

Richard Glahn

# **WORLD CLASS MITTELSTÄNDLER**

Ohne Berater noch erfolgreicher werden

**Frankfurter Allgemeine Buch**

## Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

## Frankfurter Allgemeine Buch

© FAZIT Communication GmbH  
Frankfurter Allgemeine Buch  
Frankenallee 71 – 81  
60327 Frankfurt am Main

Umschlag: Anabell Krebs  
Satz: Viktoria Vieweg  
Druck: CPI books GmbH, Leck  
Printed in Germany

1. Auflage  
Frankfurt am Main 2022  
ISBN 978-3-96251-126-5

Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, vorbehalten.

Frankfurter Allgemeine Buch hat sich zu einer nachhaltigen Buchproduktion verpflichtet und erwirbt gemeinsam mit den Lieferanten Klimazertifikate zur Kompensation des CO<sub>2</sub>-Ausstoßes.



# INHALT

<b>1. Einleitung</b>	9
<b>2. Strategie</b>	22
2.1 Am Anfang steht das Ziel	22
2.2 Für jede Produktgattung eine Strategie	27
2.3 Die Vorbereitung	29
2.3.1 Allgemeine Vorbereitung	29
2.3.2 Persönliche Vorbereitung	38
2.3.3 Weitere Ideen für die Vorbereitung	38
2.4 Die Ausarbeitung	42
2.4.1 Märkte, Anwendungen, Länderpräsenz	44
2.4.2 Marktprognose und Ziele des Unternehmens	49
2.4.3 Die Wettbewerber	52
2.4.4 Unsere Stärken und Schwächen und unsere Wettbewerbsvorteile	53
2.4.5 Die Marktstrategie	57
2.4.6 Maßnahmen zur Umsetzung der Marktstrategie finden	64
2.5 Die weiteren Schritte	73
2.6 Fragen zur Strategie	74
<b>3. Der Strategie folgt die Struktur</b>	76
3.1 Erste Schritte auf dem Weg zu einer passenden Struktur	80
3.2 Vier Prüfkriterien für Organisationsstrukturen	85
3.3 Fragen zur Struktur	101
3.4 Das fünfte Kriterium: Sind alle Stellen passend besetzt?	102
<b>4. Die Struktur mit Leben füllen: Der Weg zu optimalen Prozessen</b>	115
4.1 Der Trend: Von „Null Fehler“ zu „Null Zeit“	116
4.2 ToC – Die Theorie der Engpässe	118
4.3 Das Ebenen-Modell	125
4.3.1 Ein kurzer Überblick	125
4.3.2 Vorab die Führungskräfte gewinnen	128
4.3.3 Die beiden Ziele des Ebenen-Konzepts	131
4.3.4 Abteilungsinterne Themen	136
4.3.5 Abteilungsübergreifende Themen	153

4.3.6 Weitere wesentliche Punkte zum Aufbau und zur Umsetzung des Ebenen-Modells	166
4.4 Das Verbesserungsteam und seine Methoden	185
4.5 Fragen zu Prozessen und deren Verbesserung	214
<b>5. Der Schlüsselfaktor für den Erfolg: Führung</b>	<b>234</b>
5.1 Über gute und schlechte Führungskräfte	234
5.2 Warum nicht sich selbst coachen?	242
5.3 Übung und Erfahrung im Führen	263
5.4 Wer sind die Geführten?	267
5.5 Fragen zur Führung	278
<b>6. Zusammenfassung und Ausblick auf die Zukunft:</b>	
Der Weg zum Marktführer	280
Weiterführende Literatur	287

# 1. EINLEITUNG

Jedes Unternehmen verfolgt die Ziele, die Gewinnmarge zu steigern und Wachstum zu erzielen – profitabler und größer zu werden. Viele Unternehmensleiter wissen genau, was zu tun ist, um diese beiden Ziele zu erreichen. Manchmal fehlt jedoch ein Schlüssel zum Erfolg, oder man möchte Anregungen erhalten, was man vielleicht noch besser machen könnte. Oder es sieht etwas ernster aus und man steht handfesten Problemen gegenüber, die kompetent gelöst werden wollen. Unabhängig davon, ob die Situation ernst ist oder weniger ernst: In vielen Fällen wird ein Berater beauftragt. Dabei stellen sich zwei Fragen:

- 1) Kann der Berater das, womit wir ihn beauftragen?
- 2) Warum tun wir das, was zu tun ist, nicht einfach selbst?

