

John Persch

Unternehmensziel: Unabhängigkeit

Management in disruptiven Zeiten



Vahlen

Objective	Target	Current Status
Increase profit margins by 5%	5%	○ (Achieved)
Increase market share to 25%	25%	○ (Achieved)
Increase customer satisfaction score to 85%	85%	○ (Achieved)
Increase employee retention by 10%	10%	○ (Not Achieved)

Persch
Unternehmensziel: Unabhängigkeit

Unternehmensziel: Unabhängigkeit

Management in disruptiven Zeiten

von

John Persch

Verlag Franz Vahlen München

John Persch ist IfUS-zertifizierter Restrukturierungs- und Sanierungsberater mit langjähriger Erfahrung in der Transformation und der Reorganisation von vorwiegend mittelständischen und internationalen Unternehmen. Als Lean Six Sigma Black Belt rettet er in seinen Mandaten überwiegend Situationen, die andernfalls auf die Zahlung einer Konventionalstrafe, die Margen zerstörende Kosten für Expediting oder den Verlust der Kundenbeziehung hinauslaufen würden.

Vor seiner freiberuflichen Tätigkeit war John Persch Mitglied der Geschäftsleitung eines norddeutschen Maschinen- und Anlagenbauers sowie Mitglied des Global Change Management Committee eines im S&P-500 notierten marktführenden US-Konzerns. Seit 2017 ist er als Interim Manager tätig, seit Dezember 2021 Associate Partner bei F&P Executive Solutions AG.

ISBN Print: 978 3 8006 6617 1
ISBN E-Book: 978 3 8006 6618 8

© 2022 Verlag Franz Vahlen GmbH
Wilhelmstr. 9, 80801 München
Satz: Fotosatz Buck
Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen
Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH
Am Fliegerhorst 8, 99947 Bad Langensalza
Umschlaggestaltung: Ralph Zimmermann – Bureau Parapluie
Bildnachweise: © novfor@list.ru, © Kosecki
(beide depositphotos.com)



Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)



Inhaltsverzeichnis

Einleitung	IX
70 % aller Projekte scheitern	X
Wahrheit und Klarheit	XII
Kommunikation	XIII
Die Arroganz des Marktführers	XIV
Teil 1 Strategic Independence	1
1. Hoshin Kanri ist nicht MBO	3
Management mit Kompass	3
Praxisfall: Einfach machen macht nicht immer erfolgreich	3
Hoshin Kanri	5
Hoshin Kanri garantiert Erfolg	6
Resümee	17
2. Ziele, Führung und Respekt	18
Demotivation und Gleichgültigkeit	18
Praxisfall: Fehlender Respekt	18
Die wichtige Rolle des Respekts	19
Kommunikationsprobleme	20
Strategisch relevante Kommunikation	21
Teamführung	22
Über Coaching und Mentoring Ziele erreichen	24
Respektvoller Umgang mit Problemen bei der Zielerreichung	25
Organisation bei der Arbeit erleichtert die Zielerreichung	25
Übernahme von Verantwortung	27
Resümee	28
3. Team #1	29
Abkehr von der siloartigen Struktur der Organisation	29
Einleitung – Der Staffelstab wird fallen gelassen	29
Das falsche Team #1 fördern, bleibt falsch	29
Resümee	32
4. Hansei – Selbstreflexion und Selbsterkennnis	34
Lernen durch Selbstreflexion	34
Praxisfall: Die Bewertung meines Verhaltens	34
Lernen von Toyota UK	35
Resümee	37
5. Change Management	39
Veränderung ist freiwillig, Überleben keine Pflicht	39
Die ältesten Change Management-Erzählungen?	39
Change Management und die Stadien der Unternehmenskrise	40
Interne und externe Auslöser von Krisen	40
Resümee	49



6. Krisenfrüherkennung	51
Hinterfragen des Status quo zur Krisenvorbeugung	51
Die einschlägigen Gesetze	51
Erkennen von Krisen	52
Anzeichen für eine Stakeholderkrise	54
Anzeichen für eine Strategiekrise	55
Anzeichen für eine Produkt- und Absatzkrise	61
Anzeichen für eine Ertragskrise	62
Anzeichen für eine Liquiditätskrise	62
Resümee	64
7. Innovation, Marktumfeld und Projekterfolg	65
Diskrepanz zur Wertschöpfung aus Sicht des Kunden	65
Was ist der Ertragstreiber in fünf Jahren?	65
Neuproduktentwicklung und Projekterfolg	66
Phase-Gate-Prozess	66
Ideenklärung – die Ideation	67
Planung und Spezifikation	68
Design	69
Projektwahrheit – Das Interim Gate Review	71
Serienreife – Validierung	72
Launch und Projektabschluss	73
Resümee	74
Teil 2 Operational Independence	75
8. Prozessoptimierung	77
Nur den richtigen Prozess optimieren	77
Praxisfall: Verkauf mit Verlust	77
Warum nur manche Optimierungen in der GuV sichtbar sind	77
Prozessoptimierung – Einmaleins am Engpass	80
Prozessoptimierung am Taktgeber	84
Der Engpass der Märkte, Standorte und Werke	86
Resümee	88
9. Cross-Funktionale Exzellenz (XFX)	89
Über kontinuierliche Verbesserung: Resilienz erreichen und in disruptiven Zeiten bestehen	89
Praxisfall: Die interne Beratungsgesellschaft	89
Der limitierende Faktor in der Cross-Funktionalen Organisation	90
Vorgesetzter mit Weisungsrecht	93
Lehrer	94
Mentor oder Coach	96
Die Voraussetzungen für Cross-Functional-Excellence	99
Resümee	108
10. Kultur der kontinuierlichen Verbesserung	109
Der Irrglaube an die per Befehl ausgerufene kontinuierliche Verbesserung	109
Praxisfall: Erfolgreiche Implementierung in Deutschland	109



