

Guten Tag, DR. Volker Mayer, STRIMconsult,

vielen Dank für Ihre Artikelbestellung. Sie haben folgende Artikel ausgewählt:

2. November 2008

Inhalt


1. Tool-Kit: Die vier Bausteine erfolgreicher Umsetzung vom

26.08.2008 - 57605 Zeichen


Harvard Businessmanager Seite 58

Kurz-Anleitung

- **PDF speichern:**

Sie können dieses PDF auf Ihrer Festplatte speichern. Bitte benutzen Sie das Speichern-Menü oder klicken Sie auf den  Speichern-Button Ihres Browsers.

- **PDF drucken:**

Zum Drucken benutzen Sie bitte das Drucken-Menü oder klicken Sie auf den  Drucken-Button Ihres Browsers.

Bei Fragen wenden Sie sich bitte an unseren Service:

Telefon +49/40/30 07-48 48

Fax +49/40/30 07-30 70

onlineabo@harvardbusinessmanager.de

Die vier Bausteine erfolgreicher Umsetzung

Tool-Kit: Die meisten Strategien scheitern. Eine groß angelegte Studie zeigt nun, dass bei der Umsetzung ein ganzes Set von Maßnahmen zu beachten ist. So prüfen Sie, worauf es in Ihrem Unternehmen ankommt.

Von Gary L. Neilson, Karla L. Martin und Elizabeth Powers

Eine brillante Strategie, ein tolles Produkt oder eine wegweisende neue Technologie kann Ihnen die Tür zu einem Markt öffnen; halten können Sie sich auf diesem aber nur, wenn auch die operative Umsetzung stimmt. Ihr Unternehmen muss in der Lage sein, auch das zu liefern, was es seinen Kunden versprochen hat.

Doch die Umsetzung von strategischen und operativen Entscheidungen scheint bei der überwiegenden Zahl der Firmen immer noch der größte Schwachpunkt zu sein. Diese Einschätzung stammt nicht von uns, sondern von den Mitarbeitern der Unternehmen selbst. In den vergangenen fünf Jahren haben wir mittels einer Online-Befragung viele Tausende Beschäftigte (rund 25 Prozent davon Manager) dazu eingeladen, ihre Firmen zu bewerten. Auf diese Weise haben wir eine Datenbank mit 125 000 Profilen erstellt, die mehr als 1000 Unternehmen, staatliche und gemeinnützige Organisationen aus über 50 Ländern repräsentieren. Bei drei von fünf der untersuchten Institutionen schätzen die Teilnehmer der Befragung die Umsetzung als schwach ein – die Mehrheit der Befragten stimmte der Aussage „Wichtige strategische und operative Entscheidungen werden zügig in die Tat umgesetzt“ nicht zu.

Die praktische Umsetzung von Strategien wird durch Tausende Entscheidungen bestimmt, die

die Beschäftigten jeden Tag treffen. Dabei handeln die Mitarbeiter auf der Grundlage der ihnen zur Verfügung stehenden Informationen und entsprechend ihren eigenen Interessen.

Wir haben mit mehr als 250 Unternehmen zusammengearbeitet, um ihre Umsetzungsfähigkeiten zu verbessern. Dabei haben wir festgestellt, dass eine hohe Umsetzungskompetenz auf vier Bausteinen beruht: 1. Die Entscheidungsbefugnisse müssen klar festgelegt sein; 2. Informationen müssen ungehindert fließen; 3. die richtigen Anreize müssen geschaffen werden; 4. die Unternehmensstruktur muss entsprechend gestaltet sein. (Der Einfachheit halber bezeichnen wir diese vier Elemente kurz als Entscheidungsbefugnisse, Informationen, Anreize und Struktur.) Wenn Manager das Handeln der Mitarbeiter wirksam beeinflussen wollen, müssen sie alle vier Bausteine beachten.

Führungskräfte, die die Umsetzung in ihrem Unternehmen verbessern wollen, greifen aber häufig als Erstes zu strukturellen Maßnahmen. Im Organigramm ein paar Linien zu verändern scheint die naheliegendste Lösung. Schließlich lassen sich so schnell sichtbare und konkrete Veränderungen erzielen. Kurzfristig können solche Maßnahmen zwar durchaus für mehr Effizienz sorgen, doch sie bekämpfen nur die Symptome, nicht die Ursache des Problems. Nach ein paar Jahren sind die Unternehmen meist in derselben

KOMPAKT

Fällt es Managern und Mitarbeitern schwer, die Strategien ihres Unternehmens mit Leben zu füllen, verändern die Führungskräfte meist zuerst das Organigramm und das Vergütungssystem. Sie hoffen, die eigene Firma dadurch schlagkräftiger zu machen – meist ohne langfristigen Erfolg. Besser wäre es, wenn die Topmanager erst einmal die Entscheidungsbefugnisse sauber definieren und den internen Informationsaustausch verbessern würden.

Studie: Die Erkenntnis der Autoren beruht auf Befragungen von Zehntausenden Beschäftigten in den vergangenen fünf Jahren. Insgesamt haben sie 17 Eigenschaften ermittelt, die besonders umsetzungsstarke Unternehmen auszeichnen. Diese Merkmale lassen sich wiederum vier Bausteinen zuordnen.

Selbsttest: Die Autoren haben zwei Internetprogramme entwickelt. Das erste dient dazu, die Umsetzungsstärke des eigenen Unternehmens zu testen. Das zweite ermöglicht es, zu simulieren – ohne viel Geld und Zeit investieren zu müssen –, welche Maßnahmen die Organisation am ehesten voranbringen werden.

Lage wie zuvor. Zwar können und sollen strukturelle Veränderungen Teil eines umfassenden Maßnahmenpakets sein, allerdings sollten sie den krönenden Abschluss und nicht das Fundament eines solchen Programms bilden. Unsere Untersuchungen haben ergeben, dass klarere Entscheidungsbefugnisse und ein besserer Informationsfluss doppelt so wirksam sind wie Maßnahmen in den beiden anderen Kategorien.

GARY L. NEILSON

ist Senior Vice President in der Chicagoer Niederlassung der Unternehmensberatung Booz & Company.

KARLA L. MARTIN

ist Principal bei Booz & Company in San Francisco.

ELIZABETH POWERS

ist Principal bei Booz & Company in New York.

Nehmen wir einen globalen Hersteller von langlebigen Konsumgütern, der Anfang der 90er Jahre ein Veränderungsprogramm startete. (Merkmale, die Rückschlüsse auf das Unternehmen zulassen, haben wir in diesem und allen folgenden anonymen Beispielen verändert.) Enttäuscht von den Ergebnissen, griffen die Topmanager zum gleichen Mittel wie die meisten ihrer Kollegen zu dieser Zeit: Umstrukturierung. Sie strichen einige Managementebenen und vergrößerten die Kompetenzbereiche der übrigen. Die Gehaltskosten im Management gingen in der Folge um 18 Prozent zurück. Doch acht Jahre später erlebten die Führungskräfte ihr Déjà-vu. Die gestrichenen Hierarchieebenen waren schleichend wieder eingeführt, die Kompetenzbereiche waren wieder kleiner geworden. Mit der Umstrukturierung hatte das Topmanagement die sichtbaren Symptome der schlechten Ergebnisse behandelt, nicht aber die Ursache – wie die Beschäftigten Entscheidungen trafen und wie sie sich dafür verantworten mussten.

Diesmal beschränkten sich die Unternehmenslenker nicht auf das Organigramm, sondern legten das Augenmerk auf die Art und Weise, wie in der Firma gearbeitet wurde. Sie suchten nicht nach Möglichkeiten, die Kosten zu senken, sondern wollten die operative Umsetzung verbessern. Und so stießen sie auf den eigentlichen Grund für die schwachen Ergebnisse: Den Führungskräften waren ihre jeweiligen Rollen und Verantwortungsbereiche nicht klar. Sie hatten kein Gefühl dafür, für welche Entscheidungen sie zuständig waren. Außerdem waren die Gehälter viel zu wenig an die Leistungen gekoppelt. Besserwisseri und Mikropolitik gab es zur Genüge, klare Verantwortungsbereiche dagegen nicht. Die Manager der mittleren Führungsebene verbrachten 40 Prozent ihrer Zeit damit, sich vor ihren Vorgesetzten zu rechtfertigen und Bericht zu erstatten oder die taktischen Entscheidungen ihrer Untergebenen zu hinterfragen.

