieb, wenn das nötig war. Heute finden Führungskräfte Mitarbeiter vor, die sagen: „Ich fliege am Donnerstagabend aber schon zurück, mein Sohn hat am Freitag ein Fußballspiel, da muss ich dabei sein“. Ich möchte dabei bewusst nicht werten.

Unternehmen können sich diesen Themen nicht entziehen. Sie müssen sich damit auseinandersetzen, wie sich die Menschen in der Organisation beispielsweise aufgrund ihrer Erziehung, ihres Umfelds oder ihres Wohlstands, in dem sie aufgewachsen sind, verändern. Unsere Eltern gehörten der Nachkriegsgeneration an und hatten ein ganz bestimmtes Wertesystem, das da lautete: Wiederaufbau, Leistung, Leistung, Leistung und ansonsten Klappe halten – um es mal etwas flapsig auszudrücken. Auf diesem Wertesystem basierten natürlich auch viele unserer Führungssysteme. Meine Generation machte in einer Übergangsphase Karriere. Wir wuchsen in relativer Sicherheit auf, der Wohlstand mehrte sich. Unsere Kinder jedoch wachsen tatsächlich im Wohlstand auf, stehen aber in ihren Unternehmen im Wettbewerb mit Unternehmen in Ländern, in denen die Menschen noch erfolgshungrig sind. Auch diese Faktoren gilt es sowohl in der Strategie als auch in der Führungsarbeit zu berücksichtigen. Eine einfache und dennoch sehr wirkungsvolle Möglichkeit, sich damit auseinanderzusetzen, ist: bewusst und miteinander im Unternehmen darüber reden. Die Gesellschaft wandelt sich und das eigene Geschäftsmodell eines Unternehmens muss diesen Veränderungen gerecht werden.

Eine Lücke in den Geschäftsmodellen

In den letzten Jahren gab es im Bereich der Strategieentwicklung einen wahren Boom bei der Weiterentwicklung des Themas „Geschäftsmodelle“. Befeuert durch die Möglichkeiten der Vernetzung bieten sich in der Tat jede Menge Möglichkeiten, auf andere Art und Weise sein Geschäft zu betreiben. Wissen und Kapital kann über das Internet besorgt werden. Daten werden in einer Cloud gespeichert und sind weltweit zugänglich. Wir müssen Waren nicht notwendigerweise kaufen, sondern können sie ausleihen und nur für die Nutzung oder den tatsächlichen Gebrauch über elektronische Systeme bezahlen. Ja, das sind sicher gewichtige Geschäftsmodellveränderungen. Aber Hand aufs Herz:

Veränderungen in Geschäftsmodellen gibt es seit dem Tag, an dem Menschen begonnen haben, Tauschhandel zu betreiben.

Damals kam allerdings niemand auf die Idee, eine Kuhhaut an eine Hütte zu nageln und darauf Haftnotizen zu kleben und zu sagen: „So, das ist jetzt unser neues Geschäftsmodell!“ Menschen haben einfach Dinge anders gemacht. Und genau das ist eine Geschäftsmodellveränderung: Dinge anders tun, oder andere Dinge tun.

An dieser Stelle möchte ich daher ganz bewusst das Wort „Geschäftsmodell“ ein wenig entzaubern. Ein Modell ist eine vereinfachte Darstellung einer Realität, damit die Realität für uns verständlicher wird. Nicht mehr, aber auch nicht weniger. Wenn Ihnen also jemand suggeriert: „Sie brauchen ein innovativeres Geschäftsmodell!“, dann heißt das nichts anderes, als dass Sie vielleicht etwas anders machen sollten. Sie brauchen kein Geschäftsmodell-Experte sein, um das zu tun. Wenn es darum geht, Klarheit darüber zu bekommen, was wir tun wollen und wofür wir Geld bekommen wollen, dann hilft die Visualisierung eines Geschäftsmodells tatsächlich. Auch neue Mitarbeiter verstehen damit schnell, wie das Geschäft läuft. Aber wie gesagt: ein Modell ist eine vereinfachte Darstellung der Realität. Und daher fehlt in den meisten Modellen, die ich kenne, mindestens eine Dimension: die Art und Weise, wie Menschen zusammenwirken sollen, um den Wert zu schaffen. Auf der persönlichen Ebene, auf der fachlichen Ebene, organisatorisch, in Netzwerken, im Rahmen von Projekten usw. Dieses Zusammenwirken in einem einfachen Modell abbilden zu wollen, ist höchst anspruchsvoll, wäre aber notwendig, wenn wir tatsächlich von einem Wertschaffungsmodell sprechen wollen.