Zur ersten Frage: Viele Unternehmen haben so eine Art „Haus-und-Hof-Berater“, jemanden, der für alle Probleme die erste Anlaufstelle ist. Wenn dieser „gute Freund des Hauses“ einer der wenigen Berater ist, die alle wesentlichen Themen im Unternehmen aus persönlicher Erfahrung überschauen und wirklich beherrschen, hat man Glück. Wohl auch denen, deren Haus-und-Hof-Berater auf jemanden in seinem Netzwerk verweist, sobald seine Kompetenzen überschritten werden. Wehe aber es handelt sich bei dem Berater erster Wahl um einen „Eunuchen“. So nennt ein Freund von mir diejenigen Berater, die „zwar ahnen, wie es geht, es aber noch nie gemacht haben“, bei denen außerhalb ihres jeweiligen Spezialistenfeldes alle Empfehlungen und Handlungen stets nur auf Annahmen basieren, weil sie das Thema noch nie als Führungskraft zum Erfolg gebracht haben. Ich nenne solche Berater zwar nicht so wie mein Freund, aber auch ich sehe es so, dass Veränderungen, die lediglich auf Annahmen basieren, nicht zu bestmöglichen Ergebnissen führen können und im Einzelfall sogar ernste Schwierigkeiten zur Folge haben. Sozusagen als „Low-Light“ habe ich in meinem erweiterten Netzwerk einmal mitbekommen müssen, wie ein Berater in Ermangelung der notwendigen Fähigkeiten ein Unternehmen in die Pleite begleitet hat. Das ist sicher ein seltenes Beispiel, aber soweit kann es im Extremfall kommen, wenn Problem und Lösungskompetenz nicht zusammenpassen.

Die meisten Berater sind Spezialisten, und wenn das Problem komplexer ist, als der Berater es aufgrund seiner Spezialisierung zu bearbeiten vermag, oder wenn mit Beginn der Bearbeitung eines Themas deutlich wird, dass die Bearbeitung eines anderen Themas noch viel wichtiger wäre und vorangestellt werden sollte, dann darf man eigentlich erwarten, dass der Berater sagt: „Das übersteigt leider meine Kompetenz. Mit dieser Aufgabe müssen Sie jemand anderen beauftragen“, oder „Was Sie im Moment benötigen, ist etwas ganz anderes. Tun Sie das andere zuerst, und erst dann sollten wir zusammenarbeiten.“ Aber ganz ehrlich: Welcher Berater – so er die Grenzen seiner Fähigkeiten überhaupt anerkennt – geht wieder, wenn er schon am Tisch sitzt und eine Dienstleistung verkaufen kann? Und so werden oft Veränderungen vorgenommen, an deren Stelle besser etwas anderes getan würde.

Um zu verdeutlichen, wovon ich hier spreche, möchte ich drei Beispiele skizzieren: Der Leiter einer Firmengruppe kam zu mir und bat mich darum, „Office Excellence“ in seiner Firmenzentrale einzuführen. In dieser Zentrale sind mehrere Unternehmensbereiche angeordnet, auch der Vertrieb. Seine umliegenden Produktionswerke hätten in den vergangenen Jahren schon einige Fortschritte bei der Verbesserung von Abläufen erzielt, und nun sei es an der Zeit, die Bürobereiche zum Thema Verbesserung mit ins Boot zu holen, erläuterte er. Seine Idee war, zwei getrennte Verbesserungsprogramme zu implementieren, eines für die administrativen Bereiche und eines für die Produktionsbereiche – wie dies leider in vielen großen Unternehmen gehandhabt wird. Wer so an das Thema herangeht, erkennt nicht, dass das Optimieren gesamter Geschäftsprozesse nur dann wirklich gut funktioniert, wenn man von Beginn des Prozesses (in diesem Fall: Zentralfunktion Vertrieb) bis zum Ende des Prozesses (in diesem Fall: Auslieferung des Produkts aus einem Werk heraus) eine einheitliche Vorgehensweise zum Einsatz bringt. Erzeugt man irgendwo zwischendrin einen Bruch, indem man beispielsweise zwischen Büro und Produktion unterteilt, unterschiedliche Systeme und Methoden zur Anwendung bringt, unterschiedliche Zuständigkeiten installiert und auf diese Weise künstlich „Territorien“ erzeugt, dann kann die Optimierung der gesamten Geschäftsprozesse niemals so reibungsfrei funktionieren, wie wenn man ein einheitliches Verbesserungssystem nutzt, das überall auf dieselbe Weise funktio-

niert, das dieselben Begriffe und Methoden verwendet und einheitlich gesteuert wird. Hat man als Firmenleiter nun einen ausgesprochenen Experten für „Office Excellence“ am Tisch sitzen, weil man genau danach gesucht hat, wird dieser die geschilderte Problematik entweder nicht erkennen oder aber verschweigen, um den Auftrag zu erhalten.