Mithilfe dieser Erkenntnisse konzipierte die Unternehmensführung ein neues Managementmodell. Darin war eindeutig geregelt, wer wofür verantwortlich sein sollte und dass die variable Vergütung künftig von der Leistung abhing. Früher beförderte der Konzern, wie viele Wettbewerber auch, Führungskräfte schnell: Nach spätestens zwei Jahren hatten Manager schon wieder die nächste Stufe erklimmen – schneller, als sie ihre begonnenen Initiativen beenden konnten. Die Führungskräfte auf allen Ebenen setzten daher nach einer Beförderung erst einmal ihre alte Arbeit fort. Sie saßen ihren direkten Untergebenen im

Nacken, weil diese ihre alten Projekte übernommen hatten und die Erfolge für sich verbuchten.

Heute bleiben die Manager lange genug auf einem Posten, um ihre Projekte zu Ende führen und die Früchte ihrer Arbeit selbst ernten zu können. Das hat auch nach einer Beförderung noch einen positiven Nebeneffekt: Die Führungskräfte müssen auf der neuen Stelle den Erwartungen gerecht werden, die sie durch frühere Erfolge geweckt haben. Durch das neue Managementmodell wurden die (Umsatz-)Prognosen genauer und verlässlicher. Und letztlich haben die Veränderungen auch dazu geführt, dass es weniger Hierarchieebenen und größere Verantwortungsbereiche gibt. Allerdings war dies eine Folge und nicht das primäre Ziel der Initiative.

Was umsetzungsstarke Unternehmen auszeichnet

Unsere Schlussfolgerungen sind das Ergebnis jahrzehntelanger Praxiserfahrung und intensiver Forschungen. Vor knapp fünf Jahren begannen wir zusammen mit unseren Kollegen, empirische Daten zusammenzutragen. Wir wollten herausfinden, mit welchen Maßnahmen sich die Strategieumsetzung am wirksamsten verbessern ließe. Wie müssen Topmanager ein Unternehmen umbauen, Personal motivieren, den Informationsfluss verbessern und Entscheidungsbefugnisse klären, um die größtmögliche Wirkung zu erzielen? Auf der Suche nach einer Antwort stellten wir zunächst 17 Eigenschaften zusammen, die typisch für besonders umsetzungsstarke Firmen sind. Jede davon bezieht sich auf einen oder mehrere der vier Bausteine, die wir als Grundlage effektiver Strategieumsetzung ermittelt haben. So zeichnen sich vorbildliche Unternehmen zum Beispiel dadurch aus, dass Information über Abteilungen und Sparten hinweg ungehindert fließen. Oder dadurch, dass niemand einmal getroffene Entscheidungen immer wieder infrage stellt. Auf Basis dieser 17 Merkmale haben wir eine Internetseite entwickelt, auf der Manager ihr Unternehmen analysieren und bewerten konnten. Mit diesem Instrument haben wir rund vier Jahre lang Daten aus Tausenden Profilen gewonnen. Auf dieser Grundlage konnten wir genauer feststellen, wie ein bestimmtes Merkmal die Umsetzungsfähigkeit eines Unternehmens beeinflusst. Daraufhin haben wir schließlich die 17 Eigenschaften nach ihrer Wichtigkeit sortiert (siehe Kasten rechts und auf Seite 5).

Die Rangfolge zeigt, wie bedeutsam Entscheidungsbefugnisse und Informationen für eine

Vier Bausteine

Insgesamt sind es nach unseren Untersuchungen vier Elemente, die über Umsetzungsstärke entscheiden: klare Entscheidungsbefugnisse, ungehinderter Informationsfluss, die richtigen Anreize und die richtige Struktur. Die meisten Manager verändern bei der Umsetzung von Strategien als Erstes die Struktur. Unsere Studien haben aber gezeigt, dass Führungskräfte umsetzungsstarker Unternehmen stattdessen zuerst für einen freien Informationsfluss sorgen sowie Entscheidungsrechte eindeutig vergeben. Die passende Struktur und die richtigen Anreize ergeben sich dann meist von selbst. Die relative Wichtigkeit der ersten beiden Bausteine (Informationen und Entscheidungsbefugnisse) ist sogar doppelt so groß wie die der Bausteine Anreize und Struktur (siehe Grafik unten).

Wie wichtig die Bausteine sind

Bausteine	Relative Wichtigkeit (Punktwert von 0 bis 100)
Informationen	54
Entscheidungsbefugnisse	50
Anreize	26
Struktur	25

17 Eigenschaften

Aus unseren empirischen Studien mit Daten von mehr als 25 000 Beschäftigten in 31 Ländern haben wir 17 Eigenschaften herausgefiltert, die Unternehmen mit einer besonders effektiven Strategieumsetzung kennzeichnen. Die Tabelle rechts zeigt sie nach ihrer Bedeutung geordnet. Die Farben am linken Tabellenrand zeigen, zu welchem der vier Bausteine die jeweilige Eigenschaft gehört. Auch hier wird wieder erkennbar, dass Eigenschaften, die die Bausteine Informationen und Entscheidungsbefugnisse betreffen, wichtiger sind als diejenigen, die den Bausteinen Struktur und Anreize zuzuordnen sind.

Wie Umsetzungsstärke entsteht

Platz	Eigenschaft des Unternehmens	Bedeutung*
1	Jeder weiß genau, für welche Entscheidungen er verantwortlich ist.	81
2	Wichtige Informationen über das Wettbewerbsumfeld erreichen die Firmenzentrale schnell.	68
3	Nur selten stellt jemand einmal getroffene Entscheidungen wieder infrage.	58
4	Informationen fließen ungehindert über Abteilungs- und Fachbereichsgrenzen hinweg.	58
5	Mitarbeiter verfügen meist über die nötigen Informationen, um zu verstehen, wie ihre Entscheidungen das Geschäftsergebnis beeinflussen.	55
6	Das Linienmanagement hat Zugang zu den Zahlen, die es für das Tagesgeschäft benötigt.	48
7	Manager, die in der Hierarchie über Ihnen stehen, packen selbst mit an, indem sie in betriebliche Entscheidungen eingreifen.	32
8	Die Organisation sendet nur selten widersprüchliche Botschaften an den Markt.	32
9	Der individuelle Leistungsbewertungsprozess unterscheidet zwischen guten, durchschnittlichen und unterdurchschnittlichen Managern.	32
10	Die Fähigkeit, Zielvereinbarungen einzuhalten, beeinflusst Karriere und Vergütung.	32
11	„Anordnen und kontrollieren“ beschreibt die Unternehmenskultur besser als „Überzeugen und gut zureden“.	29
12	Die Hauptaufgabe der Konzernzentrale besteht eher darin, die Geschäftsbereiche zu unterstützen als sie zu überprüfen.	29
13	Beförderungen können auch horizontal erfolgen (von einer Position auf eine gleichrangige eines anderen Bereichs).	29
14	Besonders gute Mitarbeiter werden nicht nur alle drei Jahre befördert.	23
15	Mittelmanager haben meist weniger als fünf direkte Untergebene.	19
16	Wenn die Firma ein schlechtes Jahr hat, eine bestimmte Abteilung jedoch ein gutes, erhält deren Leiter trotzdem einen Bonus.	13
17	Neben der Bezahlung gibt es noch weitere Motivationsanreize für die einzelnen Mitarbeiter, ihre Arbeit gut zu erledigen.	10

*Auf einer normierten Skala von 0 bis 100.