Stellen Sie sich vor, ein Unternehmen ist positioniert als Technologie-Führer in einem Markt. Daran müsste es permanent arbeiten und Antworten auf die Fragen finden: Wie lernen wir dazu? Wie und wo bekommen wir neue Impulse und entwickeln unsere Technologie weiter? Wie bekommen wir sie in den Markt? Dazu braucht es Lernmechanismen innerhalb des Unternehmens, im Netzwerk mit anderen, z. B. Kunden, Lieferanten und vielleicht Universitäten, anhand derer die Mitarbeiter ihr Wissen neu verknüpfen und dadurch wieder neues Wissen generieren. Das Unternehmen selbst hat über die Jahre dafür eine gewisse „Mechanik“ entwickelt, die – ohne dass sie je dokumentiert wurde – sicherstellt, dass Entwicklung, Inbetriebnahme, Einkauf, Projektingenieure, Fertigung auf eine ganz besondere Art und Weise zusammenarbeiten und ihr Wissen aufbauen, sodass sie bei jedem Projekt etwas dazulernen und weiterkommen. Man macht das halt so, ganz unbewusst. Diese informelle Zusammenarbeit ist ein zentrales Element der Tätigkeit und damit ein wesentlicher Wert auf dem Weg zur Wertschaffung – der in keinem der gängigen Wertschaffensmodelle so richtig dargestellt wird.

Wer sich also im Rahmen seiner Strategiearbeit Gedanken darüber macht, welchen Wert er seinen Kunden bietet, sollte auch diese informellen Faktoren der Zusammenarbeit in die Überlegungen miteinbeziehen. Geschieht dies nicht und wird beispielsweise diese

Art der Zusammenarbeit, dieses Wissensnetzwerk unbewusst zerschlagen – bei Fusionen oder der Einführung von individuellen Bonusregelungen (wonach sich Mitarbeiter extrem auf ihre individuellen Ziele konzentrieren) passiert dies mitunter schneller, als man ein Wertschaffensmodell ausfüllen kann –, dann werden Schlüsselerfolgskriterien eines Unternehmens zerstört: Es verliert seine Schlagkraft, seine Marktposition, und alle fragen sich, wie um Himmels willen das nur geschehen konnte. Statt einer kraftvollen Strategie herrscht dann organisierte Planlosigkeit und keiner weiß so richtig warum. Mehr dazu lesen Sie in Kap. 5 zum Thema Netzwerke.

Eine Strategie steht niemals allein

Eine Strategie steht sehr stark in Wechselwirkung zu vielen Themen der Unternehmensführung – das macht sie sehr komplex und deshalb auch so spannend! Sie steht niemals alleine im Raum. Keine Führungskraft kann sich darauf zurückziehen, dass sie einmal eine Strategie entwickelt hat und es dann nur noch darauf ankommt, diese Strategie durchzuführen. Strategie lebt.