Ein weiteres Beispiel: Einmal kam ich in eine Unternehmensgruppe, in der mithilfe eines Beraters, der sonst andere Themen bearbeitet, die Struktur vermeintlich verbessert wurde. Was ich sehen musste, war, dass sowohl die Struktur als auch die darin praktizierten Prozesse um die Inkompetenz und latente Leistungsverweigerung einer oberen Führungskraft herum gebaut worden waren. Der Vertriebsdirektor dieser Unternehmensgruppe hatte über Jahre den Mitarbeitern seines Bereichs vorgelebt, wie man, ohne nennenswerte Leistung zu erbringen, trotzdem monatlich gutes Geld überwiesen bekommen kann. Und einige der ihm untergeordneten Teamleiter hatten sich das bereits abgeschaut. Zwischenzeitlich hatte sich der Druck am Markt erhöht, und vom Vertrieb wurde mehr erwartet, als geleistet wurde. Anstatt aber den Herrn weiterzuentwickeln oder – falls notwendig – zu ersetzen, nahm man viel Geld in die Hand und kreierte unter der Begleitung eines Beraters die Abteilung „Produktmanagement“, die in diesem Unternehmen bei genauem Hinschauen dann exakt die Aufgaben zu bewältigen hatte, die eigentlich der Vertrieb schon längst hätte ausführen müssen. Das Ergebnis war neben der bezahlten Rechnung für den Berater auch Reibung zwischen der alten und der neuen marktnahen Funktion. Das Ziel effizienter Marktbearbeitung war nicht erreicht. Da hatte wohl jemand nicht den Mut oder die Kompetenz, die Unternehmensleitung so zu begleiten, dass passende Entscheidungen getroffen werden. Nicht, dass man so etwas nicht rückgängig machen und Aufgaben dann passend auf alle Mitarbeiter verteilen könnte. Besser wäre es jedoch gewesen, man hätte von Anfang an passende Entscheidungen getroffen.

Das dritte Beispiel: Ein Unternehmensleiter kam zu mir und fragte mich, ob ich an zwei örtlich benachbarten Standorten seiner Unternehmensgruppe die Fertigungen zusammenführen könnte. Ich fragte: „Mit welchem Ziel?“ Er sagte: „Damit die Standorte gemeinsam für einen neuen Markt arbeiten, den wir uns erschließen wollen. Die bisherigen

Produkte des einen Standortes möchten wir aus Kostengründen künftig an einem ausländischen Standort fertigen. Für die übrigen Produkte möchten wir den neuen Markt erschließen, in dem es die Bereitschaft gibt, höhere Preise zu bezahlen als in unserem Stammmarkt. Nur so können wir die Standorte in unserem Hochlohnland halten. Unser Problem ist, dass die Mitarbeiter der beiden Standorte nicht miteinander reden und die Fertigungen nicht zusammenarbeiten wollen. Dafür benötigen wir Sie.“ Ich entgegnete: „Warum beginnen Sie nicht damit, mit den Vertriebseinheiten beider Standorte eine gemeinsame Strategie für die Bearbeitung des neuen Marktes zu erarbeiten? Wenn erst einmal das Ziel feststeht, dieses dann intern kommuniziert ist und alle eine gemeinsame Orientierung haben, ist die Zusammenführung viel logischer und es wird auch zu weniger Widerstand kommen.“ Am Ende war die neue Marktausrichtung für alle Mitarbeiter so einleuchtend und motivierend, dass es gar keinen Widerstand gab.

Problematisch wird es, wenn der Berater, der auf eine solche Fragestellung stößt, weder über M&A-Erfahrung noch über marktstrategische Kompetenz verfügt und vielleicht nur die möglichen Synergieeffekte in der Produktion sieht oder sogar nur nach zwischenmenschlichen Ansätzen sucht, um die Menschen dazu zu bewegen, dass sie miteinander reden – denn das war ja vermeintlich das Problem. So ein Berater wird die Anforderungen, für die es in diesem Fall eine Lösung zu finden galt, wohl nicht erkennen. Im konkreten Fall hat die konstruktive Diskussion vorab und die daraus folgende Veränderung des Beratungsauftrags dazu geführt, dass die neu entstandene Business Unit mit gerade einmal 150 Mitarbeitern nur zwei Jahre nach der strategischen Ausrichtung bereits knapp 30 Millionen Euro Umsatz in ihrem neuen Markt erzielen konnte, und nochmals zwei Jahre später sogar 50 Millionen Euro. Ohne eine klare Marktausrichtung wäre dies nur schwer möglich gewesen. Sicher, die neue Gesamtproduktion hätte irgendwie zusammengearbeitet. Vermutlich hätte man auch Synergieeffekte heben können. Aber wo wären die Orientierung und die Motivation der Mitarbeiter hergekommen? Und: Hätte der neue Markt ohne gezielte Ausrichtung des neuen Gesamtvertriebs ähnlich erfolgreich bearbeitet werden können? Im dümmsten Fall hätte man durch die Zusammenlegung der Fertigungsbereiche sogar mehr Synergieeffekte gehoben, als der Vertrieb



ohne klare Strategie mit neuen Aufträgen hätte nutzen können. Dann hätten anstelle des erzielten Wachstums und der Motivation aller Beteiligten vielleicht sogar Mitarbeiter ihren Hut nehmen müssen.