Woher die Daten stammen

Um die Effektivität eines Unternehmens zu beurteilen, baten wir die Beschäftigten, im Internet 19 Fragen zu beantworten (17 davon beschreiben Unternehmensmerkmale, 2 die Ergebnisse und damit die Umsetzungsfähigkeiten). 31 Unternehmen, bei denen wir anonyme Umfrageergebnisse von mindestens 150 Personen erhalten hatten, haben wir genauer analysiert. Wir wollten herausfinden, welche der 17 Merkmale den größten Einfluss auf eine gute Strategieumsetzung haben. Insgesamt haben wir hierfür 26 743 Antworten ausgewertet. Wir haben alle 31 Datensätze einer Regressionsanalyse unterzogen, um den Zusammenhang zwischen den 17 Merkmalen und unserem Indikator für die Umsetzungsfähigkeit zu ermitteln. Der Indikator für diese Fähigkeit war die Bestätigung der Aussage „Wichtige strategische oder operative Entscheidungen werden schnell in die Tat umgesetzt“. Anschließend haben wir die Merkmale sortiert, und zwar nach der Zahl der Datensätze, bei denen das Merkmal innerhalb eines 90-prozentigen Konfidenzintervalls mit unserem Erfolgsindikator korrelierte. Schließlich haben wir das Ergebnis auf einer 100-Punkte-Skala normiert. Bei Merkmal Nummer eins – „Jeder weiß genau, für welche Entscheidungen er verantwortlich ist“ – ergab sich bei 25 von 31 Datensätzen eine signifikant positive Korrelation und letztlich ein Wert von 81 für die relative Bedeutung.

Bausteine

- Informationen
- Entscheidungsbefugnisse
- Anreize
- Struktur

effektive Strategieumsetzung sind. Die ersten acht Eigenschaften beziehen sich direkt auf diese beiden Bausteine; nur 3 der 17 betreffen die Struktur. Das einflussreichste dieser drei Merkmale findet sich erst auf Platz 13. Die fünf wichtigsten Eigenschaften stellen wir hier im Einzelnen vor.

1. Jeder weiß genau, für welche Entscheidungen er verantwortlich ist

In Unternehmen, die sich durch eine gute Umsetzungsfähigkeit auszeichnen, stimmten 71 Prozent der Befragten dieser Aussage zu; in umsetzungsschwachen Firmen waren es nur 32 Prozent.

Unklare Entscheidungsbefugnisse sind in der Regel ein Problem älterer Organisationen. Während und unmittelbar nach der Gründung sind die meisten so sehr damit beschäftigt, das Geschäft anzukurbeln, dass sie keine Zeit haben, Rollen und Verantwortungsbereiche klar zu definieren. Warum sollten sie auch? In einer kleinen Firma ist es nicht sonderlich schwierig herauszufinden, wer wofür zuständig ist. Doch je größer ein Unternehmen wird, desto mehr Manager gibt es, und mit der Zeit wird der Genehmigungsprozess immer unübersichtlicher. Es wird zunehmend unklarer, wo die Verantwortung eines Managers aufhört und die eines anderen anfängt.

Ein globaler Hersteller langlebiger Konsumgüter musste dies auf schmerzliche Weise erfahren. In diesem Unternehmen gab es viele Führungskräfte, die konkurrierende und widersprüchliche Entscheidungen trafen. Unterhalb der ersten Führungsebene gab es kaum jemanden, der sich wirklich für den Gewinn verantwortlich fühlte. Der Konzern bestand aus 16 Produktparten, die in drei geografischen Gruppen zusammengefasst waren: Nordamerika, Europa und der Rest der Welt. Jede Sparte musste festgelegte Ziele erreichen. Die Ausgabenziele setzten jedoch die Leiter der Fachabteilungen in der Zentrale, die etwa über die Aufteilung des Forschungs- und Entwicklungsbudgets entschieden.

Die Manager aus der Zentrale überstimmten regelmäßig die Leiter der Produktparten und Regionen. Diese Führungskräfte stellten zusätzliches Personal ein, um sich mit möglichst überzeugenden Argumenten und Projekten am Stammsitz durchsetzen zu können. So wurden die Gemeinkosten immer höher. Entscheidungen verzögerten sich, weil die Spartenleiter langwierig mit der Zentrale verhandelten und jede Ebene den Prozess weiter verlangsamte. Das Funktionspersonal in den einzelnen Geschäftsbereichen (etwa Personal) beugte sich oft den Fachvorgesetzten in der Konzernzentrale statt dem Leiter des eigenen Ge-

schäftsbereichs. Denn die Funktionsleiter in der Zentrale waren für Vergütung und Beförderungen zuständig. Nur der CEO und sein Führungsteam hatten ausreichend formale Kompetenz, solche Streitigkeiten beizulegen. All diese Symptome verstärkten sich gegenseitig und hemmten die strategische Umsetzung – bis ein neuer CEO kam.

Der neue Konzernchef konzentrierte sich nicht primär auf Kostenkontrolle, sondern auf profitables Wachstum, und verordnete den Geschäftsbereichen mehr Kundenorientierung. Er führte ein neues Unternehmensmodell ein. Von nun an waren die Sparten unmissverständlich für ihr Ergebnis verantwortlich. Sie konnten aber auch zentrale Konzernfunktionen für das Erreichen ihrer Ziele in Anspruch nehmen, und sie erhielten mehr Kontrolle über ihr eigenes Budget. In der Zentrale wurden die Rollen und Befugnisse neu zugewiesen. Die neue Einteilung sollte den Bedürfnissen der Sparten besser gerecht werden und diese gleichzeitig miteinander verbinden, um im Gesamtkonzern die nötigen globalen Kompetenzen zu entwickeln. Hilfreich war, dass der CEO die Funktionsleiter in den Veränderungsprozess eingebunden hatte. So war das neue Modell nichts, was ihnen von oben verordnet wurde, sondern etwas, das sie mitgestaltet und gemeinsam aufgebaut hatten.

2. Wichtige Informationen über den Wettbewerb erreichen die Firmenzentrale schnell

Durchschnittlich 77 Prozent der Befragten in umsetzungsstarken Unternehmen stimmen dieser Aussage zu; in umsetzungsschwachen sind es nur 45 Prozent. Die Manager aus der Konzernzentrale können eine wichtige Funktion erfüllen, wenn sie über Sparten und Regionen hinweg Muster erkennen sowie vorbildliche Praktiken fördern. Doch die Zentrale kann diese koordinierende Rolle nur dann spielen, wenn sie genaue und aktuelle Marktdaten erhält. Andernfalls werden die Führungskräfte versuchen, ihre eigenen Vorstellungen durchzusetzen, statt sich auf die Abteilungen und Sparten zu verlassen, die näher am Kunden sind.

Nehmen wir Caterpillar als Beispiel. Heute ist der amerikanische Baumaschinenhersteller mit 45 Milliarden Dollar Umsatz ein äußerst erfolgreicher Weltkonzern. Doch in den 80er Jahren stand das Unternehmen wegen seiner chaotischen Struktur vor dem Aus. Die wichtigsten Befugnisse lagen alle bei den Leitern der Konzernfunktionen in der Zentrale in Peoria, Illinois. Die meisten Informationen, die für Entscheidungen nötig waren, hatten aber die Vertriebsmanager in den Geschäftsbereichen und Regionen.

„Es hat einfach lange gedauert, bis Informationen in den einzelnen Konzernfunktionen von oben nach unten und umgekehrt durchgereicht wurden, und es wurden keine soliden, wirtschaftlich sinnvollen Entscheidungen getroffen, sondern bürokratische“, sagte ein Manager aus einer Niederlassung. Der heutige CEO Jim Owens war damals Chef des Indonesien-Geschäfts. Er sagte uns, die Informationen, die bis an die Spitze gelangten, seien unterwegs bereits mehrfach geschönt worden. Abgeschnitten von den eigentlichen Marktdaten, konzentrierten sich die Manager in der Zentrale auf interne Angelegenheiten, analysierten Probleme zu Tode und kritisierten Entscheidungen der niedrigeren Hierarchieebenen. Währenddessen verpasste das Unternehmen auf Märkten, die sich schnell veränderten, eine Chance nach der anderen.

Zum Beispiel bestimmte nicht der Markt die Preise, sondern die zentrale Abteilung für Preispolitik in Peoria legte sie auf Basis der Kosten fest. Vertriebsmitarbeiter in aller Welt verloren regelmäßig Abschlüsse an den Wettbewerber Komatsu, der durchweg billiger war. 1982 musste Caterpillar zum ersten Mal in seiner fast 60-jährigen Firmengeschichte einen Jahresverlust ausweisen. Zwischen 1983 und 1984 verlor der Konzern eine Million Dollar pro Tag, und das an sieben Tagen die Woche. Bis Ende 1984 war es eine Milliarde Dollar. 1988 fand sich der damalige CEO George Schaefer an der Spitze eines Bürokratieapparats wieder, der ihm sagte, was er hören wollte, und nicht, was er wissen musste. Schaefer rief eine Arbeitsgruppe mit „abtrünnigen“ mittleren Managern ins Leben und beauftragte sie damit, Caterpillars Zukunft zu planen.

