

# Erfolg ist planbar

Das größte Problem der Unternehmensführung ist nicht der Markt oder neue Technologien, sondern ob das Unternehmen die innere Stärke hat, sich darauf einzustellen. Die Mitarbeiter aller Ebenen müssen mitgehen, erkennen, dass sie Teil einer marktwirtschaftlichen Unternehmung sind und Ziele erreichen müssen. Dass sie dies auch wollen, ist planbar. Bernd F. Pelz, Top-Manager und Erfolgsautor zeigt hier in einem anschaulichen Beispiel, dass Erfolg kein Produkt des Zufalls ist.

Von 1995 bis 2001 war die Bauleistung der Kampa-Gruppe als Resultat eines drastischen Markteinbruchs (-30 Prozent) von 302 auf 147 Millionen Euro zurückgegangen. Die Mitarbeiteranzahl hatte sich von 1581 auf 1143 reduziert und die Umsatzrendite war von +8,2 auf -6,9 Prozent gefallen. Weder von der Marktbearbeitung noch von der Arbeitsweise des Unternehmens her zeichnete sich eine Besserung ab. In dieser Situation übertrug der Aufsichtsrat die Führung des Unternehmens einem Aufsichtsratsmitglied mit Erfahrung in HR und Restrukturierung. Ziel war es, das Unternehmen am Leben zu erhalten, den Wertverfall zu stoppen, wieder nachhaltig profitabel zu arbeiten und eine Organisation zu bilden, die das Unternehmen heil in die Zukunft bringen würde.



Dr. Bernd F. Pelz war Geschäftsführer in verschiedenen Branchen mittelständischer Betriebe. Bis vor kurzem war er Vorstandsvorsitzender der Kampa AG (D) und Geschäftsführer der Novy-Haus Produktionsges.m.b.H. im Burgenland  
dr.pelz@uni.de

Von 2002 bis 2005 ging der deutsche Baumarkt um weitere zehn Prozent zurück. Die Bauleistung des Unternehmens jedoch stieg durch eigenes Wachstum und Akquisition von 147 auf 200 Millionen Euro. Die Anzahl der Mitarbeiter sank von 1143 auf 1040, der Umsatz pro Mitarbeiter stieg von 148 000 auf 186 000 Euro. Der Aktienkurs verdoppelte sich über diesen Zeitraum. Kampa ist auf dem Weg zu nachhaltiger Profitabilität und Wertsteigerung.

Und nun zur Bestandsaufnahme und Logik der Restrukturierung: Neben der betriebswirtschaftlichen Analyse zeigte eine HR-relevante Bestandsaufnahme einige Mängel und Probleme auf: Die Unternehmenszielsetzung war nicht verständlich genug, die Komplexität der Organisation unter anderem an zu vielen rechtlichselbstständigen Einheiten ablesbar und das Fehlen eines einheitlichen Führungssystems hinderte die Mitarbeiter an der Entfaltung ihrer Fähigkeiten. Unklarheiten und Ungleichgewichte in der Verantwortungszuordnung waren die Folge, der interne Wettbewerb war zu stark, das Verhältnis zu den Betriebsräten gespannt. Hinzu kamen Mängel in der IT-Infrastruktur. Nicht zuletzt war auch die externe Beratung bislang mangelhaft. Im Kern ging es darum, die miteinander im Wettbewerb befindlichen sieben Haus- und drei Kellerbaufirmen zusammenzuführen, gemeinsame Leitlinien und Ziele zu etablieren, kommunikatives Verhalten zu fördern, Vorteile für gemeinsames Verhalten herauszuarbeiten, die Einhaltung neuer Verfahrensweisen zu üben und zu überwachen und gemeinsamen Erfolg sichtbar zu machen.

Dem Vorstand war klar, dass bei dem Ausmaß der bereits erfolgten Personalreduzierungen und den noch durchzuführenden Veränderungen der erforderliche wirtschaftliche Erfolg nur mit und nicht gegen die Mitarbeiter und Führungskräfte zu erreichen sein würde. Zumal die Mitarbeiter nicht an einem, sondern an acht Standorten oder von zu Hause aus arbeiteten.

In enger Zusammenarbeit und Abstimmung mit dem Personalleiter wurden daher die wesentlichen Maßnahmen gemeinsam vorgeplant und dann mit den Geschäftsführern und Betriebsräten der zu bildenden Gesellschaften diskutiert, modifiziert und verabschiedet. Nachdem sich der Vorstand auf die Ziele der Restrukturierung geeinigt hatte, folgte die Abstimmung mit dem Aufsichtsrat. Dieser stimmte dem geplanten Aufbau einer neuen Führungsorganisation in Form einer wissensbasierten Matrixorganisation zu, wobei ihn allerdings die Erreichung der betriebswirtschaftlichen Ziele mehr interessierte, als die Details der HR-Maßnahmen.

Die Intervention in soziale Systeme ist nur selten erfolgreich, weshalb das Thema bei Vorstand und Personalleitung von Kampa eine besondere Aufmerksamkeit hatte. Es wurde Wert darauf gelegt, bei den Geschäftsführern und Führungskräften den gemeinsamen Willen zu erzeugen, die Veränderungen als notwendig zu akzeptieren – sie sollten den Erfolg wollen. Dafür mussten die Führungskräfte lernen, sich von außen zu beobachten. Aus dieser veränderten Perspektive sollten sie sowohl die Einheit der eigenen Organisation sehen als auch die Differenz zur Außenwelt erkennen und daraus die notwendigen Veränderungen selbst folgern. Dies zu üben, war besonders wichtig. Bei solchen Restrukturierungen braucht man immer auch erfahrene Führungskräfte, die in der neuen Führungsmethodik (partizipativ statt patriarchalisch) oft unerfahren sind und sich erst

WENN MAN ERGEBNISSE PLANEN WILL, IST ES  
EMPFEHLENSWERT UND UNERLÄSSLICH,  
VERANTWORTUNGSBEREICHE UND  
VERANTWORTLICHKEITEN DURCH  
KENNZAHLEN ZU CHARAKTERISIEREN



selbst von der Notwendigkeit und Richtigkeit des Neuen überzeugen müssen.