Wie angekündigt, lasse ich es mit diesen drei skizzenhaft dargestellten Beispielen bewenden. Was ich mit diesen Beispielen sagen möchte: Viele Unternehmensleiter tragen das Herz an der richtigen Stelle, wollen das Richtige tun, wollen nicht nur Kosten sparen, wie man es im mittleren Management von Konzernen oft findet, sondern wollen ihr Unternehmen entwickeln – mit den Mitarbeitern und für die Kunden. Solche Unternehmensleiter sollten gute Unterstützung erhalten, wenn sie um Hilfe ersuchen. Leider können viele Berater diesem Anspruch nicht gerecht werden.

Damit komme ich zu der Beantwortung der zweiten oben gestellten Frage, nämlich warum wir uns überhaupt auf Berater verlassen wollen? Ich denke, das hat damit zu tun, dass wir uns danach sehnen, Verbesserung auf einfache Weise zu erzielen. Von der Beauftragung eines externen Unterstützers versprechen wir uns raschen Erfolg und gleichzeitig können wir die unbequeme Notwendigkeit, etwas unternehmen zu müssen, auslagern. Damit erscheint das Beauftragen eines Beraters stets einfacher, als sich der Komplexität einer Aufgabe selbst zu stellen.

Aber ist die Unternehmenswelt wirklich so komplex, dass wir externe Hilfe benötigen? Ich glaube, diese Wahrnehmung ist zu gutem Teil dem Marketing der Macher und Verbreiter von Managementmoden geschuldet. In auffälliger Regelmäßigkeit wird eine gerade noch hochgelobte Managementmode durch die nächste ersetzt, die durch das Herausheben irgendeines bereits bekannten Teilaspekts als innovativ und absolut notwendig gefeiert wird – bis auch diese Mode wieder nach demselben Muster durch eine neue verdrängt wird. Ebenso auffällig ist, dass mit jeder neuen Mode sogleich kompetente Berater als Experten für die neue Vorgehensweise auftreten – genau jene Berater, die nur wenige Monate zuvor noch andere Moden vertreten hatten, als sie die neue Vorgehensweise noch nicht einmal kannten. So liegt der Verdacht nahe, dass im Grunde nur die Beraterszene von diesem stetigen Moden- und Methodenwandel profitiert und uns ständig mit vermeintlichen Neuerungen glauben macht, die Welt sei komplexer, als sie in Wahrheit ist. Ich persönlich finde es jedenfalls irritierend, dass es

ganz urplötzlich ebenso viele Agile-Experten gibt, wie es zuvor plötzlich Kata-Experten, Scrum-Experten, Lean-Experten und davor Six-Sigma-, Kaizen- und TPM-Experten gab. Wenn jede dieser Moden aus dem Feld der Prozessverbesserung bahnbrechend neu war, wie kann dann in rasend kurzer Zeit entsprechendes Expertenwissen aufgebaut werden? Und wenn man dann mit diesen „Experten“ spricht, um herauszufinden, was die neueste Vorgehensweise angeblich so besonders macht, tauchen hinter den als nun besonders bedeutend herausgestellten Teilaspekten stets dieselben Zielsetzungen und Stellschrauben auf, mit denen zuvor auch schon die anderen Vorgehensweisen angetreten waren. Ich finde diese Gleichförmigkeit keineswegs verwunderlich, denn stets sind dies die Zielsetzungen und Stellschrauben, die man auch in all jenen Unternehmen findet, die über Jahrzehnte erfolgreich sind. Das bekannteste und in der Literatur am meisten erwähnte dieser Unternehmen ist sicher Toyota. Dort hat man seit mehr als 70 Jahren dieselben Zielsetzungen und nutzt ebenso lange konsequent dieselben Stellschrauben, wodurch das Unternehmen schrittweise von einem unbedeutenden Marktteilnehmer zum globalen Maßstab in der Automotive-Industrie entwickelt wurde. Auffällig ist in all diesen erfolgreichen Unternehmen, dass man sich im Zuge der Weiterentwicklung des hauseigenen Verbesserungsansatzes niemals wirklich einer Mode angeschlossen hat. Stattdessen ist man in diesen Unternehmen konsequent einen klaren und einfachen Weg gegangen.