Wechselwirkungen kann es mit ganz unterschiedlichen Bereichen geben:

- Wechselwirkung mit dem Markt: Passt die Vision beziehungsweise das Ziel, das sich ein Unternehmen gesetzt hat und das es mit der Strategie erreichen will, noch zu den Marktbedingungen? Oder zwingt der Markt ein Unternehmen, das Ziel seines unternehmerischen Handelns und damit den Weg dorthin zu verändern?
- Wechselwirkung mit dem Wertschaffensmodell: Wie schon erwähnt – wenn das Wertschaffensmodell nicht zur Strategie passt und umgekehrt, funktioniert es nicht. Passen beispielsweise Produktionssystem, Vertriebsansatz und Positionierung zusammen?
- Wechselwirkung mit dem Steuerungsinstrument: Welche Kennzahlen stehen im Fokus und werden nachverfolgt? Wofür bekommen Mitarbeiter Belohnungen, wofür werden sie sanktioniert? Wie detailliert oder unscharf sind die Ziele, die Ihre Führungskräfte ihnen vorgeben? All das sind Steuerungsinstrumente – und auch sie stehen in Wechselwirkung mit der Strategie.
- Wechselwirkung mit den Führungskräften: Führungskräfte müssen zur Strategie passen. Ein Unternehmen muss sich genau überlegen, welche Werte und Haltungen die eigenen Führungskräfte haben müssen, damit sie die Strategie mit Leben füllen können. Es darf hier keinesfalls um unternehmens- oder machtpolitisches Kalkül gehen – auch wenn es das, machen wir uns nichts vor, in der Realität oft genug tut.

Strategie unterliegt also vielen verschiedenen sich ändernden Einflussfaktoren, die sich natürlich auch wieder gegenseitig beeinflussen. Und diesen Fluss zu bändigen und zu steuern, mitsamt allen Unwägbarkeiten, gesellschaftlichen Strömungen und dem unberechenbaren Faktor Mensch, macht Führung – und Strategie ist ein Teil von Führung – zu einem der spannendsten Jobs überhaupt!

Schlüpfen Sie mal in eine andere Rolle!

In Strategiewerkshops können Rollenspiele ein sehr hilfreiches Werkzeug sein, wenn es darum geht, den Wert der eigenen Leistung für die Kunden und im Wettbewerb zu anderen zu definieren und darauf basierend eine Strategie zu entwickeln. Nein, keine Sorge, Sie brauchen dafür weder Kostüme, noch müssen Sie mit verstellter Stimme sprechen. Es geht ganz einfach darum, sich vorzustellen, was die Kunden aktuell über das Unternehmen sagen oder denken, was sie in beispielsweise in zehn Jahren sagen sollen oder was Wettbewerber denken oder vorhaben.

Solche Rollenspiele können so aussehen: Stellen Sie sich vor, dass in einem Unternehmen eine relativ große Kluft zwischen Vertrieb, Entwicklung und Produktion herrscht – Alltag in vielen Unternehmen? Ich sehe Ihr Kopfnicken. Nun wollen Sie als Führungskraft mit Arbeitsgruppen auf der operativen Ebene am Thema Strategie arbeiten – nicht auf der Top-Ebene, sondern zwei oder drei Ebenen darunter. Dann könnten Sie beispielsweise Zweiergruppen bilden lassen: ein Mitarbeiter aus dem Vertrieb und ein Mitarbeiter aus der Qualitätssicherung; ein Mitarbeiter aus dem Vertrieb und ein Mitarbeiter aus der Entwicklung. Jeder Zweiergruppe geben Sie die Aufgabe, ein Gespräch durchzuführen. Der Vertriebsmitarbeiter nimmt jeweils seine eigene Rolle ein, sein Gesprächspartner nimmt die Rolle des Kunden ein: Der Mitarbeiter aus der Qualitätssicherung schlüpft dann in die Rolle des Qualitätsleiters des Kunden, der Mitarbeiter aus der Entwicklung in die Rolle des Entwicklers beim Kunden etc., denn das sind ihre Fachgebiete, da kennen sie sich aus und können sich auch sicherlich gut in das hineinversetzen, was ihre Kollegen auf der Kundenseite bewegt und umtreibt.