Die DNA der kontinuierlichen Verbesserung implementieren	109
Umsetzung des Kulturwandels vorbereiten	113
Umsetzung des Kulturwandels	115
Resümee	116
11. Reduzierung von Kosten	117
Praxisfälle: Die Kostentreiber	117
Verschwendungen erkennen, Kosten reduzieren	117
Kosten für die Bereitstellung der Kapazität	119
Kosten für eingekaufte Waren	120
Kosten für Expediting	122
Nachvollziehbare Kostenkalkulation, transparente Kostenrechnung und integrierte Finanzplanung	122
Weitere Möglichkeiten zur Reduzierung der Kosten	123
Digitalisierung der Wertschöpfungskette	124
Operativ ergebniswirksame Kostensenkungsmaßnahmen	127
Liquiditätswirksame Kostensenkungsmaßnahmen	129
Sonstige betriebliche Kosten	131
Resümee	132
12. Lieferantenmanagement und -entwicklung	133
Langfristige Partnerschaft vor kurzfristiger Vorteilsnahme	133
Praxisfall: Vom Besprechungsraum des Lieferanten in die Fabrik	133
Supply Chain Management ist nicht die jährliche Abstimmung über Preis und Menge	134
Optimierungspotenzial – Thema Supplier Management	135
Beschleunigung von Lieferungen	137
Beschleunigung von Langläufern	138
Verschiebung von Terminen als Warnsignal erkennen	140
Versorgungsrisiken erkennen und managen	142
Globalisierung und Global Procurement	143
Resümee	144
13. Qualität	146
Verbesserte Qualität reduziert die Kosten	146
Praxisfragen: Hat Qualität einen direkten Einfluss auf das Gewinnwachstum?	146
Kundenbedürfnisse erfüllen	147
Warum in die Qualität investieren?	147
Qualität in der Findung von Ideen	149
Qualität in der Design-Phase	151
Qualität im Verkauf	151
Qualität im Einkauf	153
Leistungserbringung – Erstellung, Lieferung, Installation	153
Customer Care – Nach dem Verkauf	155
Rückgabe – Nachdenken über Recycling	155
Resümee	155



Teil 3 Financial Independence	157
14. Working Capital Management	159
Prozessoptimierung als Voraussetzung für Working Capital Management	159
Praxisfall: Working Capital ist eine wichtige Kennzahl im	
Insolvenzgutachten	159
Korrelation des Working Capital mit betrieblichen Prozessen	160
Optimierung der Forderungen/Order-to-Cash	161
Optimierung der Vorräte/Forecast-to-Fulfill	164
Optimierung der Verbindlichkeiten/Purchase-to-Pay (P2P)	167
Resümee	168
15. Inventory/Bestände	171
Grundsätzliche Überlegungen zur Ablehnung überhöhter Bestände	172
Resümee	175
16. Durchsatz auf die Finanzen	177
Aktives Kostenmanagement	177
Reduzierung des Produktpportfolios	178
Reduzierung der Mitarbeiterzahl	179
Überprüfung des Pricings	180
Business-Planung	181
17. Projektgeschäft	183
Projekte lassen sich trotz gegenteiliger Behauptungen managen oder	
retten!	183
Erfahrungen aus der Projektrettung	183
Das Projekt ist klar definiert	183
Die Prozesse Leistungserbringung und Projektmanagement sind defi-	
niert	184
Die Rollen im Projektmanagement sind definiert	187
Vertane Zeit und damit Kosten im Projekt reduziert	189
Resümee	190
18. Früherkennung	192
Erkenne die Zeichen	192
Lernen in der Organisation	192
Aus Erfahrungen lernen und daran wachsen	192
Strategie, Richtung und Richtungsentscheidungen	194
Umgang mit Schuldvorwürfen	195
Meeting-Kultur	196
Die Kenntnis über die Zusammenhänge	198
Fokus auf fehlerfreie und schnelle Prozesse im Gesamtsystem	199
Resümee	199
Quellenverzeichnis	201
Stichwortverzeichnis	203



Einleitung

2007–2009: Finanzmarktkrise, ausgelöst durch den Zusammenbruch der Lehman Brothers Bank. 27 US-amerikanische Automobil-Zulieferer sowie Chrysler und General Motors beantragen Insolvenzschutz nach Chapter 11¹. 2010: Standard & Poor's stuft die Kreditwürdigkeit Griechenlands herab, Rettungsschirme folgen. 2011: Erdbeben, Tsunami und Reaktorunfall in Japan mit der Folge einer globalen Beschaffungskrise, die Erholung der Wirtschaft von den Folgen der Lehman Brothers stockt. 2013: Feuer in einer Evonik-Fabrik in Marl, die 1,5,9-Cyclododecatrien (CDT) herstellt. CDT wird in der Automobilindustrie und für Photovoltaik benötigt². Nach drei Wochen merken die Automobil-OEM die Folgen³. 2019–2022 f.: Corona und kein Ende? 2021: Erneuter Verladestau in den großen südchinesischen Häfen führt zu längeren Transportzeiten und höheren Kosten⁴. 2020–2022 f.: die globale Halbleiterkrise reduziert die Produktion der Automobil-OEM, der VDA senkt die Jahresprognose von 4,2 Millionen bei deutschen OEM produzierten Fahrzeugen auf 3,6 Millionen für 2021⁵. Unsicherheit überall. Disruption der gewohnten Sicherheit und des eingebütteten Verhaltens? Die Liste ist ausbaufähig.