Paradoxerweise musste er dafür sorgen, dass Führungskräfte weiter unten in der Hierarchie richtig entschieden; nur so erreichten die richtigen Informationen die Zentrale. Die operative Verantwortung erhielten Manager, die näher am Geschehen waren. Dadurch hatten die Topmanager Zeit, sich um allgemeine Strategiethemata zu kümmern. Sie gliederten den Konzern in Geschäftsbereiche, und jeder Geschäftsbereich war für sein eigenes Ergebnis verantwortlich. Sie schafften die allmächtigen Fachabteilungen im Konzern buchstäblich über Nacht ab. Deren Personal und das Know-how, auch in Bereichen wie Konstruktion, Preispolitik und Fertigung, wurden auf die neuen Geschäftsbereiche verteilt. Diese konnten von nun an ihre eigenen Produkte konstruieren, eigene Fertigungsprozesse und -pläne entwickeln und ihre eigene Preispolitik verfolgen. Die Entscheidungsbefugnisse wurden radikal de-

zentralisiert, und die Marktentscheidungen lagen in der Hand der jeweiligen Geschäftsbereiche. Die Manager beurteilten die Zahlen der einzelnen Bereiche des Konzerns einheitlich, allgemeiner Erfolgsmaßstab war nun die Kapitalrendite. Auf Basis dieser genauen, aktuellen und direkt vergleichbaren Daten konnten die Topleute in der Führungsetage intelligente strategische Entscheidungen zu treffen. Ineffektive taktische Marketingaktionen auf der Grundlage veralteter Verkaufszahlen gehörten der Vergangenheit an.

Binnen 18 Monaten war das neue Modell konzernweit umgesetzt. „Das war eine Revolution, die zu einer Renaissance wurde – einer spektakulären Verwandlung von einem trägen Unternehmen in eines mit echtem unternehmerischem Elan“, erinnert sich Owens. „Und dieser Wandel ging schnell, denn er war konsequent und umfassend; er war gründlich; er war universell, global und fand überall gleichzeitig statt.“

3. Einmal getroffene Entscheidungen werden im Nachhinein selten infrage gestellt

Ob es sinnvoll ist, einmal gefasste Beschlüsse zu kritisieren, hängt vom Blickwinkel ab. Ein ranghöherer Manager mit einer umfassenderen, konzernweiten Perspektive kann eine Entscheidung verbessern. Viele Vorgesetzte schaffen aber keinen Mehrwert, sondern halten lediglich den regulären Prozess auf, indem sie die Arbeit ihrer Untergebenen tun und sich vor der eigenen drücken. In unserer Befragung waren 71 Prozent der Befragten in umsetzungsschwachen Unternehmen der Meinung, dass Entscheidungen oft infrage gestellt werden. In umsetzungsstarken Firmen hatten nur 45 Prozent diesen Eindruck.

Wir haben kürzlich mit einer gemeinnützigen Organisation zusammengearbeitet, die sich der Armutsbekämpfung verschrieben hat. Sie hatte ein ungewöhnliches Problem: Der Umfang der Spendengelder und damit auch der Programme hatten rasant zugenommen. In der Organisation gab es viele engagierte Menschen, die sich für ihre Projekte persönlich verantwortlich fühlten. Sie delegierten nicht einmal die simpelsten Verwaltungsaufgaben. Je größer die Organisation wurde, desto mehr führte die Unfähigkeit der Führungskräfte, zu delegieren, zum Stillstand. Klare Verantwortungsbereiche gab es nicht. Bereits gefällte Entscheidungen zu kritisieren war gang und gäbe geworden. Wenn nicht klar war, wer entscheiden durfte, hielten die Beteiligten in der Regel verschiedene Besprechungen ab, die aber ergebnislos blieben. Wenn schließlich ein Beschluss erging, waren meist so viele Parteien daran beteiligt, dass

kein einzelner Manager dafür verantwortlich gemacht werden konnte. Eine Umstrukturierung sollte den Entscheidungsprozess beschleunigen. In neu geschaffenen zentralen und regionalen Exzellenzzentren wurden allen Führungskräften in Schlüsselpositionen Fachleute zugeordnet. Doch auch dieses Modell scheiterte. Den Managern war nicht klar, inwieweit sie diese Zentren wirklich nutzen durften, also unterließen sie es oft ganz.

Und so fing das Führungsgremium der Organisation noch einmal von vorn an. Wir unterstützten es dabei, eine Struktur zu konzipieren, in der es genau festlegte, wer wo welche Arten von Entscheidungen treffen sollte. Dabei definierten und erweiterten die Führungskräfte die Befugnisse auf allen Hierarchieebenen. Sie hielten sämtliche Manager dazu an, routinemäßige betriebliche Aufgaben zu delegieren. Nachdem jeder wusste, was er entscheiden durfte, schien es fair, denjenigen auch dafür verantwortlich zu machen. Und was noch wichtiger war: Von nun an konnte jeder seine Energie auf die Mission der Organisa-

Bei einem Investitionsgüterhersteller, bislang profitabler Marktführer, sah niemand die schlechte Kooperation als Problem an.

tion konzentrieren. Durch klare Entscheidungsbefugnisse und Verantwortungsbereiche war die Organisation auch besser in der Lage, die individuellen Leistungen der Manager und Mitarbeiter zu beobachten, und sie schuf neue, attraktive Aufstiegsmöglichkeiten.

4. Informationen fließen ungehindert über Abteilungs- und Fachbereichsgrenzen hinweg

Wenn Geschäftsbereiche nicht horizontal untereinander Informationen austauschen, funktionieren sie wie isolierte Silos. Größeneffekte lassen sich nicht nutzen und vorbildliche Praktiken nicht weitergeben. Außerdem bringt sich das Unternehmen um die Möglichkeit, Nachwuchsmanager auszubilden, die in allen Geschäftsfeldern versiert sind. In unserer Befragung stimmten in operativ schwachen Organisationen nur 21 Prozent der Aussage zu, dass Informationen konzernweit ungehindert weitergegeben werden. In umsetzungsstarken lag die Quote immerhin bei 55 Prozent. Allerdings ist auch dieser Anteil relativ gering. Offenbar besteht in diesem Punkt bei den meisten Firmen Verbesserungsbedarf.

Ein warnendes Beispiel liefert ein Unternehmen aus dem Investitionsgüterbereich. Kunden-

betreuer und Produktteams arbeiteten nicht Hand in Hand, um eines der wichtigsten Kundensegmente zu bedienen: Großabnehmer, die gleich mehrere Produkte des Konzerns kauften. Für die Pflege der Beziehungen zu diesen wichtigen Kunden war eine spezielle Marketinggruppe verantwortlich. Sie entwickelte Bindungsprogramme, innovative Preisgestaltungsmodelle und maßgeschneiderte Verkaufsaktionen und Rabatte.

Allerdings informierte das neue Team die Produktbereiche nicht klar und einheitlich über seine Initiativen und Erfolge. Außerdem hatte es Schwierigkeiten, sich Besprechungstermine mit dem bereichsübergreifenden Management zu sichern, um die wichtigsten Probleme zu diskutieren. Jeder Produktbereich kommunizierte und plante auf seine eigene Weise. Dadurch musste das Team enorm viel Energie aufwenden, um die unterschiedlichen Prioritäten der einzelnen Bereiche zu verstehen und die Kommunikation darauf abzustimmen.

Die Manager der einzelnen Produktgruppen waren sich nicht darüber im Klaren, dass das neue Marketingteam konstruktive Vorschläge zu machen hatte. Umgekehrt herrschte bei dem Team verständlicherweise der Eindruck, die Produktbereiche würden die Pläne nur oberflächlich zur Kenntnis nehmen; bei ihren Bemühungen um jene vielversprechende Gruppe von Kunden, die Produkte aus mehreren Bereichen beziehen, könnten sie daher nicht auf deren Kooperation zählen, um zum Beispiel Produktkombinationen oder Mengenrabatte anzubieten.