Wichtig ist die anschließende Diskussion – in der sich die Gesprächspartner überlegen, wie beispielsweise die Entwicklung, der Einkauf oder die Qualitätssicherung des Kunden das eigene Unternehmen sieht bzw. dessen Aktivitäten bewertet. Ziel ist es, Eigen- und Fremdwahrnehmung wieder einander anzunähern – denn je weiter ein Prozess bzw. die Mitarbeiter von den Kunden entfernt sind, desto dominanter ist das Eigenbild. In einem nächsten Schritt des Rollenspiels geht es dann darum, zu „spielen“ und zu diskutieren, wie das Fremdbild fünf Jahre später sein soll. Was sollen die Kunden in fünf Jahren sagen? Die Antworten auf diese Frage erlauben es, einen Weg dorthin aufzuzeigen und zu überlegen, was ein Unternehmen tun muss, um den Zielzustand zu erreichen. Was

muss es in der Zusammenarbeit mit dem Kunden ändern? Was muss es intern ändern? Wie muss das Wertschöpfungsmodell angepasst werden?

Oder lassen Sie doch mal Teams in die Rollen Ihrer Wettbewerber schlüpfen! Ein Team erarbeitet eine eigene Strategie, ein zweites Team schlüpft in die Rolle eines Wettbewerbers und entwickelt mit dem Wissen der eigenen Stärken und Schwächen eine Strategie gegen das eigene Unternehmen. Nach einer oder zwei Stunden stellen sich die Teams ihre Strategien gegenseitig vor – und entwickeln in der nächsten Runde jeweils eine Gegenstrategie.

Für mich war immer wieder faszinierend, wie bei solchen Rollenspielen Mitarbeiter und Experten in Rollen eintauchen können und spielerisch, mit viel Spaß neue Chancen und Möglichkeiten aufzeigen und Ideen für die Zukunft entwickeln.

Und zum Schluss kommt dann das Organigramm

Sehr wichtig ist mir folgende Erkenntnis: Wenn wir über Veränderung in Unternehmen sprechen, fällt uns meist als erstes ein, ein Organigramm zu zeichnen. Wer ist Chef, wer gehört zu wem? Faszinierend. Doch dabei ist das doch gar nicht der Kern des Themas!

Es geht bei nötigen Veränderungen zunächst einmal darum, dass die Menschen in einem Unternehmen, angestiftet beispielsweise durch solche Rollenspiele oder Diskussionen, ihre Wahrnehmung, ihr Verhalten, ihre Herangehensweise, ihre Art der Zusammenarbeit ändern. Die Art der Zusammenarbeit ist wichtig – und deshalb ist sie ein wichtiges Führungs- und Strategiethema. Als Führungskraft hat man hier immer Gestaltungsspielraum. Immer. Selbst wenn die unternehmensinternen Regelwerke noch so engmaschig erscheinen – sie lassen Spielraum, den es zu nutzen gilt.

Wer das eigene Führungsverhalten verändert, seine Mitarbeiter dahin führt, dass sie andere Verhaltensweisen, andere Wege der Zusammenarbeit entwickeln, braucht sich keine Sorgen mehr darum zu machen, dass beispielsweise eine Änderung in der Liniorganisation Widerstand hervorrufen könnte. Eine kraftvolle Führungscoalition, die sich bezüglich Ziel und Weg einig ist, kann deshalb in einer Organisation genau das bewirken, was überlebenswichtig ist: den Willen zur abteilungsübergreifenden Kooperation wecken, (Wissens-)Netzwerke schaffen und dabei ganz bewusst mit Graubereichen arbeiten, in denen Zuständigkeiten sich überlappen und nicht an Abteilungsgrenzen enden. Gute Führungskräfte wirken nicht nur im eigenen Zuständigkeitsbereich, sondern auch positiv über ihren Tellerrand hinaus.

Damit das funktioniert, muss dennoch klar geregelt sein, wie Entscheidungen getroffen werden, sobald es Probleme gibt. Genau das ist Führungskraft: Menschen zusammenarbeiten

zu lassen, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen, dabei Überlappungen zuzulassen, aber jederzeit klar zu machen, wie Entscheidungen getroffen werden, sobald es Probleme gibt. Und den Mitarbeitern dabei die Überzeugung zu geben, dass sie selbst etwas verändern können; dass ihre Meinung wichtig ist und gehört wird.

