Harvard Business manager

Sonderveröffentlichung
aus Heft 1/2023

SO GELINGT VERÄNDERUNG IM MITTELSTAND

von Marc-René Faerber, Hans-Joachim Grabow, Benjamin Niethammer und Erik Strauß

Struktur Management Partner

universität Witten/Herdecke

So gelingt Veränderung im Mittelstand

Deutsche Mittelständler haben ihre Change-Projekte besser im Griff als so mancher Weltkonzern. Doch echte High Performer sind die meisten noch nicht. Was es braucht, damit ihre Pläne nicht auf halber Strecke versanden.

Von **Marc-René Faerber, Hans-Joachim Grabow, Benjamin Niethammer** und **Erik Strauß**

Einen deutschen Automobilzulieferer mit mehreren Werken in der Republik plagten wachsende Sorgen. Er schrieb rote Zahlen – und das bei sinkenden Umsätzen. Mit Beginn der Corona-Pandemie im Frühjahr 2020 war das Geschäft massiv eingebrochen. Die Hersteller von Pkws und Lkws fuhren ihre Produktion herunter; auch die Störungen in den globalen Lieferketten machten dem Unternehmen mit rund 1000 Mitarbeitern zu schaffen. Zwar war die Liquidität fürs Erste gesichert, doch es war klar: Die Erträge mussten wieder steigen.

Nach einer ersten Analyse stand fest, dass vor allem ein einziger Standort für die Verluste verantwortlich war. Das Management war optimistisch: „Im Grunde haben wir die Probleme dort schon gelöst“, hieß es, „denn wir haben bereits viele Maßnahmen definiert.“ Diese müssten jetzt nur konsequent abgearbeitet werden, dann sähen die Zahlen rasch besser aus.

Die Schwierigkeit dabei: Die Gruppe hatte mit bester Absicht mehr als 300 Initiativen bestimmt. Doch weder hatten die Verantwortlichen die Ziele fixiert, die sie damit erreichen wollten, noch die erhofften Effekte quantifiziert. Bei näherem Hinsehen zeigte sich: Viele Ideen waren eher vage oder Nichtigkeiten, und die Verbesserungen glichen häufig Hoffnungs- statt Planwerten, die durch harte Kennziffern untermauert waren. Zugleich waren die Initiatoren angesichts der hohen Anzahl an Maßnahmen überfordert und wussten nicht, wo sie anfangen sollten. Das Thema Fehlproduktion, auf das sich viele Diskussionen bislang konzentriert hatten, entpuppte sich als berechtigte, aber beileibe nicht einzige Sorge. Selbst mit einem Ausschuss von null Prozent, so zeigte es eine Berechnung, würde das Werk noch immer negative Ergebnisse erwirtschaften.

Umsetzung? Nicht mitgedacht

Über 300 Vorhaben – das ist ein Extremfall. Doch vieles an dem Beispiel ist typisch für die Umsetzungspraxis in mittelständischen Unternehmen: zu wenig Priorisierung, keine Quantifizierung, keine ganzheitliche Betrachtung der Probleme.

Immer wieder hören wir von Führungskräften: „Wir haben kein Konzeptproblem, wir haben ein Umsetzungsproblem.“ Doch schon dieser Erkenntnis liegt ein Irrtum zugrunde. Allzu häufig beginnen

die Schwierigkeiten in der Implementierung bereits damit, dass die Umsetzbarkeit während der Konzeptphase nicht mitgedacht wird. Um beim Beispiel zu bleiben: Wer 300 Maßnahmen definiert, darf sich nicht wundern, wenn es später an der Organisation, an der Messung der Resultate, damit am nötigen Monitoring und am Ende eben auch an den Verbesserungen hapert. Strategie und Umsetzung müssen ein kohärentes Ganzes bilden, wenn sie gelingen sollen.