Wie komplex ist die Unternehmenswelt also tatsächlich, wenn man auch erfolgreich sein kann, indem man einen eher einfachen Weg beschreitet, der unabhängig von Managementmoden ist? Welche Aspekte müssen bei einer Unternehmensentwicklung wirklich berücksichtigt werden?

Um dies zu beantworten, möchte ich hier zunächst zwei herausragende Köpfe nennen, die sich wahrlich um das Feld der Unternehmensentwicklung verdient gemacht haben: Michael E. Porter und Eliyahu M. Goldratt. Porter haben wir die Erkenntnis zu verdanken, dass ein Unternehmen dann am besten sein Ziel erreicht, Geld zu verdienen, wenn es eine profitable Marktnische besetzt. Goldratt haben wir es zu verdanken, dass wir wissen, dass zum Geldverdienen in allen Prozessen die Engpässe beseitigt werden müssen. Mein erster Vorgesetzter, Ray

Carrell, ging sogar so weit zu sagen: „All we do is Porter’s ‚Competitive Advantage‘ and Goldratt’s ‚The Goal!‘“ In nur wenigen Jahren harter Arbeit hatte er gemeinsam mit allen Führungskräften und der gesamten Belegschaft einen kleinen Konzern aus der Mittelmäßigkeit heraus zum mit Abstand profitabelsten Unternehmen der Branche entwickelt und obendrein noch den Umsatz um 125 Prozent gesteigert. Wenn in der Wahrnehmung des Vorstandsvorsitzenden nur zwei Faktoren, nämlich eine durchdachte Nischenstrategie und das konsequente Beheben von Engpässen, die maßgeblichen Faktoren für so viel Erfolg sind, dann kann die Unternehmenswelt doch gar nicht so komplex sein, oder?!

Gut, unerwähnt hat Herr Carrell in seiner Aussage gelassen, dass unter seiner Leitung auch die Struktur vereinfacht wurde und dass er das Unternehmen im Zuge der Entwicklung mit einem beeindruckend konsequenten und gleichzeitig wertschätzenden Führungsstil geprägt hat. Aber ganz ehrlich, das sind dann auch schon alle wesentlichen Handlungsfelder einer Unternehmensentwicklung: *Strategie, Struktur, Prozesse* und *Führung*.

Im Verlauf der letzten 20 Jahre konnte ich branchenübergreifend im Mittelstand und in Konzernstrukturen immer wieder die Erfahrung machen, dass es im Grunde nur diese vier Handlungsfelder sind, die man bearbeiten muss, wenn man ein Unternehmen ganzheitlich entwickeln möchte. Aber: Auf der Agenda darf keines dieser Themen fehlen. Erst wenn man alle vier Themen konstruktiv zusammenführt, passende Maßnahmen definiert und umsetzt, wird das Unternehmen nachhaltig erfolgreich. Zu zeigen, wie man dies konkret in der Praxis realisiert, ist das Ziel des vorliegenden Buches.

Ich darf an dieser Stelle der Schlussfolgerung dieses Buches zum Teil vorweggreifen und sagen, dass für den Erfolg eines Unternehmens neben dem Bearbeiten der vier genannten Handlungsfelder zwei weitere Dinge entscheidend sind: Erstens muss der Weg, den man beschreitet, so einfach sein, dass jeder im Unternehmen ihn mitgehen kann. Ist die Vorgehensweise zu komplex, kann sie in der Breite keine Orientierung stiften, und man wird Teile der Belegschaft nicht involvieren können. Genau dieses Einbeziehen aller im Unternehmen ist jedoch maßgeblich für den Erfolg, denn erst wenn man alle Ideen und Erfahrungen der Mitarbeiter mit einbeziehen kann, wird das Unternehmen

tatsächlich so erfolgreich, wie es werden kann. Und zweitens muss man diesen einfachen Weg konsequent gehen. Ist man nach der Definition von Strategie und Maßnahmen bei deren Umsetzung nicht konsequent, wird man nur auf dem Papier zum Helden, das Unternehmen aber wird nicht besser.

