

---

## 4 Konkrete Einblicke in die Praxis des Erfolgsplanungssystems: Das EPS in Aktion

In diesem Kapitel zeigen wir Ihnen, wie das EPS angewandt wird. Dabei orientieren wir uns an der Abbildung „Das Kommunikations- und Führungssystem der Erfolgsplanung“ auf Seite 25 und deren acht Etappen. Wir gehen so vor, dass wir anhand der Schritte 1 bis 8 einige einleitende Bemerkungen formulieren und das jeweilige Vorgehen anhand praktischer Interventionen in unterschiedlichen Unternehmen skizzieren. In Kapitel 5 beschreiben wir dann, wie man der Erfolgsplanung Nachhaltigkeit verleiht.

### Lage des Unternehmens (Schritte 1 und 2)

#### *Bewusstseinsbildung*

In guten Zeiten wird die Lage eines Unternehmens selten reflektiert, und in schlechten Zeiten wird als Folge dieses Defizits meist zu hektisch agiert.

Um gründlich nachzudenken und souverän zu agieren, kommt es im ersten Schritt der Erfolgsplanung darauf an, sich ein realistisches Bild von der Lage des Unternehmens zu verschaffen und diese Bestandsaufnahme in den Köpfen der Führungskräfte und Meinungsbildner zu verankern. Man kann über die Zukunft eines Unternehmens nur gewinnbringend nachdenken, wenn die wichtigsten Fakten allen Akteuren bekannt sind.

Bei der Analyse und Beurteilung der Lage eines Unternehmens sind folgende wesentlichen Dinge zu berücksichtigen und gegebenenfalls zu untersuchen:

- Die wirtschaftliche Situation: Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung, Cash Flow, Liquidität, Kostenstrukturen, Kapitalrendite, Profitabilität von Produkten und Dienstleistungen etc.

- Die Wettbewerbssituation: Marktanteile, Produktvorteile, Akzeptanz von Dienstleistungen, Technologievorteile, Schutzrechte, Kundenzufriedenheit, Lieferfähigkeit, Image, Kostentreiber in der Wertkette, Abhängigkeit von Kunden und Lieferanten, Standortvorteile etc.
- Die Qualität der Führungskräfte und Mitarbeiter sowie der organisatorischen Abläufe: Motivation, Einsatzbereitschaft, Belastbarkeit, Altersstruktur, Wissensträger, Durchlaufzeiten, Reklamationskosten, Leistungsfähigkeit der Datensysteme etc.

Erfahrungsgemäß sind in mittelständischen Unternehmen nur wenige der genannten Parameter bekannt, sodass sich die Lage des Unternehmens nur grob einschätzen und nicht sicher beurteilen lässt. Verschärfend kommt hinzu, dass eine gewisse Abneigung verbreitet ist, sich systematisch mit diesen Dingen zu beschäftigen. Das ist zwar verständlich, da psychologisch motiviert, hilft dem Unternehmen indes nicht weiter.

In der Praxis zeigt sich, dass externe Berater und Moderatoren bei dem Unterfangen, eine Lagebeurteilung durchzuführen, effektiv assistieren können. In der Regel nehmen an einem solchen Initialtreffen die (oberen oder wichtigsten) Führungskräfte und „informellen Leader“ des Unternehmens teil. Eine solche Führungskräfte tagung erarbeitet und benennt Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken des Unternehmens und legt damit den Grundstein für das, was wir Bewusstseinsbildung nennen. Gemeint ist hier, dass es gelingt, ein von allen geteiltes Verständnis der aktuellen Situation zu formulieren sowie folglich die Einsicht in die Notwendigkeit, Veränderungen einzuleiten.

### *Schaffen der kommunikativen Basis*

Implementierung und Anwendung der Erfolgsplanung sind ausnahmslos das Resultat sachlich offener und rückhaltloser Kommunikation. Sie verdankt sich einer gemeinsamen Anstrengung, bei der sich alle dazu verpflichten, an den prospektiven Veränderungen konstruktiv mitzuarbeiten.