In der Vergangenheit war die mangelnde Kooperation kein Problem gewesen, weil das Unternehmen der Marktführer in einem margenstarken Segment war. Mit der Zeit war der Wettbewerbsdruck aber gestiegen, und die Kunden betrachteten den Hersteller als unzuverlässigen und schwierigen Lieferanten. Die Chancen, attraktive Kundenbeziehungen zu knüpfen, wurden daher seltener.

Doch nachdem das Management die Probleme erst einmal erkannt hatte, lag die Lösung praktisch auf der Hand. Es bedurfte nicht viel mehr, als die verschiedenen Geschäftsbereiche dazu zu bringen, miteinander zu reden. Das Marketingteam musste die Bereiche von nun an regelmäßig informieren, inwieweit die gesetzten Ziele für Produkte und Regionen erreicht wurden, und eine entsprechende Ursachenanalyse mitliefern. Einmal pro Quartal fand eine Ergebnisbesprechung statt. Dabei konnten die Teilnehmer im persönlichen Gespräch Informationen austauschen und über offene Fragen diskutieren. Diese

Wichtige Maßnahmen

Es gibt unzählige Möglichkeiten, um die Umsetzungsfähigkeiten eines Unternehmens zu verbessern. Die folgenden 15 Maßnahmen stellen nur eine kleine Auswahl dar. Jede stärkt einen oder mehrere der vier Bausteine, die für eine optimale Umsetzungsfähigkeit entscheidend sind (klare Entscheidungsbefugnisse, freier Informationsfluss, sinnvolle Anreize und eine geeignete Organisationsstruktur). Welchen der vier Bausteine eine bestimmte Maßnahme unterstützt, haben wir durch die farbigen Quadrate neben der jeweiligen Maßnahme markiert.

Bausteine	Maßnahmen
■	Funktionsabteilungen im Konzern den klaren Auftrag geben, die Geschäftsbereiche zu unterstützen.
■	Die Entscheidungsprozesse auf allen Ebenen klarer strukturieren und besser aufeinander abstimmen.
■	Das Hauptaugenmerk der Zentrale auf wichtige strategische Fragen legen.
■ ■	Exzellenzzentren schaffen und ähnliche Funktionen in einer organisatorischen Einheit bündeln.
■ ■ ■	Prozessverantwortliche damit beauftragen, funktionsübergreifende Maßnahmen zu koordinieren.
■ ■	Individuelle Leistungsmessungen einführen.
■	Den Informationsfluss zwischen den Abteilungen vor Ort und der Zentrale verbessern.
■	Kennzahlen für das Tagesgeschäft der Geschäftsbereiche und Linienfunktionen definieren.
■ ■	Funktionsübergreifende Teams bilden.
■	Prämien für besondere Leistungen einführen.
■	Nicht monetäre Anreize für außergewöhnlich gute Mitarbeiter ausweiten.
■ ■	Mitarbeiter länger in ihren Positionen belassen.
■ ■	Horizontale Versetzungen und Jobrotation einführen.
■	Kompetenzbereiche erweitern.
■	Zahl der Managementebenen reduzieren.

Bausteine

- Entscheidungsbefugnisse ■ Anreize
- Informationen ■ Struktur

Schritte förderten innerhalb des Unternehmens das Vertrauen, das für eine Zusammenarbeit nötig war.

5. Mitarbeiter verfügen über alle nötigen Informationen

Ob die Beschäftigten sinnvolle Entscheidungen fällen können, hängt davon ab, welche Informationen sie haben. Manager, die die Grenzkosten nicht kennen, werden immer nach Umsatzsteigerungen streben. Das kann ihnen kaum jemand vorwerfen, auch wenn ihre Entscheidung, vor dem Hintergrund der Gesamtsituation betrachtet, falsch ist. In unserer Erhebung bestätigten in Unternehmen mit guter Strategieumsetzung 61 Prozent der Befragten, dass die Mitarbeiter in den Geschäftsbereichen und Regionen über alle Informationen verfügen, um den Einfluss ihrer Entscheidungen auf den Gewinn einschätzen zu können. In Firmen mit einer schwachen Umsetzung waren nur 28 Prozent dieser Meinung.

Bei einem großen, diversifizierten Finanzinstitut fanden wir genau diese ungesunde Dynamik vor. Es war durch eine Reihe von Fusionen kleinerer Regionalbanken entstanden. Bei der Zusammenlegung unterteilte das Management die Kundenbetreuer, die Kredite verkauften, und den Innendienst für die Risikobewertung nicht nur in Bezug auf die Berichtsstruktur, sondern ordnete sie zum Teil sogar unterschiedlichen Standorten zu. Leider sorgten die Manager dabei nicht für den nötigen Informationsaustausch zwischen den beiden Bereichen, ohne den ein reibungsloser betrieblicher Ablauf nicht möglich ist. So verfolgten die Abteilungen verschiedene, häufig sogar konkurrierende Ziele.

Die Kundenberater verkauften regelmäßig maßgeschneiderte Lösungen, die unprofitabel waren. Den Vertriebsmitarbeitern war nicht klar, welche Kosten und Probleme diese Geschäfte verursachten. Weil sie es nicht besser wussten, dachten sie, die Kollegen aus dem Innendienst würden ihre Abschlüsse sabotieren. Umgekehrt hielten die Risikomanager die Vertriebsleute für unvernünftige Cowboys, die das Geld der Bank verschwenden. Und wenn das Management am Jahresende die Zahlen zusammenführte, beklagte es sich über die rasant gestiegenen operativen Kosten.

Die Führungskräfte reagierten auf den gestörten Informationsfluss mit einem Ansatz, den sie „Intelligente Individualisierung“ nannten: Sie führten für den Großteil der Geschäfte standardisierte Prozesse ein. Kundenspezifische Lösungen waren nur noch in bestimmten Fällen möglich. Für solche maßgeschneiderten Geschäfte gab es

vorgegebene Innendienstprozesse und Analysewerkzeuge, damit die Kundenberater immer genau wussten, welche Kosten die vorgeschlagenen Transaktionen verursachten. Gleichzeitig erhielten beide Bereiche einheitliche Berichtssysteme und -standards. Damit konnten sie bei ihren Entscheidungen auf die gleichen Daten und Kennzahlen zugreifen.

Sobald die beiden Abteilungen die geschäftlichen Anforderungen der jeweils anderen kannten, arbeiteten sie effektiver zusammen und handelten im besten Interesse des Finanzinstituts insgesamt. So gab es am Jahresende auch keine bösen Überraschungen mehr.

Das eigene Unternehmen schlagkräftiger machen

Die vier Bausteine, über die Manager die Umsetzungsfähigkeiten des Unternehmens verbessern können – Entscheidungsrechte, Informationen, Anreize und Struktur –, sind untrennbar mit-

Die Risikomanager hielten die Vertriebsleute für unvernünftige Cowboys, die das Geld der Bank verschwendeten.

einander verbunden. Unklare Befugnisse lähmen nicht nur den Entscheidungsprozess, sondern behindern auch den Informationsfluss, koppeln die Leistung von Be- und Entlohnung ab und führen dazu, dass Manager und Mitarbeiter die Hierarchien ständig umgehen und somit die vorgegebenen Berichtsstrukturen untergraben.

Informationsdefizite führen zu schlechten Entscheidungen, mindern die Aufstiegschancen der Mitarbeiter und schaffen isolierte Produkt- oder Bereichsilos. Wie lässt sich das verhindern?

Eine Universallösung gibt es nicht. Jedes Unternehmen hat andere interne und externe Variablen. Doch zunächst müssen die Beteiligten die Ursache des Problems herausfinden. In der Arbeit mit unseren Kunden lassen wir die Beschäftigten des Unternehmens häufig erst einmal unseren Online-Test durchführen und analysieren die Ergebnisse. Je mehr Mitarbeiter teilnehmen, desto besser.