Was ich im Rahmen vieler Umstrukturierungen und Organisationsänderungen für mich gelernt habe: Erst einmal muss klar werden, welches Ziel erreicht werden soll, welche Richtung eingeschlagen werden soll und wie sich die Zusammenarbeit dazu verändern muss. Dann stellt sich die Frage nach den Führungskräften: Welche brauchen wir (passend zur Strategie) und welche haben wir (ist manchmal leider nicht deckungsgleich)? Und dann, ganz zum Schluss, entscheidet man sich für ein Organigramm. Da wählt man die Variante der Aufbauorganisation, die die gewünschte Zusammenarbeit am wenigsten hindert. Und dann muss man sich in Bewegung setzen. Und auf dem Weg täglich dazu lernen, Entscheidungen treffen, die das Ziel unterstützen, das man erreichen will. Sich vortasten. Ausprobieren und bereit sein, nachzujustieren.

Warum wir in unseren Unternehmen Veränderungen immer gerne mit dem Organigramm starten und Kästchen zeichnen? Das hat sich mir noch nicht wirklich erschlossen. Tatsache ist doch, dass es wesentlich schwerer ist, sich vorzustellen, wie die Zusammenarbeit, also die „Wertschaffung“, funktionieren soll. Kästchen malen ist dagegen ganz einfach. Vielleicht ist dies der ganz banale Grund. Ich tappe ja selbst immer wieder in diese Falle. Dennoch – und auch auf die Gefahr hin, dass ich hierfür Widerspruch erhalte: Meiner Meinung nach sollte ein Organigramm ganz am Ende der Strategiearbeit erstellt werden.

Mitarbeiter und Führungskräfte müssen zu Strategie und Wertschaffensmodell passen

Unternehmen entstehen normalerweise durch Keimzellen, in denen wenige Menschen ein Thema vorantreiben, ein Problem lösen wollen. Es bilden sich kleine Netzwerke aus Menschen, die diese gemeinsame Idee teilen und sie umsetzen – kreativ, kunden- und nutzenfokussiert. Hat man Erfolg, dann wächst das Ganze. Und je mehr das Ganze wächst, desto stärker besteht die Notwendigkeit, das Zusammenwirken zu organisieren. Irgendwann befindet sich das Unternehmen in einem Übergang von einer Netzwerk- zu einer funktionalen oder prozessorientierten Organisation.

Um darin arbeiten zu können, braucht es natürlich andere Fähigkeiten als noch in der Start-up-Phase. Weil die Gruppe immer größer wird, muss man anfangen zu organisieren, Regeln einzuführen: Wie arbeiten wir zusammen, wer macht was? In dieser Phase verändern sich auch die Anforderungen an Fähigkeiten und Vorlieben von Führungskräften. Das ist dann der Punkt, an dem viele Start-up-Unternehmer spüren – tatsächlich spüren –, dass die Arbeit ihnen immer weniger Spaß macht. Sie empfinden sich als

Innovatoren und wollen deshalb weder Organisationscharts malen noch Prozessabläufe freigeben. Und weil sie es nicht wollen, machen sie es auch nicht.

Es scheint sehr klar: Neue beziehungsweise veränderte Arbeitssituationen ziehen nicht nur andere Anforderungen an die Mitarbeiter nach sich, sondern auch an die Führungskräfte. Wer vorher in einfachen Systemen sehr organisiert gearbeitet hat, systematisch Kosten reduziert und Prozessabläufe optimiert hat, wird sich schwer tun, auf einmal kreativer und ohne viel Regeln Innovation zu betreiben oder sich in komplexen Wertschöpfensmodellen, die über Netzwerke funktionieren, zurechtzufinden. Und umgekehrt.