Die grundlegende Voraussetzung für eine erfolgreiche Einführung ist folglich, dass die beteiligten Führungskräfte den Willen haben, dieses

System aufzubauen, um das Unternehmen nachhaltig zum Erfolg zu führen. In der ersten Annäherung geht es darum, die Führungskräfte zu ermutigen, sich quasi „von außen“ zu beobachten. Diese „Hubschrauber-Perspektive“ ermöglicht es ihnen, sowohl die eigene Organisation in Gänze in den Blick zu nehmen als auch zu erkennen, wie das Unternehmen in seine Umwelt eingebettet ist, z. B. in die des unmittelbaren Wettbewerbs. Diese Erkenntnis wiederum versetzt sie in die Lage, notwendige Veränderungen zu erkennen.

Unsere Erfahrungen zeigen, dass in den meisten Fällen das Wissen darüber, was getan werden *müsste*, verstreut vorhanden ist, es hingegen am Wollen und/oder Können mangelt, dieses Wissen zugänglich zu machen und es erfolgsorientiert – koordiniert und synchron – einzusetzen.

Um eine kommunikative Basis zu schaffen, haben sich mehrtägige Veranstaltungen bewährt, an denen die Führungskräfte eines Unternehmens, das von einer Restrukturierung bzw. Fusion betroffen ist, sich austauschen und verständigen. Diese Veranstaltungen sind ein probates Mittel, um

- die betriebswirtschaftliche Analyse des zu restrukturierenden Unternehmens bzw. die als Resultat der Fusion gewünschten Ergebnisse vorzustellen und zu besprechen;
- in Gruppenarbeit die vermeintlichen Ursachen für die verminderte Wettbewerbsfähigkeit bzw. die Annahmen darzustellen, die die Fusionsabsichten begründen;
- Vorschläge für Maßnahmen zur Verbesserung der Lage des Unternehmens bzw. zur Erreichung der Ziele der Fusion zu erarbeiten und mit Prioritäten zu versehen;
- das Erfolgsplanungssystem zu erklären, zu diskutieren und als neues Führungssystem zu beschließen.

Führungskräfte tagungen müssen gut vorbereitet und von den Geschäftsführern/Vorständen (ggf. von einem externem Moderator unterstützt) geleitet werden. Hierin liegt ein Schlüssel zum Gelingen der Verständigung und schlussendlich der Restrukturierung bzw. der Fusion.

In der Initialphase hat es sich als bedeutsam erwiesen, dass die Unternehmensführung selbst darlegt, warum eine Restrukturierung bzw. Fu-

sion sinnvoll und hilfreich ist und warum sie sich davon verspricht, die gegenwärtige Situation zu verbessern. Diese Botschaft zu formulieren sollte die Geschäftsführung selbst übernehmen. Wird sie an einen externen Berater abgegeben, sinken die Chancen auf positive Resonanz, weil Mitarbeiter und Führungskräfte skeptisch werden. Die Wahrscheinlichkeit ist dann groß, dass sie an der inneren Überzeugung der Führung zweifeln, die Restrukturierung bzw. Fusion optimistisch und als Verbesserung des Status quo zu bewerten. Misstrauen bis hin zum passiven Widerstand (zuweilen auch aktive Opposition) sind die Quittung, wenn die Führung zu wenig Sorgfalt auf die Vorbereitung verwendet. Sie sollte sich bewusst machen, dass die anvisierten Veränderungen die vertraute Realität der Mitarbeiter fundamental wandelt.