Haben die Manager die Schwachstellen erkannt, können sie verschiedene Maßnahmen ergreifen, um die Unternehmensleistung zu steigern (siehe Kasten Seite 9). Ziel dieser Maßnahmen ist es, eine oder mehrere der 17 Eigenschaften zu verbessern. Durch klarere und effizientere Entscheidungs-

prozesse lassen sich zum Beispiel theoretisch gleich zwei Merkmale stärken: „Jeder weiß genau, für welche Entscheidungen er verantwortlich ist.“ Und: „Getroffene Entscheidungen werden im Nachhinein selten infrage gestellt.“

Auf keinen Fall sollten Sie 15 Initiativen in ein einziges Change-Management-Programm packen. Die meisten Unternehmen haben nicht die nötige Managementkapazität oder Energie, um mehr als fünf oder sechs Maßnahmen gleichzeitig anzugehen. Wie bereits gesagt, sollten Sie sich zuerst um die Entscheidungsrechte und den Informationsfluss kümmern und erst danach die erforderlichen Änderungen bei den Anreizen und der Struktur vornehmen.

Um Managern dabei zu helfen, die Schwächen ihrer Unternehmen zu erkennen und ein optimales Verbesserungsprogramm zu konzipieren, haben wir einen Veränderungssimulator entwickelt. Dieses interaktive Werkzeug ergänzt unsere Online-Befragung und erlaubt es, verschiedene Veränderungsmaßnahmen virtuell zu testen. So können Sie herausfinden, welche Aktivitäten in Ihrem besonderen Fall am wirksamsten sind (siehe Kasten Seite 11).

Wie dieser Prozess aussieht – von der Online-Befragung über das Formulieren einer Strategie bis hin zur Umsetzung eines Change-Management-Programms –, zeigt das Beispiel eines führenden Versicherungskonzerns, den wir hier Goodward Insurance nennen. Goodward war ein erfolgreiches Unternehmen mit einer soliden Kapitalrücklage, stabilem Umsatz und wachsendem Kundenstamm. Doch das Management wollte die operative Umsetzung weiter verbessern, um die in seinem ehrgeizigen Fünfjahresplan festgelegten Ziele zu erreichen – dazu gehörten aggressive Vorgaben zum Kundenwachstum, Umsatzsteigerungen und Kosteneinsparungen. Diese waren nur zu erreichen, wenn die Abteilungen wesentlich besser zusammenarbeiten würden. Zwar gab es im Konzern bereits vereinzelt bereichsübergreifende Kooperationen, doch in der Regel konzentrierte sich jeder Geschäftsbereich auf die eigenen Ziele.

Kaum jemand hatte Ressourcen übrig, um die Ziele eines anderen Bereichs zu unterstützen. In vielen Fällen gab es auch wenig Anreize, so etwas zu tun: Selbst wenn die Ziele von Bereich A die Unterstützung von Bereich B erforderten, gehörte es unter Umständen nicht zu den vorgegebenen Zielen von Bereich B, die Arbeit von Bereich A zu unterstützen.

Im Laufe der Jahre hatte das Management bereits einige konzernweite Projekte angestoßen.

Testen Sie Ihr Unternehmen im Internet

Sie wissen, dass Ihr Unternehmen noch besser sein könnte. Sie könnten Dutzende Maßnahmen ergreifen, wenn Zeit und Ressourcen unbegrenzt vorhanden wären. Aber das sind sie nicht. Also brauchen Sie eine realistische Lösung.

Wie finden Sie heraus, welche Veränderungen am intelligentesten und am kostengünstigsten sind? Wir haben eine Methode entwickelt, mit der Sie testen können, wie effektiv bestimmte Maßnahmen sind (zum Beispiel klarere Entscheidungsbefugnisse, funktionsübergreifende Teams oder mehr nicht monetäre Anreize), ohne viel Zeit und Geld zu investieren. Unter www.simulator-effectiveness.com können Sie verschiedene fünfstufige Veränderungsprogramme zusammenstellen und testen. So können Sie herausfinden, welche Maßnahmen für Ihr Unternehmen am effektivsten und effizientesten sind.

Wie der Simulator funktioniert. Zuerst wählen Sie aus den sieben Unternehmensprofilen jenes aus, das der aktuellen Situation Ihres Unternehmens am ehesten

entspricht. Wenn Sie sich nicht sicher sind, können Sie an einer fünfminütigen Befragung teilnehmen und sich eine Diagnose ermitteln lassen (siehe www.orgdna.com). Dabei werden automatisch ein Unternehmensprofil und eine grobe Bewertung Ihrer Umsetzungsfähigkeiten erstellt. (Auch wenn die Skala bis 100 reicht, ist natürlich niemand perfekt. Selbst die besten Unternehmen erreichen häufig nur Werte zwischen 60 und 80.) Wenn die grobe Ausgangsposition klar ist, planen Sie mit dem Simulator eine Vorgehensweise, indem Sie 5 von 28 möglichen Maßnahmen auswählen. Idealerweise sollten sich diese Maßnahmen direkt auf die größten Schwachpunkte Ihres Unternehmensprofils beziehen.

Maßnahmen testen. Um Ihnen die richtige Auswahl zu erleichtern, liefert der Simulator zusätzliche Informationen darüber, wie sich eine Maßnahme auf einen bestimmten Baustein auswirkt. Nachdem Sie Ihre Auswahl getroffen haben, führt der Simulator das Maßnahmenpaket ge-

wissermaßen probeweise durch. Ein internetbasiertes Verfahren bewertet es anhand empirischer Daten aus 31 Unternehmen und mehr als 26 000 Datensätzen. Anschließend erstellt das Programm ein Säulendiagramm, das anzeigt, wie stark sich das Umsetzungsergebnis Ihres Unternehmens verbessert hat. Darüber hinaus sehen Sie die Position Ihres Unternehmens im Verhältnis zu den besten Firmen unserer Untersuchung und zu anderen Unternehmen, die den Simulator ausgehend vom gleichen Basisprofil genutzt haben. Der Screenshot des Internetprogramms (unten links) zeigt ein Beispiel für eine Simulation. Wenn Sie möchten, können Sie anschließend einen neuen Durchlauf mit fünf anderen Maßnahmen starten.

Chancen und Grenzen. Der Vorteil des Simulators ist, dass Sie viele verschiedene Maßnahmenpakete gefahrlos testen können. Jede Simulation umfasst nur zwei Durchgänge, aber Sie können so viele Simulationen durchführen, wie Sie möchten. Das Programm lässt sich auch für betriebsinterne Wettbewerbe zwischen Teams verwenden. Und wie sich herausgestellt hat, fördert der Simulator einen angeregten und produktiven Austausch innerhalb des Topmanagements. Zwar kann der Simulator nicht alle potenziellen Situationen eines Unternehmens darstellen, aber er ist ein nützliches Werkzeug, um ein zielgerichtetes und effektives Veränderungsprogramm zu konzipieren. Er bringt Manager dazu, gründlicher über die Wirkungen verschiedener Veränderungen nachzudenken und spart dabei enorm viel Zeit und Ressourcen.



Kostenloses Online-Tool: So könnte das Ergebnis Ihrer Simulation aussehen

Die Bereiche hatten zwar ihre zeitlichen und finanziellen Vorgaben erfüllt, aber häufig mussten die Führungskräfte nachbessern lassen, weil die Anforderungen aller Beteiligten nicht angemessen berücksichtigt worden waren. So richtete das Management zum Beispiel einen zentralen Servicebereich (Shared Service Center, SSC) ein, der bestimmte Dienstleistungen konzernweit anbieten sollte.

Nach einiger Zeit musste der Versicherer aber das Modell und die Prozesse noch einmal verändern. Es hatte sich herausgestellt, dass die einzelnen Sparten zusätzliches Personal einstellten, weil das SSC bestimmte besonders wichtige Services nicht schnell genug lieferte. Dies lag daran, dass das Dienstleistungszentrum selbst entscheiden konnte, welche Computeranwendungen es entwickelte, und seine Prioritäten nicht danach ausrichten musste, was für das Unternehmen am wichtigsten war.

Ein anderes Abstimmungsproblem verkomplizierte groß angelegte Produkteinführungen. Die

Das zentrale Marketing eines Versicherers entwickelte neue Angebote, ohne zu fragen, ob die Sachbearbeiter sie umsetzen können.