2017: Ich habe ein neues Mandat. Süddeutscher Hersteller, Sie kennen ihn und arbeiten mit seinen Produkten. Immer gut gewachsen. Markt- und Innovationsführer. Bei genauerem Hinsehen verliert das Unternehmen seit 2013 Marktanteile. Wettbewerber holen auf. Man will nicht sehen, was die Nachahmer besser machen. Man brüstet sich, die Produkte seien qualitativ wie der Mercedes. Das müssten die Kunden nur wieder zur Kenntnis nehmen und die Welt ist gut. Ich denke an Pippi Langstrumps Lied: „Ich mache mir die Welt, wie sie mir gefällt ...“. 2019 hat die Eigentümer-Familie die angestellten Cs ausgetauscht. Der CEO ist aus „gesundheitlichen Gründen“ ausgeschieden.

Mussten die Cs den Handlungsbedarf erkennen? Gibt es Indikatoren, die Transformations- oder Restrukturierungsbedarf in Unternehmen frühzeitig anzeigen? Welche Hinweise benötigen Eigentümer und Mitglieder des Beirats oder Aufsichtsrats, um frühzeitig einer Fehlentwicklung auf die Spur zu kommen?

Ja, es gibt diese Indikatoren. Und mit den Indikatoren kommen Symptome, Verhaltensweisen und Ursachen. Wenn Sie die Symptome von den Ursachen trennen, können Sie Gegenmaßnahmen implementieren. Je früher der Erkenntnisgewinn einsetzt, desto mehr Zeit haben Sie zur Einleitung dieser Maßnahmen. Soweit ganz einfach. Nur manchmal sieht man den Wald vor lauter Bäumen nicht. Oder Unternehmer geben Betriebsblindheit offen zu. Dieses Buch ist keine Anklageschrift. Ich habe dieses Buch für Sie geschrieben, damit Sie Ihr Unternehmen für die Zukunft fit machen. Damit Sie frühzeitiger erkennen, wenn etwas schiefläuft. Denn oft sind althergebrachte Weisheiten überholt und eben alt, aber ohne Weisheit.

¹ <http://burbageweddell.com/2010/01/09/27-automotive-supplier-chapter-11s/>

² <https://de.wikipedia.org/wiki/1,5,9-Cyclododecatrien>

³ <https://www.bbc.com/news/business-17769466>

⁴ <https://www.reuters.com/article/us-china-port-congestion-idAFKCN2DN0WZ>

⁵ <https://www.wiwo.de/unternehmen/auto/automobilindustrie-so-stark-bremst-die-halbleiterkrise-die-autoproduktion-/27394036.html>



Dieses Buch habe ich geschrieben, weil mir am Standort Deutschland viel liegt. Mit Made in Germany bin ich aufgewachsen und die nächsten Generationen sollen hier auch glücklich werden dürfen. Dieses Buch habe ich geschrieben, weil mir Teamleiter auf dem Shopfloor erklärten, sie würden gern mehr Zeit mit ihrer Familie verbringen. Und ich habe dieses Buch geschrieben, weil Werker mir Ähnliches gesagt haben. Sie und Ihre Mitarbeiter haben ein perfektes Unternehmen verdient, das sich gegenüber internationalen Wettbewerbern durchsetzt.

Ich will, dass der deutsche Mittelstand unabhängig bleibt. Plötzlich war meine These da, wer kontinuierlich verbessert, bleibt kontinuierlich unabhängig. Aus Continuous Improvement wurde Continuous Independence. Der kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP) hat die Schwäche, dass er das „Warum machen wir das eigentlich?“ nicht erklärt. Continuous Independence hingegen gibt Ziel und Sinn.

Ich sprach über Symptome, Folgen und Ursachen. Der Teamleiter klagt über das Symptom, keine Zeit für die Familie zu haben und die Folge Stress zu Hause. Die Ursache liegt im Betrieb und hier setzen wir an. Die größte Befähigung zur Veränderung haben wir als Führungskräfte. Mitarbeiter, die sich wie Rädchen im Getriebe fühlen, ändern selten signifikant etwas.

Dieses Buch ist kein Plädoyer für irgendeine Form von New Work oder den Umgang mit Generation XYZ. Hier geht es nicht um psychologische Feinheiten oder Management-Spiele, um den Zusammenhang zu fördern. Ich klage nicht. Dieses Buch ist keine Anklage. Es zeigt, welche Fragen Sie stellen können, um mit Ihren Mitarbeitern, Management-Teams oder Fachabteilungen den nächsten Schritt zu unternehmen.

Im Mandat habe ich nicht die Zeit, umständlich lange auf den Punkt zu kommen. Sie schätzen ich so ein, dass Sie auch keine Zeit haben. Die wenige, die Sie haben, schenken Sie gerade mir. Das ehrt mich. Dafür danke ich Ihnen. Damit sich dieses Buch für Sie lohnt, werde ich ohne langes Geschwafel auf den Punkt kommen und Ihnen zeigen, was Sie tun können bzw. müssen, um das Unternehmen unabhängig aufzustellen zu können.

70 % aller Projekte scheitern

Die Herren Edward Kitching und Shaibal Roy von McKinsey veröffentlichten diese Zahl am 26. September 2013 in einer Studie mit dem Titel „70% of transformation programs fail – Make your program succeed with proven strategies to generate momentum and sustain long term change⁶“. Diese Zahl ist erschreckend. Unter der Annahme, sie sei wahr, könnte man den Aufwand für Verbesserungsprojekte sein lassen. Wenn die Chance auf ein Scheitern so hoch ist, warum viel Zeit, Geld und Mitarbeiter-Ressourcen verbrennen? Naja, aber Menschen spielen auch Lotto bei Chancen auf den Hauptgewinn von 1 zu sehr vielen Millionen.