Publikationen und Rundschreiben können zwar dabei helfen, aber sie erzeugen weder das nötige gemeinsame Bewusstsein noch Einsicht und Gefühl dafür, Veränderungen seien unabdingbar, noch gelingt es ihnen, die soziale Verpflichtung aufzubauen, durch einen eigenen Beitrag an der Veränderung mitzuwirken. Am Anfang muss daher stets die Unternehmensführung persönlich das Wort an die Betroffenen richten und aktiv mit im Boot sein. Das schließt die körperliche Präsenz bei Tagungen, Workshops und anderen Veranstaltungen mit ein.

Gewissenhaft vorbereitete und professionell durchgeführte Veranstaltungen resultieren darin, dass die neuen Zielsetzungen gemeinsam erarbeitet und deshalb verstanden werden und ein Konsens in den verabschiedeten Maßnahmen besteht. Die Führungskräfte sind erst auf dieser Grundlage fähig, Ziele und Maßnahmen mit ihren Mitarbeitern zu besprechen und deren Einverständnis und Engagement zu sichern.

Wie oft solche Veranstaltungen durchgeführt werden müssen, hängt ab von der Größe der zu restrukturierenden bzw. fusionierenden Organisation sowie von der verfügbaren Zeit. Je weniger Zeit zur Verfügung steht, desto solider muss die kommunikative Basis von Beginn an sein.

Sobald mit den Führungskräften die Lage des Unternehmens oder Bereichs diskutiert und in Arbeitsgruppen erste Lösungsansätze und Ideen entwickelt worden sind, kann man zügig daran gehen, die anderen Mitarbeiter einzubeziehen und das Verständnis für die notwendigen Veränderungen auf eine breitere Grundlage zu stellen.

Die besondere Herausforderung besteht insgesamt darin,

- die innere Logik des Unternehmens/Bereichs zu durchschauen,
- die bisherige Identität des Unternehmens/Bereichs zu überprüfen,
- durch kontroverse, aber konstruktive Diskussion den Strukturkonservatismus zu überwinden und
- über intensive Gruppenarbeit eine Revision und Akzeptanz neuer Regeln für die Führung des Unternehmens/Bereichs durchzusetzen.

Jede größere betriebliche Veränderung lebt von der Akzeptanz der durchgeführten Maßnahmen. Damit ist jede Restrukturierung hochgradig sabotageanfällig. Umso wichtiger ist es, aus Betroffenen Mitwirkende zu machen, d. h. die Mitarbeiter aktiv und intensiv in den Veränderungsprozess einzubinden. Die Erfahrung zeigt, dass der Widerstand gegen die angestrebte Veränderung umso stärker ist, je höher die Betroffenen das Risiko einschätzen. Diese Risikoeinschätzungen sind Befürchtungen. Sie betreffen sowohl das eigene Selbstbild, die persönliche Funktion und die Meriten, die in der Vergangenheit erworben wurden, als auch die Frage der Fähigkeit, mit den neuen Anforderungen Schritt halten zu können. Und selbstverständlich werden die Befürchtungen zusätzlich genährt von der Frage, ob der eigene Arbeitsplatz erhalten bleibt.

Grundlegende Veränderungen provozieren immer Widerstand, mit dem konstruktiv umgegangen werden sollte. Neben den Maßnahmen, die wir bereits in der Inszenierung erläutert haben, tragen dazu besonders Gruppengespräche bei, in denen die betroffene Führungskraft Stellung beziehen muss. Vereinzelt können auch Gespräche unter vier Augen nötig sein.

Die folgenden realen Fallbeispiele illustrieren Anlass, Inhalt und Ergebnis von Führungskräfte tagungen:

### **Fall 1: Großhandel, ca. 70 Mio € Umsatz (Ergebnisverbesserung)**

Ausgangslage: Unter der Annahme, dass sich die gute Entwicklung des Unternehmens fortsetzen würde, hatte der Unternehmer in der Absicht, seine Wettbewerbsfähigkeit noch weiter zu verbessern, ein Hochregallager gebaut. Aufgrund des einsetzenden Rückgangs in der Bauindustrie und der zunehmend schwierigen allgemeinen wirtschaftlichen Lage kam

es jedoch zu keinem weiteren wesentlichen Umsatz- und Ergebniszuwachs, sodass die darlehensfinanzierte Investition die Ertragskraft über Gebühr belastete. Zudem nahmen Forderungsausfälle bei den Einzelhandels- und Handwerkskunden zu. Das Geschäft wurde von drei Standorten aus geführt.