Dass man, um erfolgreich zu werden, auch umsetzt, was man sich vorgenommen hat, ist selbstverständlich? Nein, leider nicht. Schon oft wurde – zu Recht – geschrieben, dass die meisten Unternehmen kein Wissensproblem hätten, sondern ein Umsetzungsproblem. Das konsequente Umsetzen von Maßnahmen erfordert Disziplin, und es kostet durchaus Energie, alle Führungskräfte und darüber hinaus alle Mitarbeiter für ein kontinuierliches Mitwirken an der Weiterentwicklung des Unternehmens zunächst zu gewinnen und dann bei der Stange zu halten. Das ist letztlich auch der Grund dafür, dass ständig jene Konjunktur haben, die versprechen, dass mit dieser oder jener vermeintlich neuen Vorgehensweise der ersehnte Erfolg ohne viel Aufwand zu erreichen wäre – die Berater. Verschwiegen wird dabei gerne, wie entscheidend es für den Erfolg ist, nach der Einführung einer Vorgehensweise konsequent in der Umsetzung zu sein. Und weil man im Unternehmen das Thema Disziplin dann manchmal nicht angemessen auf dem Radar hat, freut sich letztlich die Gesamtheit der Berater darüber, dass immer wieder neue Aufträge erteilt werden. Gehen wir diesen Leuten nicht auf den Leim, sondern gestalten wir unsere Zukunft stattdessen selbst.

Wie im vorletzten Absatz schon erwähnt, liegt der Schlüssel zu einer erfolgreichen Zukunft des Unternehmens in der Verbindung von „einfach“ und „konsequent“. Die Einfachheit der Vorgehensweise bildet dabei den Ausgangspunkt, denn je einfacher der Weg ist, der vor einem liegt, desto bereiter sind die Menschen, ihn zu gehen beziehungsweise mitzugehen und im Zuge dessen zahlreiche Maßnahmen konsequent umzusetzen. Ein solch einfaches Konzept werde ich hier darstellen. Das darzustellende Konzept ist zwar einfach, dadurch aber keineswegs frei von Aufwand. Die Umsetzung bedeutet Arbeit – viel Arbeit. Wenn man jedoch nicht versucht, alles auf einmal zu tun, ist dieser Aufwand stets bewältigbar. Wie heißt es so schön: Ein großer Erfolg ist das Ergebnis aus vielen kleinen Schritten.

Das grundlegende Gerüst des Konzepts, das ich hier darstellen werde, haben wir Anfang der 2000er-Jahre in einem kleinen Team um Ray Carrell im KK&K-Konzern entwickelt. Knapp zehn Jahre später – zusätzlich gerüstet mit ein paar Jahren Erfahrung aus einem DAX-Konzern – hatte ich mich mit diesem Konzept selbstständig gemacht. Im Zuge meiner Arbeit mit zahlreichen Unternehmen in unterschiedlichen Branchen habe ich die Vorgehensweise stetig weiterentwickelt und dabei zum Teil noch weiter vereinfacht. Weil ich heute nicht mehr als Berater tätig bin und nicht mehr primär von der Anwendung dieses Konzepts lebe, habe ich mich dazu entschlossen, es nun erstmals so klar und vollständig darzustellen, dass jede Leserin und jeder Leser es komplett anwenden und umsetzen kann. Die Darstellungen in diesem Buch beinhalten erstmals alle vier Teilbereiche der Unternehmensentwicklung, mit Leitfragen, Anleitungen, Checklisten und zahlreichen Beispielen. Das Modell ist unabhängig von Managementmoden und kann methodisch mit allem befüllt werden, was im jeweiligen Unternehmen passend erscheint. Gleichwohl werde ich es nicht schuldig bleiben, die Methoden darzustellen, die ich selbst zum Einsatz bringe. Grundsätzlich vertere ich jedoch die Auffassung, dass auch andere Methoden passend eingesetzt zum Ziel führen. Wichtiger als die vermeintlich perfekte Methode ist, dass man sie konsequent anwendet und dass man Maßnahmen gemeinsam mit den Mitarbeitern generiert und umsetzt.

Mit der Darstellung des Konzepts erhält jede Leserin und jeder Leser ein ebenso einfaches wie effizientes Rüstzeug, das es ermöglicht, ganzheitlich aufs Unternehmen zu schauen, alle wesentlichen Zusammenhänge selbst zu erkennen und das Unternehmen in einem sinnvollen Rhythmus immer wieder an neue Erfordernisse anzupassen – so lange, bis es zum Besten der Branche geworden ist.

Ich denke, der tauglichste Weg, um die dafür notwendige Kompetenz aufzubauen, ist, das Unternehmen einmal selbst grundlegend und ganzheitlich weiterzuentwickeln. Dabei werde ich Sie, als Leserin bzw. Leser dieses Buches, Schritt für Schritt durch alle vier Handlungsfelder begleiten.

Im Rahmen dieser Einleitung möchte ich nun zu jedem der Handlungsfelder ein paar Worte sagen:

## Strategie

Die Leitfragen zur Strategie lauten: Mit welchen Produkten möchten wir bei welchem Innovationsgrad auf welchen Märkten welche Marktanteile erzielen? Wie? Bis wann?