⁶ <http://www.slideshare.net/aipmm/70-26633757>



WAVE

McKinsey Solutions

70% of transformation programs fail –
Make your program succeed with proven
strategies to generate momentum and sustain
long term change

Edward Kitching
McKinsey New York

Shaibal Roy
McKinsey London

September 26th 2013

CONFIDENTIAL AND PROPRIETARY
Any use of this material without specific permission of McKinsey & Company is strictly prohibited

Abbildung 1: McKinsey stellt fest, dass 70 % aller Transformationsprojekte scheitern

Diese Zahl 70 % wird von McKinsey aggressiv veröffentlicht. Wissenschaftlichen Ansprüchen unterliegt die Studie nicht. Sie ist Mittel zum Zweck, um McKinseys Dienstleistungen und Erfahrungen der McKinsey-Berater in den Vordergrund zu rücken. Da gibt es Tools und Tonnen von Erfahrungswerten, erprobte Strategien und nur mit McKinseys Helfern wird es was. Das soll die Werbung suggerieren.

Der Schaden ist erst einmal angerichtet. „70% scheitert“ ist in den Köpfen der Führungskräfte eingebrennt. Schuld haben nur die dummen Mitarbeiter. Denn die 70% teilt McKinsey bequemerweise auch noch in vier Kategorien auf. 39% der gescheiterten Veränderungs-Programme wurden durch den Widerstand der Mitarbeiter gegenüber Veränderungen hervorgerufen. Weitere 33% scheitern durch das Verhalten des Managements. Das sind zusammen 72%. Den traurigen Rest teilen sich zu jeweils 14% mangelnde Ressourcenausstattung und sonstiges. Das ist mir zu einfach. Wenn ich zwei Sachen wirklich gelernt habe und in Coachings immer weitergebe, dann ist es, nie mit der Lösung zu kommen und vor allem, das Problem richtig zu definieren.

■ **Problemdefinition: 70 % aller Veränderungsprojekte scheitern.** ■

Bei den anglo-amerikanischen Beratern springt mir gleich in der Überschrift das Wort „Failure“ ins Auge. Aber wie ist das definiert? Eine Veränderung kann die Optimierung des Durchsatzes an einer Engpasskostenstelle sein. Es kann aber auch die Einführung eines ganz großen Programms (Lean Transformation) sein. Ja, was denn nun? Oder vielleicht nur die Einführung von 5S als Startdroge, um dann eine Lean Company zu werden?

Es ist aus meiner Sicht fahrlässig, von den 70 % auszugehen. Dann wird an den Symptomen gearbeitet. Zum Beispiel soll die Digitalisierung zu Instant-Feedback führen. Das mag der IT helfen, wenn die Mitarbeiter auf ihre Mobiltelefone starren und sehen, dass sie oder ihre Abteilung Veränderungspunkte gesammelt haben. Aber ob es dem Unternehmen weiterhilft, nur dem Spieltrieb dient oder echte Wertschöpfung darstellt, stelle ich mal dahin. Vielleicht ist es auch nur ein weiteres Gimmick aus der Beraterbranche, um sich von den Mitbewerbern abzugrenzen.



Das Symptom bringt uns auf die richtige Spur. Am Symptom wird gearbeitet, an der Ursache selten. Management und Mitarbeitern zu 72% die Schuld am Scheitern der gesamten 70% Veränderungsinitiative aufzubürden, führt doch zwangsläufig zur Frage nach dem Warum. Eine der mächtigsten Lean-Techniken ist die Fehler-Ursachen-Analyse, bei der man sich auf die Suche nach der wahren Ursache, der Wurzel allen Übels (Root-Cause-Analysis, RCA), begibt. Über ein standardisiertes „fünfmal Warum fragen“ sucht man die wahre Ursache für das Problem.

Die Herren William Edwards Deming (1900–1993) und Joseph M. Juran (1904–2008), gemeinhin als Gründerväter von Total Quality Management angesehen und am Aufbau der japanischen Automobilwirtschaft beteiligt, sehen bei Fehlern das System bzw. den Prozess als Hauptverursacher. Nur sechs Prozent der Fehler sind nach Deming auf den Mitarbeiter zurückzuführen, Juran sieht das Verhältnis bei 15% Mitarbeiter zu 85% Prozess. System und Prozess liegen unstrittig in der Hauptverantwortung des Managements. Wie wäre es, die Zielrichtung klar zu definieren?

Ich kann Ihnen hier nur eine eigene Beobachtung anbieten. Menschen tun sich unendlich schwer, den Ist- und den Sollzustand klar zu beschreiben. Ich vermute, bei der Beschreibung des Ist-Zustandes ist das größte Hindernis die Offenheit und die Transparenz. Ein Ist-Zustand ist das Ergebnis der im Unternehmen handelnden Personen und so schlecht kann es ja nicht sein. Alle haben daran mitgewirkt und ihr Bestes gegeben. Hieraus eine klare Ausgangslage sowie einen zukünftigen Soll-Zustand zu definieren, ist für mich nachvollziehbar schwierig.

Menschen denken nicht in Sollzuständen. Unser Denken fokussiert sich auf die Verteidigung des Ist-Zustandes. Das zieht sich seit der schön warmen und sicheren Höhle der Steinzeit über das Alte Testament, den Beginn der Völkerwanderung zu Zeiten von Julius Cäsar bis heute durch. Eine Veränderung bedarf der Drohung, dass der Ist-Zustand nicht mehr zu halten ist. Bei Cäsar wird der Ist-Zustand gemütliches Dorf, Felder usw. verbrannt, die Menschen beginnen die Völkerwanderung und die gallischen Kriege beginnen. Im Buch Exodus, Kapitel 1–15, wird ebenfalls auf diesen Konflikt eingegangen. Auf der einen Seite gibt es die Unzufriedenheit mit der ägyptischen Sklaverei, auf der anderen Seite hat man das Leben. Nichts zu verändern ist auch hier gemütlich. Ich spoilere nicht, lesen Sie bitte selbst zwischen den Zeilen.