Das heißt: Mitarbeiter wie Führungskräfte müssen zum Wertschöpfensmodell in der jeweiligen Phase des Unternehmens passen und sich weiterentwickeln. Da kann es auf fachliche wie auf persönliche Fähigkeiten ankommen. Wer kann gut Prozesse definieren und in einem Umfeld arbeiten, das von hoher Arbeitsteilung geprägt ist? Wer kann besser mit Unsicherheit und volatilen Märkten umgehen? Oder um es an einem anderen Beispiel deutlich zu machen: Wenn Sie Teil einer Gruppe sind, die sich einen Weg durch einen undurchdringlichen Dschungel bahnen muss – wen würden Sie als Ihren Anführer wählen: einen Hochschulprofessor, eine Firmenchefin oder einen Überlebensexperten mit militärischer Einzelkämpferausbildung? Sehen Sie, das meine ich. Führung ist nicht immer gleich Führung. Es geht immer um die Frage, was im jeweiligen Umfeld gebraucht wird, um die Gruppe erfolgreich zu machen und welcher Weg dazu eingeschlagen wird.

Das Gemeine daran: Diese Parameter lassen sich nicht ein für alle Mal festlegen, sondern sie ändern sich permanent. Märkte ändern sich, Anforderungen ändern sich, Wertschöpfensmodelle ändern sich. Das ist der Drahtseilakt! Mit diesen Themen gilt es in einem Unternehmen bewusst umzugehen. Und seine Arbeitsweise und Fähigkeiten, die der Mitarbeiter und Führungskräfte, permanent daran zu reflektieren und gegebenenfalls anzupassen, auch deren Ausbildung und Weiterbildung. Wenn der Markt sich wandelt, müssen sich möglicherweise auch die Führungskräfte ändern. Sie müssen dann genauso eine Entscheidung treffen wie ihre Mitarbeiter: sich weiterentwickeln oder einen anderen Weg wählen.

Dies ist nicht zuletzt deshalb so entscheidend, weil nichts die Kultur einer Organisation stärker prägt als die Entscheidung, wer Chef wird. Deshalb sind auch Beförderungsentscheidungen so wichtig. Denken Sie mal kurz an die letzten drei Beförderungen, die es in Ihrem Umfeld gab. Die Personen, die hier befördert oder auf Führungspositionen gesetzt wurden: Warum, glauben Sie, haben sich die Entscheider für genau diese Personen entschieden? Was denken die Mitarbeiter über diese Entscheidungen?

Die Antworten auf diese Fragen sind deshalb so bedeutend, weil Mitarbeiter aus Beförderungsentscheidungen eine Richtschnur für das eigene Verhalten ableiten. Wenn Menschen befördert werden, die in ihren Bereichen sehr erfolgreich gearbeitet haben, dann wird dies alle Mitarbeiter anspornen, es dieser Führungskraft gleichzutun. Wenn derjenige befördert wird, der gut Geschichten erzählen kann und über den Dingen schwebt,

werden karrierewillige Mitarbeiter lernen, Geschichten zu erzählen und die Realität auszublenden. Wenn derjenige befördert wird, der neugierig ist, kritisch hinterfragt und positiv Unternehmenswandel gestaltet, dann entwickelt sich eine Kultur der Neugierde, des Realismus und der Veränderung. Wenn Menschen befördert werden, die den Ruf haben über Leichen zu gehen ... nun ja.

Mitarbeiter sprechen über Beförderungen. Mehr als wir glauben. Beförderungen und Stellenbesetzungen haben Signalwirkung. Mit der Entscheidung, welche Führungskräfte positioniert werden, kann man also sehr deutlich in das Unternehmen hinein kommunizieren, welchem Wertesystem man folgt, unabhängig davon, welche Werte im Foyer schön gerahmt von der Wand lächeln. Auch das gehört zur Strategie.

Anders herum betrachtet: Wer in seinem Unternehmen spürt, dass es sich wandelt in ein „kaltes“ Unternehmen, das nur von Zahlen, Daten und Fakten getrieben wird und es kein Zusammengehörigkeitsgefühl mehr gibt, sollte sich genauso die Historie der Besetzung von Führungspositionen anschauen und die Personen, die dabei aus Sicht der Mitarbeiter als Vorbild positioniert wurden.