Mit ihren Herausforderungen sind die Mittelständler nicht allein. Im Großteil der Managementliteratur oder in Studien gewichtiger Beratungsgesellschaften mit Bezug auf globale Konzerne gilt es bis heute als ausgemacht, dass 60 bis 70 Prozent aller Versuche scheitern, eine Strategie, eine Transformation oder ein Großprojekt in die Praxis umzusetzen. Allerdings sind diese Zahlen seit einigen Jahren umstritten; ihre empirische Basis scheint schwach. Und überhaupt: Wann ist eine Umsetzung gescheitert? Schon wenn „nur" 90 Prozent der Ziele erreicht werden oder erst bei 80 oder 70 Prozent? Geht es um die wichtigsten Programme oder um alle? Und was, wenn das Unternehmen die Vorgaben zwar nicht pünktlich am geplanten Termin, dafür aber sechs Monate später erreicht?

Das Problem der Umsetzung treibt Praktikerinnen wie Theoretiker um. In einer Welt, die sich massiv wandelt, ist die Fähigkeit zur Veränderung und wie sie sich im Unternehmen umsetzen lässt eine Schlüsselkompetenz nachhaltiger Führung. Wer sie bereits besitzt, ist im Vorteil; alle anderen müssen sie erst noch entwickeln. Dabei haben die meisten Debattenbeiträge etwas gemeinsam: Ihr Fokus liegt erstens auf großen Konzernen und zweitens häufig auf Unternehmen aus Nordamerika, Asien und maximal Europa als Ganzes. Doch wie steht es in Deutschland um die Realisierung von Initiativen - und zwar im Mittelstand, dem Rückgrat unserer Wirtschaft?

Was wir wissen wollten

Wer dieser Frage nachgeht, stellt fest, dass es bisher höchstens rudimentäre Studien über das Umsetzungsmanagement von Autozulieferern, Maschinenbauern oder Handelsunternehmen gibt. Und das, obwohl sich Mittelständler in Größe, Eigentümer- und Managementstrukturen oft stark von Konzernen unterscheiden. Daher sind wir diesen Fragen mit einer Gemeinschaftsstudie von Struktur Management Partner (SMP; Unternehmensberatung, bei der drei Autoren dieses Artikels arbeiten - *Anm. d. Red.)* und der Universität Witten/Herdecke nachgegangen.

Der deutsche Mittelstand steht besser da als viele internationale Konzerne.

Das Ergebnis ist eine Erhebung unter 139 Führungskräften des gehobenen deutschen Mittelstands. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer stammen primär aus Unternehmen mit 50 bis 500 Millionen Euro Umsatz und haben zu fast 80 Prozent Erfahrungen in der Umsetzung großer Projekte auf C-Level gesammelt. Zusätzlich zu unseren Fragen baten wir jede und jeden von ihnen um drei Empfehlungen, wie eine effektive Umsetzung zu gewährleisten ist. Einige davon werden in diesen Beitrag einfließen. Nach unserer Kenntnis ist diese Gemeinschaftsstudie die Erste ihrer Art. Im Folgenden stellen wir die wichtigsten Ergebnisse vor, gefolgt von einer Analyse der Hauptfaktoren und Empfehlungen für die Praxis, die wir den „Dreiklang des Erfolgs" nennen.

Zunächst beleuchteten wir, wie Führungskräfte aus dem Mittelstand den Erfolg umgesetzter Projekte einschätzen - und zwar nicht allein bezogen auf die aktuelle Lage in ihrem Unternehmen, sondern auf Basis all ihrer Erfahrungen. Dabei zeigte sich: Es gibt enorme Unterschiede zwischen High Performern und Low Performern, zwischen kurzen und langen Projekten oder auch zwischen Initiativen zur Kostensenkung und Maßnahmen für mehr Nachhaltigkeit.

Die Erfolgsquoten

Die Ergebnisse sind ernüchternd. Nur 28 Prozent der Teilnehmerinnen und Teilnehmer (eine Gruppe, die wir High Performer nennen) bezifferten die durchschnittliche Erfolgsquote von Umsetzungsvorhaben im Mittelstand auf mehr als 70 Prozent. Stolze 55 Prozent (die Middle Performer) schätzten sie auf 50 bis 70 Prozent. Und 17 Prozent der Befragten

Kompakt

Das Problem
Die mangelhafte Umsetzung von Strategien, Transformationen und Großprojekten ist die Ursache vieler Probleme in Unternehmen. Eine Studie liefert erstmals Daten zum deutschen Mittelstand. Dieser hat vor allem bei mittel- bis langfristigen sowie schwer messbaren Projekten zu kämpfen.