Wahrheit und Klarheit

Wahrheit oder Klarheit ist das Fundament für jede Veränderung. Mit der Wahrheit haben es die Menschen (im Unternehmen) nicht immer so ganz genau. Oft ist es wichtiger, sich ins rechte Licht zu setzen. Es geht ja schließlich um die eigene Karriere und den eigenen Bonus. Wenn man etwas aufdeckt oder einen Missstand zugibt, ist man dann der Schuldige, getreu dem Kinderspruch „Wer's sagt, war's selber!“?

Dieses Nicht-Eingestehen der Wahrheit ist für Unternehmen brandgefährlich. Stellen Sie sich vor, Sie werden in einer unbekannten Stadt mit einer unbekannten Sprache ausgesetzt. Man gibt Ihnen ein paar Stadtpläne in die Hand. Ich verkompliziere das gedankliche Experiment mit asiatischen Schriftzeichen. Stadtplan raus und ins Centrum 豊田 in der Präfektur 愛知県! Jetzt könnten Sie sich orientieren und zum vorgegebenen Ziel kommen. Oder etwa nicht? Wir wissen nicht, wo wir sind und das Ziel kennen wir auch nicht.



Problembeschreibung: Veränderungen scheitern zu 70 %. Veränderungen scheitern an unklaren Zielbeschreibungen und unklaren Ausgangslagen.

Wenn aber die Problemdefinition schon an Wahrheit, Klarheit, politischen Spielchen, innerbetrieblichen Machtkämpfen, Schlammschlachten oder Problem-unter-den-Teppich-Kehrerei zu scheitern droht, ist eine klare Sprache gefordert. Gerechtigkeit finde ich nur in der Mathematik. Eins plus eins ist zwei und niemals drei. Eine klare Kommunikation des Ziels benötigt also Zahlen, noch besser Kennzahlen. Was genau zur Zielerreichung notwendig ist, muss klar und deutlich definiert werden. Wo genau das Problem liegt, auch. Bei der Zieldefinition wird es oft schon ganz schwammig. Das alles führt über den unklaren Auftrag irgendwann zu der fehlenden Nachhaltigkeit. Fehlende Nachhaltigkeit ist eine Folge und wir kennzeichnen sie mit (F).

Problembeschreibung: Veränderungen scheitern zu 70 %. Veränderungen scheitern an unklaren Zielbeschreibungen (U), unklaren Ausgangslagen (U) und sind selten nachhaltig (F).

In meiner Beobachtung haben bereits Führungskräfte unterschiedliche Blickwinkel auf die Probleme. Ob es die gleichen Probleme sind, ist auch nicht immer klar. Wenn schon die Führungskräfte sich möglicherweise uneinig sind, wie sollen dann die Mitarbeiter an einem Strang ziehen?

Kommunikation

Meine These: Die Unabhängigkeit des Unternehmens wird von unklarer Kommunikation bedroht. Wer oder was wo bis wann sein will, ist vollkommen unklar. Meine zweite These: Mitarbeiter und Führungskräfte laufen nicht sehend im Unternehmen herum. Stellen Sie sich bitte diese Fragen:

- Kennen die Mitarbeiter die Ziele des Unternehmens?
- Kennen die Mitarbeiter die Ziele ihrer Abteilung und der vor- und nachgelagerten Abteilungen?
- Wissen die Mitarbeiter ganz genau, was sie für den Erfolg ihres Unternehmens machen müssen?

Haben Sie alle drei Fragen mit „Ja“ und ohne Zögern beantwortet? Sind Sie nicht einmal ins Schwanken gekommen? Prima, dann gehen Sie jetzt bitte raus in die Werkshalle, in die Entwicklungsabteilung, zu den Einkäufern, an die Orte der Wertschöpfung und machen den Realitätstest. Stimmen Ihre Einschätzungen mit der Realität überein? Wenn dem so ist, werde ich Ihnen in diesem Buch nicht mehr viel Neues erzählen. Gehen Sie mit Ihren Mitarbeitern feiern.

Unternehmen, Projekte und Geschäftsprozesse scheitern an unzureichender Planung, nicht gelösten Konflikten zwischen Stakeholdern und oft auch an fehlender Unterstützung durch die Geschäftsleitung. Disruptive Zeiten benötigen die Fähigkeit zu schnellen geschäftlichen Transformationen, um wettbewerbsfähig und für Kunden relevant zu bleiben. Die Grundlage für jede Transformation ist Ehrlichkeit und die Aufgabe jeder falscher Scheu, Probleme beim Namen zu nennen. Auch die Probleme, die durch einen selbst verursacht wurden, gehören auf den Tisch und gelöst. In disruptiven Zeiten darf nichts heilig und unangetastet bleiben.



ERFOLGSTIPP: Ihr Verhalten und Ihre Vorbildfunktion prägen das Unternehmen. Kommentare, Kopfschütteln oder Augenrollen können Prozesse dauerhaft verändern. Sagen Sie klar, welche Erwartung Sie haben.

Die Arroganz des Marktführers

Ich war in einem Unternehmen. Der Vorstand war offen. Man traf ihn regelmäßig mittags im Firmenrestaurant, ein oft wechselnder Schwarm Mitarbeiter um ihn herum. Man lachte. Trank nach dem Essen noch gemeinsam einen Kaffee.

Dabei war das Unternehmen zu diesem Zeitpunkt seit vier Jahren bereits in der Krise. Langjährige Kunden wandten sich ab. Im Gespräch mit den Fachabteilungen war schnell klar, dass die Probleme bekannt waren. Warum verschloss man die Augen vor den Problemen? Warum ruhte man sich auf der Marktposition aus? In der Diskussion mit dem Vorstand wurden mir zwei Dinge bewusst:

1. Was muss das Unternehmen tun, damit Kunden bei Wettbewerbern kaufen?
2. Was sind die strategischen Ziele des Unternehmens?