Die von dem geschäftsführenden Gesellschafter durchgeführte Diskussion der vorhandenen Zahlen mit den Führungskräften bestätigte folgendes Bild:

- Bilanz: noch intakt
- Gewinn- und Verlust-Rechnung: fallender Rohertrag
- Liquidität: beginnende Probleme mit der Bank
- Forderungsausfälle: zunehmend
- Kostenstrukturen: nur teilweise bekannt
- Profitabilität: sinkend
- Produkte und Akzeptanz: noch gut
- Wettbewerb: zunehmend spürbar
- Kostentreiber: Lagerhaltung und Distributionslogistik
- Datensysteme: kein integriertes System
- Mitarbeiter: ungünstige Altersstruktur, Kommunikationsprobleme zwischen den Abteilungen
- Führungssystem: unternehmerbezogen

Vor der ersten Tagung mit den Führungskräften hatte der Geschäftsführer lange überlegt, ob eine solche Tagung überhaupt sinnvoll sei und ob er alle seine Zahlen auf den Tisch legen solle. Er beschloss, die Bilanz anfänglich nicht zu zeigen und nicht über sein Verhältnis zu den Banken zu sprechen. Er wurde in der ersten Veranstaltung jedoch positiv überrascht. Seine Mitarbeiter zeigten sich durchaus offen und realistisch und daher bereit, Veränderungen, die als nötig erkannt wurden, mitzutragen. Das ermutigte ihn, die Bilanz den Führungskräften später offen zu legen.

Die erste Tagung begann mit einer allgemeinen Einführung durch den Geschäftsführer. Er beschrieb die momentane Situation des Unternehmens in einer Weise, die nachvollziehbar war. Daher wunderte nieman-

den, dass seine Präsentation in der Feststellung kulminierte, das Unternehmen befinde sich in einer besonders heiklen und schwieriger werdenden Lage. Der Darstellung und Erläuterung der Gewinn- und Verlust-Rechnung für das vergangene und das erste Halbjahr des laufenden Jahres folgte eine Gruppenarbeit. Aufgabe der Führungskräfte war es, die aus ihrer Sicht relevanten Gründe für die Probleme zu benennen. Zudem sollten sie erste Vorschläge dazu erarbeiten, wie die Situation zu verbessern sei.

Wiederum zum Erstaunen des Unternehmers wurden die Probleme von den Führungskräften klar erkannt und akzeptiert. Zudem machten sie zahlreiche brauchbare Vorschläge, wie man die Situation in den Griff bekommen könnte.

Am Ende der Tagung wurde beschlossen, dass Folgendes notwendig sei:

- die Bestände zu reduzieren,
- den Forderungen besser nachzugehen,
- die Lagerhaltung und Logistik von einem Beratungsunternehmen untersuchen zu lassen,
- die interne Zusammenarbeit und Kommunikation sowie die Datentechnik zu verbessern,
- eine Produktgruppen-Profitabilitätsanalyse zu erstellen,
- das EPS als Führungssystem einzuführen.

Der Hauptnutzen der ersten Tagung bestand darin, dass sich Führungskräfte und Unternehmer einig waren, dass überhaupt ein Problem existierte und diverse Lösungsansätze bereits in diesem frühen Stadium denk- und machbar erschienen.

Speziell für den Unternehmer trat ein zweiter Hauptnutzen offen zu Tage. Er erkannte, dass seine Mitarbeiter konstruktiver und unternehmerischer dachten, als er es angenommen hatte, und gravierende Veränderungen mittragen würden.

... Fortsetzung auf Seite 45