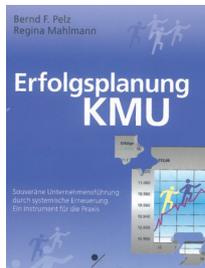
Betont wurde dabei, dass es in erster Linie darauf ankommt, die vorhandenen Regelsysteme an die gewünschte Zielsetzung anzupassen und erst in zweiter Linie personelle Veränderungen vorzunehmen. Doch auch wenn das Wissen darüber, was getan werden müsste, vorhanden ist – fehlt oft der Wille und das Können, dieses Wissen auch erfolgsorientiert anzuwenden.

Die Erfolgsplanung beginnt bei der Geschäftsführung und bezieht alle Führungskräfte und letztlich alle Mitarbeiter des Unternehmens ein. Das Motto des Erfolgsplanungssystems ist: Denken – Kommunizieren – Abgestimmt Handeln. Wenn es in einem Unternehmen keine Instanz gibt, die das Unternehmen „denkt“, es also gedanklich durchdringt und Zielsetzungen erarbeitet, die die Lebensfähigkeit garantieren, wie soll dann ein Unternehmen überleben? Ein Einzelner ist heute in den meisten Fällen sicher damit überfordert, ein Unternehmen zu denken.

Also muss dafür das in der Organisation vorhandene Wissen genutzt werden. Dies leistet die Methode der Erfolgsplanung. Sie unterstellt, dass Unternehmen, die an Wettbewerbsfähigkeit verloren haben, nicht richtig „gedacht“ wurden. Die Erfolgsplanung erfolgt, unter Berücksichtigung von Feedback-Schleifen überwiegend in Gruppenarbeit. Die Definition der Verantwortungsbereiche und die Ermittlung von Kennzahlen dienen in erster Linie dazu, die innere Logik einer Organisation zu durchschauen. In Restrukturierungsfällen lässt sich über ausgewiesene Kennzahlen definierter Verantwortungsbereiche die Identität einer Organisation in Frage stellen und gegebenenfalls neu definieren. So erstaunlich es klingen mag, aber in den meisten Unternehmen ist nicht klar, wer für welches Ergebnis verantwortlich ist. Meist versteckt man sich hinter Zuständigkeiten für Tätigkeiten, wobei unklar bleibt, welches Ergebnis diese Tätigkeiten erbringen sollen (worauf letztlich aber die Planung und das Gesamtergebnis eines Unternehmens und die erfolgreiche Zusammenarbeit im Unternehmen aufbauen). Wer Ergebnisse planen will, muss Verantwortungsbereiche und Verantwortlichkeiten durch Kennzahlen charakterisieren. Am besten sind Kennzahlen, mit denen die Mitarbeiter etwas anfangen können und die für sie sinnvoll sind. Die Mitarbeiter müssen sich an ihnen messen lassen wollen – und sie auch verfolgen können. Es ist erforderlich, beschreibende, leistungsbezogene und wirkungsbezogene Kennzahlen zu verwenden.

Wichtig bei der Erarbeitung von Zielen ist, durch kontroverse und doch konstruktive Diskussion Strukturkonservatismus und Unternehmens/Bereichsegoismus zu überwinden und neue Regeln für erfolgreiches Handeln festzulegen. Hilfe aus dem HR-Bereich oder auch externe Hilfe kann hierbei sehr nützlich sein. In unseren arbeitsteiligen Organisationen erkennen die einzelnen Bereiche/Mitarbeiter meist nicht mehr, wie das jeweilige Arbeitsergebnis zum Unternehmensergebnis beiträgt. Genauso wenig wird erkannt wie einzelne Ziele mit denen anderer Bereiche zusammenpassen.

Die Erfahrung zeigt, dass Führungskräfte und Mitarbeiter, die am Erfolg oder Misserfolg des Unternehmens beteiligt sind, ergebnisorientierter denken und arbeiten. Ausgehend von diesem Gedanken wurde bei Kampa auf Basis der Jahresplanung geprüft, wie viel Geld für variable Vergütungen zur Verfügung stand. Im nächsten Schritt wurden die variablen Anteile der Gesamtvergütung und weitere Bestimmungen festgelegt, und zwar Geschäftsführer (in der Regel) 30 bis 40 Prozent, Führungskräfte und Wissensträger 10 bis 30 Prozent. Die variable Vergütung kann maximal das Fixgehalt leicht übersteigen (bis zu 80 Prozent des maximal erreichbaren Gesamtgehalts). Die variable Vergütung wird in der Regel an messbare Unternehmens- oder Projekt-Ziele gebunden. Zum Erhalt einer guten Zusammenarbeit ist es notwendig, Einigkeit über die zu erzielenden Ergebnisse und die Angemessenheit der Sanktionierung und Honorierung zu erzielen. Die Kriterien für die variable Vergütung sollten grundsätzlich schriftlich festgehalten werden.



**Lesetipp:** In dieser empfehlenswerten Managementlektüre gibt Unternehmenssanierer Dr. Bernd F. Pelz sein in drei Jahrzehnten erworbenes Wissen weiter. „Denken, kommunizieren, abgestimmtes Handeln“ lautet die Zukunftsformel für KMU's.