Frage 2 war einfach zu beantworten. Es gab keine strategischen Ziele. Ein paar Prozent Wachstum pro Jahr reicht mir nicht aus. Den Beweis liefern mir die Mitarbeiter am Werkstor, zu dem der CEO und ich dann gingen und jeden, der ins Unternehmen kam oder es verließ fragten: Was haben Sie heute getan, damit wir unseren strategischen Zielen ein Stück näherkommen? Für die Mitarbeiter, die kamen, begann die Frage mit „Was werden Sie heute tun ...?“

Ich finde diese Frage Augen öffnend. Für den Vorstand war erschreckend klar, dass die schönen Präsentationen das PowerPoint nicht wert waren, in dem sie entstanden. Man machte das Gleiche wie gestern. Nicht besser, nicht schneller, nicht effizienter. Nicht mal die Frage, was man heute besser machen kann, wurde gestellt. Kaizen, das Herz der kontinuierlichen Verbesserung zum Guten trägt den Anspruch „Everybody, everywhere, everyday“. Ich komme darauf noch zurück. Verliefen die Gespräche am Werkstor, in der Halle oder hier am Mittagstisch mit anschließendem Kaffee strukturiert, hätte der Vorstand sofort ein direktes Feedback zur Leistung des Unternehmens und der Wahrnehmung bei Kunden, Wettbewerbern und Lieferanten erhalten. So war es abgehobener Smalltalk ohne Sinnstiftung.

Man mag alles so gut machen wie gestern und dabei zufriedene Kunden generieren, die immer wieder loyal kaufen. Diesen Fall mag es geben. Das führt uns zur Beantwortung der ersten Frage. Was musste das Unternehmen machen, damitloyale Kunden zum Wettbewerber wechseln? Die Antwort gab es in Form einer SWOT-Analyse. Meine Kritik an der SWOT-Analyse ist, dass sie aus der Innenansicht heraus aufgebaut wird. Da werden die Stärken, Schwächen, Chancen und Bedrohungen fein säuberlich – meistens auf einer PowerPoint-Folie – aufgezählt. Klick, nächste Folie. Was fehlt? Richtig, die Sichtweise des Marktes, also Kunden, Interessenten, Wettbewerber, Banken, Mitarbeiter, Arbeitsmarkt.



In SWOT-Analysen steht oft etwas von Qualitätsführer. Allein dieser Begriff ist zu diskutieren. Was ist Qualität für Kunden? Ist der Kunde bereit, dafür ein Extra zu zahlen? Wer ist der Kunde?

Noch so ein Mercedes-Fall. Ein Leiter der Forschungs- und Entwicklungsabteilung, Mitglied der Geschäftsleitung, erzählte mir stolz von der Qualitätsführerschaft der Produkte, die in Haltbarkeit gemessen wurde. Diese Produkte waren wirklich klasse. Ingenieure liebten sie. Die Sache hatte nur einen entscheidenden Haken. Da gab es die Einsatzzwecke bei Industrieunternehmen, die mittels Spezifikation an die Lieferanten weitergereicht wurden. Am Ende des Tages entschied jedoch nicht der Ingenieur, sondern der Einkäufer anhand der Preisliste und der Rabattstaffeln, welches Produkt zum Einsatz kam. Die von den Ingenieuren beobachtete Haltbarkeit der Produkte wurde zum nachrangigen Ziel und die Erzielung von Einkaufsvorteilen in Form des niedrigeren Preises wurde entscheidender. Total Cost of Ownership, weitreichendere Garantien, ökologischer Fußabdruck, Energie-Effizienz der Produkte, grünes Label? Alles irrelevant für Kunden und deren Entscheider, und doch in SWOT-Analysen zu finden.

Sie erkennen aus der obigen Beschreibung eine Marktveränderung. In beiden Fällen wurden alle Mitarbeiter sehr lange auf die Marktführerhaltung getrimmt. Man ging mit stolz geschwellter Brust durch die Werkshallen und schaute auf die minderwertigen Produkte der Wettbewerber. Dieses Verschließen vor sich ändernden Umständen, dieser Arroganz aus der historischen Stärke heraus führt zu Problemen. „Mia san mia“ ist keine Strategie, es ist Arroganz.

TEIL 1



Strategic Independence



1. Hoshin Kanri ist nicht MBO

Management mit Kompass



Menschen kommen zur Arbeit, haben den Auftrag, die Vision und die strategischen Ziele vor Augen und gehen abends mit einem Erfolgserlebnis und Stolz nach Hause. Sie gewinnen Erfüllung und sind gerne in einer lernenden Organisation, die die knappen Ressourcen gut nutzt. Jeder hat einen Kompass dabei und sieht, wenn vom Ziel abgewichen wird.

Management by Objectives, strikte Zielvereinbarungen, das von Jack Welch bei General Electric populär gemachte „make-your-numbers-or-die“-System mit Abstrafungen in Jahresendgesprächen schaffen das nicht. Der Schlüssel heißt Hoshin Kanri.

Hoshin Kanri ist die umsetzungsorientierte strategische Planung, die zuerst mit der gesamten Organisation verhandelt, kommuniziert und schließlich umgesetzt wird. Sie basiert auf neun strukturierten Schritten.

Die direkte Übersetzung von Hoshin Kanri ist Kompassmanagement bzw. Management mit dem Kompass. Das strukturierte Erreichen von Zielen wird in die Management-Kultur integriert, die Schritte „Wie verbessern wir die Art zu arbeiten?“ und „Wie befähigen wir die im Unternehmen arbeitenden Menschen zur strukturierten Problemlösung?“ stehen über der Fixierung der Aufmerksamkeit des Managements auf die Kennzahlen (KPI). Alle vom Management und der Organisation initiierten Maßnahmen richten sich an strategischen Zielen, der Vision, dem Unternehmenszweck und dem individuellen Beitrag zur Erreichung der Ziele aus.