Marketingabteilung entwickelte neue Angebote, ohne die Sachbearbeiter zu fragen, ob sie die daraus entstehenden Versicherungsansprüche überhaupt bearbeiten könnten. Da dies leider nicht der Fall war, mussten die Sachbearbeiter zu teuren Behelfslösungen greifen, als die ersten Anträge eingingen. Ebenso wenig erkundigte sich das Marketingteam bei den Versicherungsmathematikern, wie sich die neuen Produkte auf das Risikoprofil und die Kosten für Versicherungsleistungen auswirken würden. Für einige der neuen Produkte waren die Kosten tatsächlich gestiegen.

Um die größten Hemmnisse auf dem Weg zu einer besseren Umsetzungskultur zu ermitteln, ließ Woodward Insurance seine mehr als 7000 Mitarbeiter starke Belegschaft geschlossen an der Online-Befragung teilnehmen. Anschließend verglich das Management das Ergebnis mit den Resultaten besonders umsetzungsstarker Firmen.

Qualitative Erkenntnisse darüber, woran es in Sachen Umsetzung hapern könnte, hatten die Führungskräfte bereits früher in zahlreichen Untersuchungen ermittelt, zum Beispiel durch Befragungen zur Mitarbeiterzufriedenheit. Doch unser Online-Test lieferte quantitative Daten.

Damit konnte das Woodward-Management genau analysieren, mit welchen Schwierigkeiten bei der Umsetzung jeder Bereich und jede Hierarchieebene zu kämpfen hatten.

Wie sich zeigte, beurteilten die Führungskräfte der mittleren Ebenen die Umsetzungsfähigkeiten des Unternehmens deutlich pessimistischer als das Topmanagement. Ihr Feedback spielte für den späteren Maßnahmenplan eine entscheidende Rolle. Mithilfe der Online-Befragung deckte Woodward Insurance Umsetzungsprobleme in Bezug auf drei der wichtigsten Merkmale auf:

Kein freier Informationsfluss über das gesamte Unternehmen hinweg

Goodward war noch nie für eine besonders gute interne Kommunikation bekannt gewesen. Doch die Manager hatten die Berichte über Kommunikationsdefizite immer als Problem der anderen Abteilungen abgetan. Nach der Online-Umfrage war diese Ausrede allerdings nicht mehr haltbar. Als der Unternehmenschef die Ergebnisse der Befragung mit seinen Führungskräften besprach, zeigte er ihnen ein Organigramm und sagte:

„Wir diskutieren schon seit Jahren über diese Schwierigkeiten, aber von allen höre ich nur: ‚Das ist das Problem von Herrn oder Frau Sowieso, nicht meins.‘ 67 Prozent aller Befragten haben angegeben, sie hätten nicht den Eindruck, dass Informationen über Bereichsgrenzen hinweg weitergegeben werden. Also ist das nicht nur das Problem von Herrn oder Frau Sowieso – sondern unser aller. So ein schlechtes Ergebnis kommt nur zustande, wenn Beschäftigte in allen Bereichen so denken. Jeder Einzelne von uns ist dafür verantwortlich, dieses Problem zu lösen.“

Das Kommunikationsdefizit wurde dadurch verstärkt, dass es kaum horizontale Beförderungen gab. Woodward beförderte seine Führungskräfte in der Regel immer innerhalb desselben Unternehmensbereichs. Die meisten Manager der mittleren und oberen Führungsebene hatten nie andere Bereiche kennengelernt. Daher wussten sie nicht ausreichend über deren Aktivitäten Bescheid und waren nicht konzernweit vernetzt.

Wichtige Informationen gelangten nicht schnell genug in die Zentrale

Die Online-Befragung und spätere Umfragen und Interviews im mittleren Management ergaben, dass die falschen Informationen die Chefetage erreichten. Alltägliche Entscheidungen wurden bis ganz nach oben getragen – die Top-

Alle Managementprozesse im gleichen Takt

Um ein Unternehmen umsetzungsstärker zu machen, kommt es vor allem darauf an, Entscheidungsbefugnisse zu klären und den Informationsfluss zu optimieren. Die Arbeit mit diesen beiden Bausteinen sollten Führungskräfte zugleich nutzen, um das Managementsystem des Gesamtunternehmens zu verbessern. Das war eine der wichtigsten Erkenntnisse, die wir bei der Neuausrichtung eines großen europäischen Energiekonzerns gewonnen haben.

Die Probleme. Der Konzern war mit einer Reihe dramatischer Schwierigkeiten konfrontiert. Zum Beispiel hatte das Unternehmen mit den Folgen von Umweltskandalen zu kämpfen. Außerdem gab es Schwierigkeiten mit der Mitarbeitermoral: Zu starke Zentralisierung und Sparmaßnahmen hatten viele Mitarbeiter gleichgültig werden lassen. Als ein neuer Leiter einen der größten Konzernbereiche übernahm, startete er umgehend ein umfassendes Programm, um die Organisation zu vereinfachen und neu auszurichten. Das Projekt lief

insgesamt über 17 Monate; nach einer viermonatigen Erhebung des Ist-Zustands half unser Team bei der Konzipierung und schließlich auch bei der Umsetzung der Veränderungen.

Die Maßnahmen. Zunächst wurden die Entscheidungsrechte geklärt, wobei das Topmanagement einen großen Teil der Verantwortung wieder an untere Hierarchieebenen zurückgab. Anschließend verbesserten wir den Baustein Informationsfluss. Zum Beispiel wurden alle Sitzungen der Geschäftsleitung mit ihren Teams im Hinblick auf Vorbereitung, Agenda und Ergebnisse unter die Lupe genommen. Wir entwickelten einen strukturierten Kommunikationsprozess für das ganze Unternehmen und definierten einen angemessenen Rhythmus von Mitarbeiter- und Planungsgesprächen sowie anderen Formen des Informationsaustauschs über betriebliche Angelegenheiten (einen „harmonischen Rhythm of Conversations“, wie wir es nennen). Die Herausforderung besteht darin, einerseits einen lückenlosen Informationsfluss sicherzustellen

und andererseits unnötige Meetings zu vermeiden.

Entscheidend für den Erfolg war darüber hinaus aber schließlich, das gesamte Performance-Management neu auszurichten, zu vereinfachen und dabei die Strategie-, Planungs- und Zielbildungsprozesse, das Management-Informationssystem, die Berichtsstrukturen und die Anreizsysteme aufeinander abzustimmen.

Weniger Bürokratie. Insgesamt konnten wir den bürokratischen Aufwand rund um den strategischen Planungsprozess um 80 Prozent reduzieren, bei gleichzeitig gestiegener Qualität der Pläne. Auch das Management-Informationssystem wurde deutlich entschlackt. Die Führungskräfte müssen heute im Rahmen einer neu geschaffenen Balanced Scorecard nur noch halb so viele, dafür aber qualitativ sinnvollere Kennzahlen im Auge behalten wie zuvor. Die Veränderungen fanden überwiegend großen Anklang. Besonders positiv bewerteten Manager und Mitarbeiter die Verbesserungen der Kommunikation, die gestiegene Verantwortung sowie die neu gestalteten Zielvereinbarungsprozesse und Anreizsysteme.

SEAN WHEELER ist Principal im Londoner Büro von Booz & Company

manager mussten zum Beispiel Personalentscheidungen für die mittlere Ebene treffen und Tausend-Dollar-Boni genehmigen. Dies machte das Unternehmen träge, sodass es nicht rechtzeitig auf Maßnahmen von Wettbewerbern und Kundenwünsche reagieren konnte.

Dagegen wurden die wirklich wichtigen Informationen auf dem Weg in die Führungsetage stark gefiltert; das, was im Topmanagement ankam, taugte nicht mehr als solide Entscheidungsgrundlage. Selbst wenn Manager der unteren Ebe-

nen wussten, dass ein bestimmtes Projekt zum Scheitern verurteilt war, teilten sie diese Einschätzung nicht dem Topmanagement mit. Projekte ohne Zukunft wurden nicht nur gestartet, sondern auch am Leben gehalten. So entwickelten einige Führungskräfte zum Beispiel ein neues Anreizsystem für Makler. Das Modell war in der Vergangenheit bereits erfolglos getestet worden, aber in den Sitzungen hielten alle Teilnehmer den Mund. Keiner stoppte das Projekt, weil es ein wichtiges Anliegen eines Topmanagers war.