Die Ursache
Wesentliche Gründe für Misserfolge von Umsetzungsvorhaben im Mittelstand sind zu wenig Zeit und Mühe in der Planungsphase, zu wenig Einigkeit der Führung und zu wenig Kommunikation. Dazu kommt ein Mangel an Strukturen, klaren Verantwortlichkeiten und eindeutigen Prioritäten.

Die Lösung
Gerade mittelständische Firmen müssen Ressourcen gezielt einsetzen. Dabei hilft ein Dreiklang des Erfolgs: der Aufbau geeigneter Strukturen, die Einbindung der Menschen und eine konsequente Messung und Steuerung der Performance. Jede Dimension zählt, vor allem aber ihr Zusammenspiel.

(die Low Performer) nannten 50 Prozent oder weniger (siehe Grafik „Richtig gut sind nur wenige“ auf Seite 5).

Insgesamt ergab sich eine durchschnittliche Erfolgsquote von 62 Prozent – erheblich höher als das, was laut Fachliteratur zu erwarten wäre. So gesehen steht der deutsche Mittelstand besser da als viele internationale Konzerne. Doch zur Wahrheit gehört auch: Jedem Unternehmen, das seine Zielsetzung nur zu 62 Prozent erreicht, brechen gewaltige Erträge weg, mit denen es gerechnet hat, und damit auch wichtige Spielräume, die fest eingeplant waren. Zudem belasten schwache Umsetzungserfolge das Vertrauen wichtiger Stakeholder wie Mitarbeiter, Banken oder Investoren.

Der Zeithorizont

Ein besonders augenfälliges Ergebnis lieferte die Frage nach der Erfolgsquote in Abhängigkeit vom Zeitrahmen einer Maßnahme. So nimmt der Grad der Zielerreichung über alle Gruppen hinweg immer weiter ab, je länger eine Initiative dauert (siehe Grafik „Je schneller, desto erfolgreicher“ auf Seite 6). Allerdings sind die Ausgangspunkte sehr unterschiedlich: Während High Performer die Erfolgsquote kürzerer Projekte (Zeitraum: bis zu sechs Monate) mit stolzen 82 Prozent beziffern, starten Middle Performer bei nur 73 Prozent und Low Performer gar nur bei 64 Prozent. Mit längerer Frist sinken die Werte fast parallel.

Bei den mittelfristigen Projekten (Zeitspanne: 6 bis 18 Monate), die in Unternehmen weitverbreitet und von entscheidender Bedeutung sind, ist die Diskrepanz am größten. Hier beziffern die High Performer ihre Erfolgsquote mit respektablen 75 Prozent, Middle Performer mit 59 Prozent und Low Performer sogar nur mit 49 Prozent.

Die Kurvenverläufe belegen: Es ist erstens wichtig, dass Unternehmen möglichst über das richtige Set-up verfügen, wenn sie mit der Umsetzung starten. Zweitens brauchen vor allem die mittel- und langfristigen Initiativen erhöhte Aufmerksamkeit vom Management sowie eine aktive Steuerung. Dies gilt für alle Unternehmen gleichermaßen, egal ob gut oder schlecht gerüstet.

Über die Studie

Für die Studie kontaktierten SMP und Erik Strauß von Juni bis Oktober 2021 rund 500 Führungskräfte aus dem deutschen Mittelstand und erhielten 139 valide Rückmeldungen. Die Antworten spiegeln vor allem das Geschehen in Unternehmen mit 50 bis 500 Millionen Euro Umsatz wider, allerdings arbeiten etliche der Befragten auch in kleineren oder größeren Unternehmen. 78 Prozent der Teilnehmerinnen und Teilnehmer hatten Erfahrungen auf C-Level (Vorstand, Geschäftsführung oder Ähnliches). 62 Prozent besaßen zehn Jahre oder mehr Erfahrung im Umsetzungsmanagement, ein Drittel sogar 20 Jahre oder mehr.
Insgesamt vereinten die Befragten Umsetzungserfahrungen aus rund 20 Branchen mit einem Schwerpunkt auf Maschinenbau, Autozulieferern und Handel. 37 Prozent der Antworten bezogen sich auf Erfahrungen mit Restrukturierungen, 36 Prozent auf Fälle der Performancesteigerung und 25 Prozent auf strategische Neuausrichtungen aus einer starken Position heraus.