Das muss gar nicht heißen, dass man die einen Führungskräfte entlässt und andere dafür neu engagiert! Auf die Mischung im Führungsteam kommt es an! Ist ein Führungsteam divers zusammengesetzt, dann können in Phasen der Veränderung eher die Führungskräfte in den Vordergrund treten, die die Mitarbeiter mit starken Bildern und Empathie mitreißen können, starke kommunikative Fähigkeiten haben und beziehungsorientiert sind. Und in Phasen, in denen es auf Stabilität ankommt, eher diejenigen, die Prozesse konsequent umsetzen, Kennzahlen verbessern und Kosten senken. Beides ist gefragt, mal mehr, mal weniger. Je nachdem, in welcher Phase sich ein Unternehmen befindet. Zu entscheiden, was nun gerade gebraucht wird, wie Gremien zu besetzen sind und wer in welcher Zeit welche Rolle in einem Gremium innehaben soll – dafür braucht es Gespür und Weitsicht! Aber vor allem eine bewusste Auseinandersetzung mit dem Thema.

Dass so ein Führungsteam aus Menschen bestehen kann, die einander immer wieder wechselseitig den Vortritt lassen, ist durchaus auch ein Drahtseilakt – denn Rivalitäten bleiben nicht aus. Wir alle sind Menschen mit persönlichen Zielen, persönlichen Ambitionen und einem persönlichen Ego. Aber – und das leuchtet immer allen ein – keiner von uns kann alles. Jeder hat seine Stärken und Schwächen. Der äußerst wertvolle Vorteil von Führungsteams ist, dass die einzelnen Teammitglieder ihre Stärken und Schwächen ausgleichen können. Derjenige, der harte und unangenehme Entscheidungen nach außen vertreten kann, profitiert davon, wenn der beziehungsaffine Kollege hinterher die dadurch entstandenen Wogen wieder glättet.

Dies setzt jedoch voraus, dass es einen reflektierten Umgang damit gibt. Wo liegen die Stärken und Schwächen jedes einzelnen Teammitglieds? Keiner gibt gerne zu, dass er etwas nicht kann – deshalb ist auch das wieder ein Drahtseilakt. Die Stärke, Souveränität und Wirkungskraft einer Führungsmannschaft spiegelt sich jedoch genau darin wider – dass sie sich bewusst und intensiv damit auseinandersetzt, was jeder einzelne kann und was nicht und wie diese unterschiedlichen Stärken zum Wohle der Mitarbeiter und der Unternehmung einzusetzen sind. Wenn man es dann schafft, sich die Bälle zuzuspielen, keinen Futterneid zu entwickeln – weil man kapiert hat, dass das Problem viel zu groß und das Unternehmen viel zu wichtig ist, als dass sich irgendeiner Futterneid oder politische Spielchen leisten könnte – dann gewinnt man wirklich Schlagkraft. Dann macht sich die beruhigende Gewissheit breit: Wir können das Ding sowieso nur gemeinsam retten. Also machen wir es auch gemeinsam. Das schweißt zusammen.

Kraftvolle Strategie statt organisierter Planlosigkeit

Eine gute Strategie hilft einem Unternehmen, ein zugkräftiges Bild für den Wandel zu entwickeln. Sie sorgt aber auch dafür, dass es im Tagesgeschäft die richtigen Entscheidungen treffen kann. **Die größte Herausforderung ist es dabei nicht, sich eine Strategie auszudenken – sondern den Brückenschlag von der Strategie hin zur täglichen Arbeit zu schaffen.** Das gilt für große genauso wie für kleine Unternehmen – die Dynamik des Tagesgeschäfts überrollt uns alle. In der daraus entstehenden Hektik und dem Drang, alle Kundenwünsche und Anforderungen zu erfüllen, die von verschiedenen Seiten an ein Unternehmen herangetragen werden, gerät die Strategie schnell aus dem Blickfeld – und glauben Sie bloß nicht, dass das bei mir anders wäre. Erfahrung schützt davor kein Stück, wenn es hart auf hart kommt.