Niemand wusste genau, wofür er verantwortlich war

Das allgemeine Informationsdefizit erstreckte sich auch auf die Entscheidungsbefugnisse. Nur wenige Manager wussten, wo ihr Kompetenzbereich aufhörte und der eines anderen begann. Selbst bei alltäglichen Dingen war die Verantwortung nicht klar, und die Führungskräfte wussten nicht einmal, wer dafür zuständig war, diese Frage zu klären. Die mangelnde Abgrenzung führte natürlich dazu, dass jeder die Entscheidungen anderer kritisierte. 55 Prozent der Befragten sagten, bei Goodward würden Beschlüsse regelmäßig infrage gestellt.

Allerdings reagierte die Unternehmensleitung sofort auf die Ergebnisse unserer Analyse und startete ein Veränderungsprogramm. Sie ging alle drei Problembereiche an. Die Topmanager verknüpften schnelle, häufig symbolische Veränderungen mit langfristigen Initiativen, um eine gewisse Dynamik aufzubauen und die Führungskräfte dazu zu bringen mitzuwirken.

Die meisten Manager des Versicherers hatten noch nie einen anderen Unternehmensbereich kennengelernt.

Eine Ursache für die schlechte interne Kommunikation war ein verdeckter Widerstand der Mitarbeiter gegenüber solchen Führungskräften, die in ihren Augen nur aufgrund ihrer formalen Position Macht besaßen. Deshalb signalisierte das Topmanagement sofort die Bereitschaft, eine informellere und offenere Kultur zu schaffen.

Um den Wandel zu verdeutlichen, änderte das Management die Sitzordnung bei seinen Besprechungen. Die obersten Führungskräfte hatten bislang in einem separaten Bereich des Raums gesessen, und der Platz zwischen ihnen und den übrigen Managern symbolisierte eine Zweiklassengesellschaft. Die Trennung wurde aufgehoben, die Topmanager mischten sich nun unter die anderen, waren leichter ansprechbar und förderten den informellen Informationsaustausch. Bei Mittagessen mit den obersten Führungskräften konnten die übrigen Manager alle möglichen Themen ansprechen. Die Sitzordnung bei diesen Treffen war immer so gestaltet, dass an jedem Tisch Vertreter verschiedener Bereiche saßen. Um die Kommunikation in Gang zu bringen, sollten spezielle Maßnahmen die Manager dazu ermuntern, die Arbeit anderer Unternehmensbereiche kennenzulernen.

Gleichzeitig begann die Unternehmensleitung,

die Problembereiche Informationsfluss und Entscheidungsbefugnisse fundierter anzugehen. Sie analysierte ihre eigenen informellen Netzwerke, um herauszufinden, woher die wichtigen Entscheidungsträger ihre Informationen bezogen – und sie deckte große Lücken auf. Am Ende definierte sie neue Rahmenbedingungen für das Fällen wichtiger Entscheidungen. Darin wurde festgelegt, wer für den Prozess verantwortlich war, wer welche Informationen dafür liefern musste, wie die Ziele definiert wurden und wer letztlich die Ergebnisse zu verantworten hatte.

Doch es gab noch andere langfristige Initiativen: Bestimmte Entscheidungen verlagerten die Manager auf niedrigere Hierarchieebenen, damit sie von denjenigen getroffen würden, die über die beste Informationsgrundlage verfügten. Die meisten Personal- und Bonusentscheidungen waren fortan Sache der direkten Vorgesetzten. Das Topmanagement gab nur bestimmte Grenzen für die Zahl der Neueinstellungen und für das Gehaltsniveau vor. Nachdem erst einmal klar war, wer welche Informationen benötigte, entwickelte sich der bereichsübergreifende Dialog von selbst. Ausschüsse, die es mehrmals im Konzern gab, wurden zu jeweils einem zusammengefasst. Jede Sparte erhob dieselben Kennzahlen. Dadurch musste die Konzernführung nicht mehr lange rätseln, welcher Geschäftsbereich für ein bestimmtes Problem verantwortlich war, sondern konnte sich direkt um die Ursachen kümmern. Ein gut konzipiertes Kennzahlensystem nennt nicht nur Ergebnisziele (wie Umsatz), sondern auch die wichtigsten Indikatoren für diese Ergebnisse (zum Beispiel die Zahl der Kundenanrufe).

Alle diese Veränderungen bewirkten, dass es in den Gesprächen des Managements nicht mehr ausschließlich darum ging, die Vergangenheit zu erklären, sondern es konnte sich darauf konzentrieren, über die Zukunft zu sprechen – Probleme vorherzusehen und zu verhindern.

Der Planungsprozess wurde umfassender. Die Sparten mussten nun genau darlegen, wie ihre Initiativen von anderen Bereichen abhingen oder sich auf andere auswirkten. Auf dieser Grundlage definierten die Führungskräfte gemeinsame Ziele. Sie erweiterten die Entwicklungsmöglichkeiten für das mittlere Management, um deutlich zu machen, dass Beförderungen in andere Unternehmensbereiche wichtig für die Karriere sind.

Goodward Insurance hat diesen Veränderungsprozess gerade begonnen. Die Verantwortung für die Initiativen hat die Firmenleitung auf die einzelnen Geschäftsbereiche und Managementebenen aufgeteilt, um zu verhindern, dass sie zu isolier-

ten Projekten werden. Grundlegende operative Verbesserungen sind bereits spürbar. Die ersten Anzeichen für den Erfolg offenbart eine Umfrage zur Mitarbeiterzufriedenheit: Im mittleren Management haben sich die Werte bei Fragen zur bereichsübergreifenden Zusammenarbeit um bis zu 20 bis 25 Prozentpunkte verbessert. Besonders gute Manager schauen bereits über den Teller- rand ihrer eigenen Sparte hinaus, um das gesamte Unternehmen besser kennenzulernen – selbst wenn sich dies nicht sofort in einer Beförderung niederschlägt.

Die Umsetzungsfähigkeit nachhaltig verbessern

Die operative Umsetzung von Strategien ist eine ewige Herausforderung. Selbst bei den Unternehmen, denen dies am besten gelingt – den „resilienten“ Organisationen, die sich durch Widerstandsfähigkeit und Flexibilität auszeichnen –, sagen nur zwei Drittel der Beschäftigten, dass die Beteiligten wichtige strategische und betriebliche Entscheidungen schnell umsetzen. Solange Firmen ihre Umsetzungsprobleme nur durch Änderungen der Struktur oder der Anreize lösen wollen, werden sie scheitern. Wie wir gezeigt haben, mögen solche Methoden kurzfristig erfolgreich sein, letztlich werden sich die Probleme aber wieder einstellen, weil ihre Ursache nicht behoben wurde.

Um die Umsetzung nachhaltig zu verbessern, muss die Unternehmensführung eigentlich permanent Sorge dafür tragen, dass erstens jeder seinen Verantwortungsbereich kennt und weiß, wer welche Entscheidungen trifft, und dass zweitens jeder über die für seine Arbeit notwendigen In-

formationen verfügt. Wenn diese beiden Bausteine stehen, werden Manager von selbst erkennen, wie sie die anderen beiden, Struktur und Anreize, optimal gestalten können. ■

SERVICE

HBM ONLINE

(zu beziehen über: www.harvardbusinessmanager.de)
NEILSON, G. L.; PATERNACK, B. A.; VAN NUYS, K. E.: *Das Unternehmen aus seiner Starre reißen*, in: *Harvard Businessmanager*, Januar 2006, Seite 66, Produktnummer 200601066.

INTERNET

www.simulator-orgeffectiveness.com
Unter dieser Web-Adresse finden Sie ein Tool, mit dem Sie die Umsetzungsfähigkeiten Ihrer Organisation und die Wirkung potenzieller Maßnahmen testen können.

KONTAKT

gary.neilson@booz.com
karla.martin@booz.com
elizabeth.powers@booz.com

© 2008 Harvard Business School Publishing
Übersetzung: Manfred Schnitzlein