Interessant ist: Der Einsatz einer Umsetzungsmethode erhöht bereits die Erfolgsaussichten. Dagegen ist es für den Erfolg nachrangig, welche Vorgehensweise das Unternehmen wählt. Ob Management by Objectives, Project Management Office, agiles Arbeiten oder die Balanced Scorecard – in der Nutzung durch die Befragten blieben die Unterschiede überschaubar. Dennoch: dass High Performer Maßnahmen gut operationalisieren und ein Controlling dieser Maßnahmen einführen, unterscheidet sie deutlich von den Low Performern.

Die Art der Projekte

Hingegen zeigen sich bei der Art der Projekte klare Unterschiede. So schrieben die Befragten Projekte zu organischem Wachstum, Kostensenkungen oder zur Bereinigung des Portfolios und Sortiments auf einer Skala von 0 bis 4 eine relativ hohe Erfolgschance zu (2,7). Projekte zur Kulturveränderung, zu anorganischem Wachstum oder auch ESG (Environmental, Social and Governance – *Anm. d. Red.)* schätzten sie hingegen als deutlich schwerer ein (1,7 bis 1,8), denn solche Initiativen zeichnen sich durch lange Laufzeiten, hohe Unsicherheit und den Faktor Mensch aus.

Offenbar haben also kurzfristige und leicht messbare Vorhaben insgesamt bessere Erfolgsaussichten als längerfristige, schwer operationalisierbare Projekte. Das gilt unabhängig davon, ob wir über High, Middle oder Low Performer sprechen.

Hier entstehen die Probleme

Warum fallen die Erfolge bei der Umsetzung von Strategien, Transformationen oder großen Projekten so unterschiedlich aus? Die Gründe dafür lassen sich in drei Kategorien unterteilen: Organisation, Führung und Kommunikation.

Unzureichende Organisation

Das Beispiel des Autozulieferers aus Deutschland zeigt: Wie gut sich Pläne in die Praxis übertragen lassen, entscheidet sich bereits in der Konzeptionsphase. Vor allem die Führungsriege muss dieser Frage schon frühzeitig Zeit und Aufmerksamkeit widmen. So setzten in unserer Studie High Performer durchschnittlich 27 Prozent der verfügbaren Managementzeit für Entwicklung und Umsetzung des Konzepts an, Low Performer dagegen nur 21 Prozent.

Der Unterschied mag gering klingen, doch wenn in Chefetagen etwas rar und heiß umkämpft ist, dann ist es die Zeit des CEOs, der Finanzchefin und des Technikvorstands. 6 Prozentpunkte (immerhin eine Steigerung von knapp 30 Prozent) sind da schon markant. Das gilt umso

mehr, als die Befragten selbst angegeben haben, über alle Performancegruppen hinweg, dass sich das Management idealerweise in rund 40 Prozent seiner verfügbaren Zeit mit Fragen der Konzeptentwicklung und -umsetzung befassen sollte. Hier zeigt sich eine große Diskrepanz zwischen dem Zeitaufwand, der Managerinnen und Managern notwendig erscheint, und der Zeit, die ihnen das ach so dringliche Tagesgeschäft lässt. Das ist ein Dilemma.

Mehr als 95 Prozent der Befragten finden für den Erfolg einer Initiative relevant, dass unter den Beteiligten eine hohe Akzeptanz über die Ziele wie über das Vorgehen des Unternehmens besteht. Anders gesagt: Das Topmanagement muss das „Was" und „Wohin" (die Strategie) sowie das „Wie" (die Umsetzung) kommunikativ klar vermitteln. Dafür braucht es eine strukturierte Initialisierung zu Beginn sowie klar definierte, gut messbare Kennzahlen zur Kontrolle der Fortschritte - vor allem, wenn monetäre Verbesserungen erst später eintreten.