Die Kopplung von Strategie und Tagesgeschäft hinzubekommen, ist immer ein Drahtseilakt, und als Führungskräfte müssen wir uns ganz bewusst überlegen, wie wir Strategie und operative Entscheidungen ausbalancieren. Wie schaffe ich es beispielsweise, meine täglichen Entscheidungen strategiekonform zu treffen? Sind es die gleichen Menschen, die die Strategie machen und danach im Tagesgeschäft die Entscheidungen treffen? Diese Frage ist wichtig, denn Strategie und Entscheidungsprozesse bewegen sich häufig auf unterschiedlichen Ebenen oder bei unterschiedlichen Personen. Wenn eine Strategie entwickelt wird, dann startet diese meist vom Markt und richtet sich an den Marktsegmenten aus. Entscheidungsprozesse orientieren sich jedoch häufig nach innen gerichtet, eher an den Produktlinien: Entwicklungsabteilungen, Werke usw. fokussieren sich auf das, was sie herstellen, und das sind nun mal Technologien oder bestimmte Produkte. So ticken viele Unternehmen. Und in der „Führungsmechanik“ müssen wir uns deshalb ganz bewusst Gedanken darüber machen, wie die Strategieebene und die operative Entscheidungsebene zusammengebracht werden können. Hierfür habe ich leider

kein Patentrezept. Wenn allerdings dieses Bewusstsein in der Organisation vorhanden ist, findet sich dafür eine pragmatische Lösung.

Im Prinzip geht es nur darum, sich reflexhaft und durchaus im Rahmen einer dafür geeigneten Methodik anzugewöhnen, die Strategieunterlage immer dann zur Hand zu nehmen, wenn operative Entscheidungen anstehen, und sich zu fragen: Passt diese Entscheidung in unsere Strategie? So wie ich es für mich persönlich gemacht habe, als ich das Angebot der IHK, diesen neuen Ausbildungsgang zu leiten, ablehnte. Immer wieder innezuhalten, gerade im Trubel des Tagesgeschäfts, und sich zu fragen: Bewegt sich meine Entscheidung innerhalb der Strategie? Genau das macht eine Strategie kraftvoll – Entscheidungen des Tagesgeschäfts an ihr zu messen. Dadurch bekommt ihre Kraft einen Boden unter die Füße.

Wenn ich jetzt noch einmal auf den roten Faden dessen schaue, was ich in diesem Kapitel geschrieben habe: Unternehmenswandel beginnt mit einer Entscheidung für den Wandel. Damit die Mitarbeiter ebenfalls ihre Entscheidung treffen können, ist das große Bild vom Sinn des Wandels wichtig. Um dieses Bild entwerfen zu können, braucht es eine Selbstanalyse und eine Strategie, die an die Unternehmensrealität andockt.

Dann möchte ich eines am Ende dieses Kapitels noch einmal sehr deutlich machen: Der Drahtseilakt Unternehmenswandel kann nur gelingen, wenn sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeiter auf allen Ebenen eine bewusste Entscheidung dafür treffen. Wenn in der Belegschaft die Haltung herrscht „Die Führung ist für die Richtung alleine zuständig und muss das vorgeben – dann können wir immer noch überlegen, ob uns das passt oder nicht und ob wir mitkommen oder nicht“, dann kann man den Wandel auch direkt als gescheitert erklären.

Jeder einzelne Mitarbeiter, jede einzelne Führungskraft hat eine Verantwortung für die Veränderung und damit die Aufgabe, das Unternehmen zukunftssicher zu machen. Dazu gehört es, sich kritisch mit den anstehenden Veränderungen zu befassen, in den Dialog zu gehen – und dann eine Entscheidung zu treffen. Sich vom Opfer zum Täter zu machen. Eine aktive Rolle und damit die Verantwortung zu übernehmen. Kraftvolle Strategie statt organisierter Planlosigkeit. Für sich selbst und die Zukunft des Unternehmens.

Drahtseilakt Unternehmenswandel
So wird Change Management im Unternehmen
überflüssig

Hartmann, B.

2017, XI, 184 S. 6 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-658-13581-2