Praxisfall: Einfach machen macht nicht immer erfolgreich



Ein Hersteller im Herzen Deutschlands mit einer langen Tradition. Man kann sagen, er war bei der Industrialisierung ganz vorne mit dabei und seine Produkte sind in vielen industriellen Prozessen im Einsatz. Die Technologie wurde von diesem Unternehmen erfunden und dann weltweit nachgebaut, sagen mir die stolzen Mitarbeiter. Beweisen kann ich das nicht, es ist auch egal. Denn dieses Unternehmen ist in einer hausgemachten Krise und es gibt einen Schuldigen. Früher wurden gute Produkte mit innovativer Technik entwickelt, heute können die Entwickler das nicht mehr. Fingerpointing mit klarer Frage, wofür Entwickler eigentlich ihr Geld bekommen?

Neue Produkte zu entwickeln setzt voraus, dass man den Markt, Marktteilnehmer und die Sorgen der Kunden kennt. Die heutigen und die zukünftigen Erwartungen. Zu diesem Zweck gibt es in größeren Unternehmen Abteilungen, die den Markt und die Wettbewerber beobachten, die Kunden befragen usw.



In diesem mittelständischen Unternehmen lag die Marktbeobachtung in den Händen des Vertriebs. Wurden Projekte nicht gewonnen, war es der Preis oder die schneckenartige Geschwindigkeit in der Produktion. Vertrieb war Richter und Ankläger in einer Person. Richtig war, dass die neu entwickelten Produkte eben nicht wie eine Bombe einschlugen und wie Blei in den Regalen lagen.

Dieses Unternehmen startet gerade eine neue Entwicklung. Entwicklungsprozesse starten mit der Aufnahme der Bedürfnisse des Marktes, der Wettbewerbssituation heute und der erwarteten Situation in den nächsten Jahren. Es folgt eine Rentabilitätsberechnung und der Break-even-Punkt muss schnell erreicht sein. Das heißt, die Entwicklungskosten müssen innerhalb von wenigen Monaten wieder hereinkommen. Andernfalls wird das Abschreibungsrisiko für die Entwicklungskosten samt Anlauf hoch. Da schauen Eigentümer schon mal genauer hin.

Das habe ich auch getan und mir die Spezifikation und den Businessplan für das neue Produkt angesehen. Das ging schnell, denn der Vertriebsleiter hatte keine Zeit, die Spezifikation für die Entwicklung der neuen Maschinenbau-Produkte und den Businessplan zu schreiben. Von den Verkäufern höre ich, dass die neuen Produkte leistungsmäßig so gut oder besser sein sollen wie die Anwendungen der Mitbewerber, nur günstiger. Der Leiter der Entwicklungsabteilung schrieb diese Anforderung in das Lastenheft gleich selbst. Um Zeit zu sparen, denn er weiß, dass der Vertriebsleiter das Lastenheft nicht liest, inkludiert er das Pflichtenheft und schreibt ein kombiniertes Lasten- und Pflichtenheft. Für die Abstimmung mit der Produktionsleitung fehlt die Wichtigkeit. Der Produktionsleiter verfolgt die eigenen Ziele – immer lieferfähig zu sein. Schließlich ist Umsatz das Top-Ziel der Organisation und der Produktionsleiter wird vom Vertriebsleiter unter Druck gesetzt. Die Produkte verkaufen sich immer schlechter. Der Vertriebsleiter ist immer weniger zu sprechen, er besucht Kunden. Die Bestände steigen, der Eigentümer droht Working Capital-Maßnahmen an. Übersetzt: Die Bestände müssen runter.

Wenn die blöden Entwickler nicht immer so schlechte Produkte entwickeln würden, die man nicht verkaufen kann, wäre das Leben schön.

Ich stoppe diese Entwicklung. Keine weitere Ausarbeitung mit CAD, nichts, die Maus ruht. Der Eigentümer in diesem Fall ist ein Konzern und die Stunden der Entwickler werden in einem zentralen System erfasst und gegen das Entwicklungsbudget verrechnet. Es dauert nicht lange und der Konzern-Controller wird aufmerksam, der Division-Chef Business Development ruft an. Es dauert nicht lange und ich werde in die Zentrale zitiert. Erstaunlicherweise behalte ich meine Position und meine Ansichten über Produktentwicklung werden zum Vorbild eines weltweiten Standards.

Jeder der Verantwortlichen im obigen Beispiel schafft es, seine Ziele zu erreichen. Da wird verkauft auf Marge komm raus, damit das Ziel erreicht wird. Und produziert, damit man immer lieferfähig bleibt. Selbst der Entwicklungsleiter bekommt seinen Bonus, weil er die Weiterentwicklung des Produktes abschließt. Management by Objectives in Reinform und ohne Sinn und Verstand. Nur, von Strategie ist keine Spur zu finden.



Hoshin Kanri

Ziele in Unternehmen sind besser gehütete Geheimnisse als das eigentliche Know-how. Menschen tratschen über alles, nur nicht über Ziele, deren Stand der Erreichung oder Nicht-Erreichung. Ich behaupte aus den Beobachtungen heraus, dass die meisten Zielvereinbarungen nicht abgestimmt sind. Jeder Prozess teilt sich auf in Input plus Output sowie Tätigkeit des Prozesses. Keine Abteilung oder Prozess im Unternehmen arbeitet losgelöst von der anderen. Es gibt immer einen Input einer vorgelagerten Abteilung und eine nachgelagerte Abteilung, die als Kunde fungiert. Wenn ich nicht weiß, was der Kunde des Prozesses benötigt, wird die Leistung im besten Fall ineffizient hergestellt. Nacharbeiten oder Rückfragen sind die Regel. Das Symptom ist ausgeprägtes Fingerpointing oder vornehmer ausgedrückt Silo-Denken.