Sicher, die allermeisten Unternehmen haben eine Strategie. Aber die wenigsten Unternehmen haben die genannten Fragestellungen wirklich bis ins Detail ausgearbeitet. Genau das aber ist wichtig, um dem Vertrieb und allen nachfolgenden Abteilungen eine Orientierung zu bieten. Wie genau wird der Vertrieb vorgehen, um Marktanteile auszuweiten oder einen neuen Markt zu erschließen? Worauf genau sollen sich Projektmanagement, Einkauf, Konstruktion, Fertigung, Montage, Qualitätswesen, IT, Controlling, Personalabteilung und so weiter vorbereiten? Was sollen sie wie weiterentwickeln?

Ausgehend von der Gesamtstrategie eines Unternehmens muss sich jede Division, jeder Standort und jede Abteilung die nachfolgenden Fragen beantworten:

- 1) Welche Anforderungen werden in den nächsten drei Jahren an uns gestellt?
- 2) Wie möchten wir diesen Anforderungen begegnen?
- 3) Was müssen wir dafür in den nächsten zwölf Monaten tun?

Damit alle Unternehmensbereiche eine Orientierung finden können, muss eine detailliert ausgearbeitete Gesamtstrategie vorliegen, inklusive Maßnahmenplan für die Umsetzung. Entsprechend ist der erste Punkt einer Unternehmensentwicklung die Überprüfung – und in den allermeisten Fällen dann wohl auch die Überarbeitung – der Unternehmensstrategie.

## Struktur

Das zweite Handlungsfeld ist die Struktur. Diese ergibt sich aus der Strategie, getreu dem althergebrachten, aber immer noch gültigen Motto „Structure follows Strategy“. Wir erinnern uns an das bereits kurz angesprochene Beispiel, in dem die Produktionsbereiche der beiden Standorte zusammengelegt werden konnten, sobald die Orientierung für alle Betroffenen klar war. Auch hier hat sich die Struktur aus der Strategie ergeben.

Meist geht es bei der Struktur um die Frage, wie der Vertrieb und alle dem Vertrieb nachgeordneten Funktionsbereiche aufgestellt sein müssen, damit sie optimal wirken und zusammenarbeiten können. Dies spiegelt den horizontalen Blick durchs Unternehmen wider. Schaut man vertikal durchs Unternehmen, trifft man auf Fragen wie jene nach dem Grad der Selbstständigkeit aller Einheiten. Bereits im Rahmen dieser Einleitung möchte ich dazu klar sagen, dass Zentralismus fast immer lähmend wirkt und reibungsfreie Zusammenarbeit verhindert. Entsprechend werde ich vor allem die Vorteile divisionaler Strukturen herausarbeiten.

Aber nicht nur der horizontale und vertikale Blick durch die Organisation führt zu Erkenntnissen über die Struktur. Auch ein Blick von der Seite kann zu Fragen führen, die ich dem Thema „Struktur“ zuordnen möchte, zum Beispiel die Frage nach der IT-Landschaft, nach der in der Fertigung und der Montage eingesetzten Technologie oder nach der Kompetenz von Personen auf Schlüsselpositionen. Ausgehend von der Struktur kommt man damit auch ganz schnell zu dem vierten noch aufzuzeigenden Handlungsfeld: Führung. Und man merkt rasch, wie sehr man in Zusammenhängen zwischen den vier Handlungsfeldern denken muss, um gute Entscheidungen treffen zu können.

## Prozesse

Das dritte Handlungsfeld sind die Prozesse. Hat man eine Strategie sowie eine zu dieser Strategie passende Struktur gefunden, stellt sich die Frage, wie man die Aufträge, die man durch die Umsetzung der Strategie gewinnt, möglichst verschwendungsfrei durchs Unternehmen bringen kann – denn nur so kann das Unternehmen sein Hauptziel erreichen: Geld verdienen.

Der Schlüssel zu exzellenten Prozessen liegt nach meiner Erfahrung darin, alle Mitarbeiter der operativen Ebene in die Optimierung der Abläufe miteinzubeziehen – und zwar ohne Wenn und Aber. Die Mitarbeiter, die entlang des Geschäftsprozesses tätig sind, sind die Experten für ihre Arbeit. Daher nenne ich sie seit Jahren „die Bescheidwiser“. Immer wieder tun sich Führungskräfte mit dieser Sichtweise schwer, insbesondere jene Führungskräfte, die sich als beste Fachkraft zum Chef der Fachkräfte entwickelt haben, die dabei aber nicht gemerkt

haben, dass nun nicht mehr Fachkenntnisse, sondern koordinative Fähigkeiten ihre Arbeit bestimmen sollten. Meine Sicht: Geben Sie die Verbesserung der operativen Prozesse in die Hände der Personen, die täglich in diesen Prozessen arbeiten und die diese in- und auswendig kennen. Und geben Sie den Führungskräften, die damit Schwierigkeiten haben, die Möglichkeit, sich weiterzuentwickeln. Wie das geht, werde ich detailliert zeigen. Und wie schon bei der Struktur stoßen wir auch hier rasch auf das vierte Handlungsfeld:

## Führung

Das vierte Handlungsfeld ist die Führung. Gemeint ist die Führung von Unternehmen, von Divisionen, von Standorten, von Bereichen, von Abteilungen, von Projekten – von Menschen! Viele Führungsstellen sind mit Personen besetzt, die mit exzellenten Fachleistungen auf sich aufmerksam gemacht haben. Aber sind diese Personen auch fähig, Menschen zu führen? Können sie Menschen auf Ziele ausrichten und motivieren, diese Ziele zu erreichen? Manche können das, manche können es etwas und manche können es leider nicht. Das Thema Führung ist in den allermeisten Unternehmen die größte Herausforderung, denn egal ob man eine exzellente Strategie, eine passende Struktur und schlanke Prozesse hat: Die Art und Weise der Führung entscheidet darüber, ob ein Unternehmen sein Potenzial realisieren kann oder nicht.

Kann man „gute Führung“ erlernen? Meine Antwort: zum Teil. In jedem Fall kann man sich verbessern. Dabei gibt es vermeintlich universell gültige Aspekte, wie zum Beispiel Wertschätzung oder Gestaltungsspielraum. Beide Aspekte spielen für gute Führung eine entscheidende Rolle. Jeder Mitarbeiter freut sich über Wertschätzung für gute Leistungen. Umgekehrt ausgedrückt: Wer als Führungskraft keine Wertschätzung gibt, wird mittelfristig keine Leistungen mehr erhalten, die Wertschätzung wert sind. Was aber ist das richtige Maß an Wertschätzung? Was passt zum Mitarbeiter, zur Kultur des Unternehmens, zur Situation, zu demjenigen, der die Wertschätzung geben sollte? Ähnlich verhält es sich mit dem Gestaltungsspielraum. Auch hier ist es nicht immer einfach, das richtige Maß zu finden. Sicher, Unternehmen können nur wachsen, wenn wenigstens manche Mitarbeiter mehr tun, als



sie müssen. Dafür benötigen diese Mitarbeiter Gestaltungsspielraum. Aber: Während der eine Mitarbeiter viel Gestaltungsspielraum verträgt, diesen sogar einfordert und verantwortungsbewusst nutzt, würde ein anderer Mitarbeiter dasselbe Maß an Gestaltungsspielraum vielleicht als Orientierungslosigkeit erleben. Der gewährte Gestaltungsspielraum muss zur Aufgabe und zur Kompetenz des Mitarbeiters passen, manchmal auch zur Situation, in der sich das Unternehmen befindet. Bei 20 Prozent EBIT und Marktführerschaft ist auf allen Ebenen des Unternehmens sicher grundsätzlich mehr Gestaltungsspielraum zu gewähren, als wenn die Kredit gewährenden Banken schon regelmäßig Berichte erhalten, weil man dabei ist, das Unternehmen vor der drohenden Insolvenz zu retten und in sehr engen Zeitfenstern bestimmte Maßnahmen umgesetzt werden müssen. Für zusätzliche Ideen oder gar Experimente ist in solch einer Situation kein Raum. So kann man schon an vermeintlich einfachen und klaren Begriffen wie Wertschätzung und Gestaltungsspielraum deutlich sehen: Gute und passende Führung ist personenabhängig, situationsbedingt und nie wirklich einfach.

Nicht nur in Bezug auf das Thema Führung, sondern auch für die anderen drei genannten Themenfelder – Strategie, Struktur, Prozesse – werde ich in den nachfolgenden Kapiteln nicht versuchen, vermeintlich optimale Lösungen aufzuzeigen. Solche Versuche müssen scheitern. Jede Lösung, die in einem Moment als optimal gelten kann, will irgendwann wieder durch eine bessere ersetzt werden, weil sich bestimmte Rahmenbedingungen oder Einflussfaktoren geändert haben. Wie oben schon gesagt, werde ich stattdessen zeigen, mit welchen einfachen Mitteln man in jeder Situation den Weg zu passenden Lösungen finden und Fortschritt für das gesamte Unternehmen erzielen kann.

Nun lade ich Sie ein, mich zunächst durch die nachfolgenden Ausführungen und dann Ihr eigenes Unternehmen bei der stetigen Verbesserung des Ergebnisses sowie beim Wachstum zu begleiten.