Zudem steigt die Erfolgswahrscheinlichkeit, wenn die Verantwortlichkeiten klar sind und die Zuständigen für die Umsetzung bereits in die Konzeptentwicklung eingebunden werden. Die Praxis zeigt immer wieder, dass sich der Austausch über das „Wie" auch auf das „Was" auswirken kann: Eine Maßnahme mag am Reißbrett hervorragend klingen, ist aber womöglich in der Produktion kaum umsetzbar oder im Alltag gar bedeutungslos.

Unkoordinierte Führung

Erstaunliche Ergebnisse lieferte die Frage, wie die Befragten die Wahrscheinlichkeit beurteilen, dass innerhalb der Führungsriege ein gemeinsames Verständnis über die wesentlichen strategischen Initiativen des Unternehmens herrscht (siehe Grafik „Wenig Einigkeit in der Führungsetage" auf Seite 7). Mehr als 50 Prozent der Teilnehmerinnen und Teilnehmer hielten das für (eher) unwahrscheinlich. Allerdings gab es erhebliche Unterschiede. So sagten 47 Prozent der High Performer, dass dieses gemeinsame Verständnis bei ihnen (eher) wahrscheinlich sei. Bei den Middle Performern waren es nur 30 Prozent, bei den Low Performern sogar nur 13 Prozent. Sprich: High Performer machen deutlich häufiger die Erfahrung, dass Ausrichtung und Ziele der Umsetzung im Topmanagement besser kommuniziert und zu einer Gemeinschaftsaufgabe gemacht werden.

Ein Ergebnis, das so plausibel wie gravierend scheint. Denn wie soll das Topmanagement der Belegschaft Sinn und Schritte einer Strategie vermitteln, wenn es sich nicht einmal selbst über Ziele und Wege im Klaren ist? Unsere Resultate bestätigen Daten einer Studie über die Umsetzung von Strategien in Konzernen, die Donald Sull von der Sloan School of Management am MIT 2018 veröffentlichte. Er hatte die Mitglieder von 124 Führungsteams nach den fünf wichtigsten Prioritäten ihres Unternehmens gefragt. In nur 28 Prozent der Firmen stimmten die Angaben der Topmanagerinnen und Topmanager zu mehr als 60 Prozent überein. Offenbar müssen nicht nur deutsche Mittelständler, sondern auch amerikanische Konzerne nachhaltig am Alignment - also an der Abstimmung - in ihrer Führungsetage arbeiten.

Ähnliches gilt für die Rangordnung von Maßnahmen. „Setze Prioritäten und verschiebe die Trivial Many auf eine spätere Phase", formulierte sehr treffend ein Teilnehmer der Erhebung. In der Tat: Ein einzelnes Projekt mag für sich gesehen noch so sinnvoll sein - zu viele Projekte parallel zu verfolgen ist nach Ansicht der Befragten der Misserfolgsfaktor Nummer eins. Wer zu viel will, erreicht zu wenig. Damit verzetteln sich Unternehmen und überfordern die Organisation und alle Beteiligten. Dies gilt gerade für den Mittelstand, der nicht über die finanziellen oder personellen Ressourcen verfügt, wie sie ein großer Konzern hat. Das klingt logisch, ist in der Praxis aber immer wieder ein Problem.

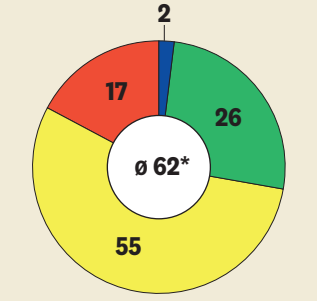
Beim eingangs erwähnten Autozulieferer, der SMP im Sommer 2021 gerufen hatte, brauchte es lange intensive Debatten, um das Management zu überzeugen, sich auf 10 bis 15 Teilprojekte zu konzentrieren. Dazu zählten der Abbau des Lagerbestands, Preiserhöhungen, Produktivitätssteigerungen und eine Verringerung des Ausschusses in der Produktion. Erst als dieser Fokus klar war, bildete das Unternehmen eine Umsetzungsorganisation samt Lenkungsgremium, fing an, die Fortschritte zu messen und regelmäßig zu diskutieren, hielt die Aufmerksamkeit aller Beteiligten konstant hoch und justierte Maßnahmen, falls nötig, immer wieder neu.