In einem Unternehmen mit ausgeprägtem Silo-Denken und fast schon Feindschaft zwischen den Bereichsvorständen konnten die Ziele und die entsprechende Bonifikation für die Erreichung der Teilziele offengelegt werden. Das war ein Kampf bis dahin und das Ergebnis war: Für die Dauer der Management-Sitzung hingen die Ziele in jeder Ecke des Raums, kopiert wurden sie nicht und mitschreiben durfte man auch nicht. Da war meine Idee besser als die Umsetzung.

In dieser Situation lasen die Bereichsvorstände die anderen Ziele und verstanden die Komplikationen, die hervorgerufen wurden. Die anschließende Diskussion und Verhaltensänderung fanden jedoch nicht statt. Es ist mir nicht bekannt, ob Abteilungsvorstände im Vier-Augen-Gespräch hinterher Koalitionen bildeten.

Nur, wenn es um die Erreichung von Unternehmenszielen mit Hilfe von Strategien geht, wird mit Undercover-Aktionen nichts erreicht. Ein wenig Formalismus hilft.

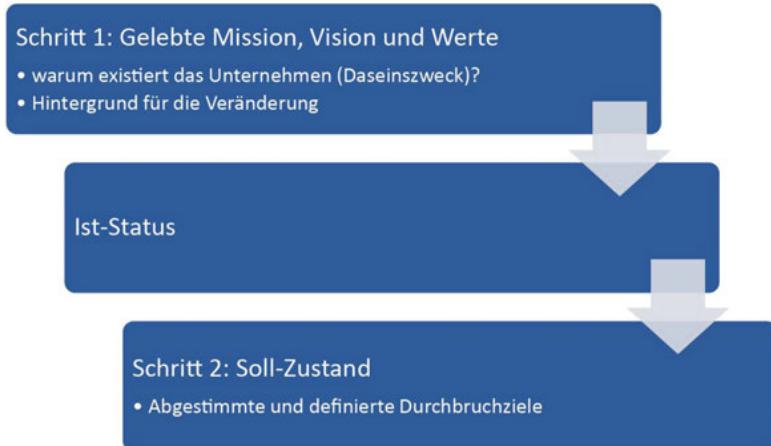


Abbildung 2: Verlauf für die effektive Erreichung von Zielen



Hoshin Kanri garantiert Erfolg

Schritt 1: Leben Sie Mission, Werte, Vision und Strategien der Organisation

Helmut Schmidt wird der Ratschlag nachgesagt, dass man bei Visionen den Arzt aufsuchen sollte. Missionen aufstellen, Visionen umsetzen und Werte der Organisation beachten werden zum größten De-Motivator für Mitarbeiter. Es gibt keinen schnelleren Weg, sich lächerlich zu machen, als irgendwo von Unternehmensmission, Visionen und Werten zu faseln und sie dann nicht umzusetzen. Das ist definitiv Fehler Nr. 1.

Ich hörte eine Vision eines Firmengründers, jedem Dorf eine eigene Stromversorgung zu ermöglichen. Weg von den großen Kraftwerken zu dezentralen Anlagen wie kleinen Solarfeldern, Biogas-Anlagen oder kleinen Windenergieanlagen. 40 Jahre später diskutiert die Branche genau diese Dezentralisierung. Überall wird eingespeist, sei es vom Dach oder theoretisch aus dem Batteriespeicher des Autos bei plötzlich hoher Nachfrage nach Strom.

Eine andere Vision drehte sich um die Verbesserung der schulischen Bildung in Afrika via Etablierung der (nächtlichen) Beleuchtung Afrikas mit Solarlampen, damit Schulkinder nach der Feldarbeit in der Hütte noch Aufgaben machen oder lesen können.

Die Mission ist der Zweck des Unternehmens oder der Grund für die Existenz der Organisation wie bei der dezentralen Energieerzeugung. Sie ist eine zeitlose Aussage. Vision ist eine allgemeine Aussage über die beabsichtigte Richtung einer Organisation, die bei den Organisationsmitgliedern Emotionen hervorruft. Kinderaugen und Solarlampen rufen diese Gefühle hervor.

Missionen und Visionen finde ich eher in großen Unternehmen oder in Start-ups. Denke ich an Zulieferer, lese ich oft etwas von bevorzugten Partnern der Industrie oder Entwicklungspartnern der Industrie. Das haut mich dann nicht mehr so sehr vom Hocker wie die vorangegangenen Beispiele. Sehr wohl erkenne ich die Schwierigkeiten, daraus eine Strategie abzuleiten. Bevorzugter Partner zu sein ist aus meiner Sicht der passive Teil dieser Beziehung.

Werte sollen so etwas wie die DNA oder die Kultur der Organisation sein. Einfacher Leitsatz: Die Kultur ist das kollektive Gedächtnis einer Organisation. Und die Kultur wird durch Verhalten geformt, das auf bestimmten Werten basiert. Im Idealfall werden Werte nicht kompromittiert, um eine Vision zu erreichen. Sie sind Leitprinzipien.

Werte beziehen sich oft auf Mitarbeiter. Eine nicht repräsentative Suche nach „unsere Werte“ findet Begriffe wie Integrität, Zusammenarbeit, Mut, Exzellenz, Leidenschaft, wertvoll im Sinne von Kundennutzen, Partnerschaft auf Augenhöhe mit Geschäftspartnern, Begeisterung, Kreativität, Vertrauen, Gewinnermentalität, Freiheit für eigene Kreativität und Familiengefühl innerhalb der globalen Unternehmenseinheit.

Veröffentlichte Werte bergen das Potenzial, schnell unglaublich zu werden. Denn der Verstoß durch die Geschäftsleitung oder durch Führungskräfte gegen Werte wird selten sanktioniert und damit formt das kollektive Gedächtnis der Organisation schnell das Urteil „Weg damit!“ Und tatsächlich habe ich Bilderrahmen mit veröffentlichten Unternehmenswerten als stillen Protest schon unter Akten im Schrank liegen gesehen.