Derzeit ist der Turnaround immer noch im Gange, die Umsetzung der Initiativen

Richtig gut sind nur wenige

Von den befragten Führungskräften aus dem deutschen Mittelstand sagen nur 28 Prozent, dass ihr Unternehmen bislang 70 Prozent oder mehr seiner Change-Ziele erreichen konnte. Im Durchschnitt ergibt sich für die Gruppe der Top Performer und High Performer (im Artikel zur Vereinfachung als „High Performer" zusammengefasst) eine Erfolgsquote von 81 Prozent.

WIE VIELE UMSETZUNGSVORHABEN IN IHREM UNTERNEHMEN WAREN ERFOLGREICH?
Angaben in Prozent



*Basierend auf Mittelwert der Intervalle.

zeigt erhebliche Wirkung. Allerdings haben die unerwarteten Energiepreissteigerungen die Rückkehr in die Gewinnzone 2022 erschwert.

Mangelnde Kommunikation

Wie schon die ernüchternden Zahlen zum Alignment im Topmanagement zeigen: Die Führung muss erklären, erklären, erklären. Und sie sollte selbst dann weitermachen, wenn sie das Gefühl hat, dass es schon keiner mehr hören kann. „Man kann nicht zu viel kommunizieren", sagte uns einer der Studienteilnehmer.

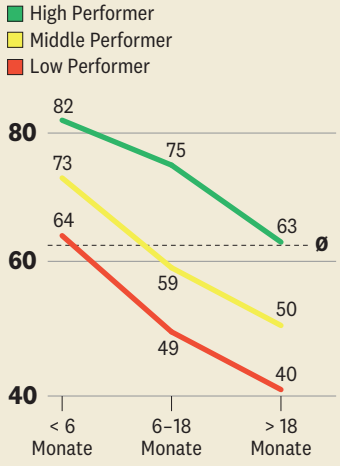
Das gilt in der Führungsetage, im Austausch mit den Stakeholdern (gerade auch bei Mittelständlern im Familienbesitz) und erst recht in der Verständigung mit den Mitarbeitenden. Wiederholte Informationen über Ziele und Wege und der offene Umgang mit Problemen sind Schlüsselfaktoren für eine erfolgreiche Umsetzung. Gute Kommunikation mobilisiert und motiviert. Das Frappierende: In der Praxis sind wir noch keiner Führungskraft begegnet, die behauptet hätte, dass ein funktionierender Dialog nicht wichtig sei. Trotzdem stimmten 88 Prozent aller Befragten „eher" oder „voll" der Aussage zu, dass Bedeutung und Aufwand der Kommunikation von Zielen unterschätzt werden. Ein Indiz dafür: Der Weg von der Erkenntnis zum Handeln ist häufig lang und schwer.

Martin Eilerts, ein Teilnehmer der Studie und heute Geschäftsführer einer Tochter der Miele-Gruppe, bemerkte hierzu: „Eine gefährliche Illusion besteht darin, als Führungskraft zu glauben, den Mitarbeitenden sei alles einleuchtend und klar, was dir als Verantwortlichem selbstverständlich erscheint." Gegen diesen typischen Kommunikationsbias hilft nur eine regelmäßige, ehrliche Reflexion im Topmanagement: Sind Ziele und Wege wirklich jedem im Unternehmen klar? Der Geschäftsführer hat alles zehnmal durchdacht; für ihn liegt auf der Hand, was zu tun ist. Deshalb darf er aber nicht davon ausgehen, dass die Mitarbeitenden alles beim ersten Mal korrekt verstehen, geschweige denn, dass sie es sofort verinnerlichen. Eine Führungskraft muss auch zuhören und wahrnehmen, was andere ihr spiegeln, und sicherstellen, dass tatsächlich alle alles verstanden haben. Falls der Dialog trotzdem scheitert, sollten Managerinnen und Manager überlegen, ob ihnen ein Coaching zu besserer Kommunikation verhelfen kann.

Je schneller, desto erfolgreicher

Je länger eine Change-Initiative dauert, desto geringer fällt ihre Erfolgsquote aus. Zwar sank sie in allen Gruppen mit zunehmender Laufzeit um 19 bis 24 Prozentpunkte, allerdings von sehr unterschiedlichen Startpunkten aus. So landeten die High Performer bei Projekten von mehr als 18 Monaten immer noch bei einem Wert, den Low Performer nur bei Kurzfristprojekten erreichten.

UMSETZUNGSERFOLG IN ABHÄNGIGKEIT VON DER PROJEKTLAUFZEIT
Angaben in Prozent



Der Dreiklang des Erfolgs

Aus der Analyse der Ergebnisse und Erfolgsfaktoren, aber auch aus den Hunderten Empfehlungen der 139 Befragten hat sich für uns ein Muster herauskristallisiert, das Erfolg oder Misserfolg in der Umsetzung begründet. Dieser Dreiklang des Erfolgs, wie wir ihn nennen, besteht 1. aus dem Aufbau geeigneter Strukturen, 2. aus der kommunikativen Einbindung der Menschen im Unternehmen und 3. aus der Messung und Steuerung der Performance. Jede dieser drei Dimensionen ist relevant, vor allem aber ihr gut austariertes Zusammenspiel. Erst dadurch entstehen das nötige Verständnis und Commitment sowie die bestmögliche Zusammenarbeit, Koordination und Steuerung aller Aktivitäten.

Strukturen schaffen

Wer einen Zug aufs falsche Gleis setzt, wird nie dort ankommen, wohin sie oder er möchte. Entsprechend wichtig ist es, noch vor jeder Personalie und jeder Maßnahme das richtige Set-up für die Umsetzung zu wählen. Dazu zählen:

- das Organisationsdesign, zum Beispiel in Form eines Project Management Office (PMO), in dem alle Fäden zusammenlaufen;
- ein Aktionsplan, der systematisch festlegt, was erreicht werden soll und die dazu notwendigen Schritte formuliert – möglichst gemeinsam mit jenen Personen, die sie später umsetzen sollen;
- ambitionierte, aber realistische Deadlines, Meilensteine und Messgrößen, die ebenfalls zusammen mit dem Team fixiert werden.

Vernachlässigen Unternehmen diese drei Punkte, drohen Chaos und böse Überraschungen. Es gilt die alte Regel des Projektmanagements: 80 Prozent des späteren Erfolgs lassen sich auf eine Investition von 20 Prozent der Zeit in die Initialisierungsphase zurückführen.

Welchen Unterschied es macht, viel Zeit und Mühe in eine gute Vorbereitung zu investieren, illustriert ein Fall in der Kosmetikindustrie aus der Zeit vor Corona. Ein Hersteller hochpreisiger Geräte stand vor dem Problem, dass seine Branche das Ende eines Booms erlebte und Überkapazitäten herrschten. Es schien sinnvoll, die Produktion aus den USA nach Deutschland zu verlagern und die bisher in Amerika hergestellten einfacheren Produkte im Stammwerk herzustellen. Doch der

geschäftsführende Gesellschafter hatte Respekt vor der Aufgabe. Obwohl er früher in einem globalen Konzern gearbeitet hatte, traute er sich und seinem Management nicht zu, sie allein zu meistern.

Zwar war der Produktionschef, der bei der Verlagerung die größte Rolle spielen würde, ein exzellenter Mitarbeiter. Im Alltag aber gaben zwei Schwergewichte im Führungsteam - die Zuständigen für Marketing und Vertrieb - häufig die Richtung vor. Es bestand das Risiko, dass das Topmanagement das Unterfangen zu locker angehen könnte und die Folgen für den Rest des Unternehmens unterschätzte. Die vorherrschende Haltung war: „Leuten kündigen, Maschinen in Container packen, Werk schließen, Produktion in Deutschland starten - das kann ja wohl nicht so schwer sein."

Kern der Lösung war ein ausgeklügelter und während der Initialisierungsphase erarbeiteter Projektplan. Dieser wurde erst freigegeben, nachdem er einem Stresstest unterzogen und von den Beteiligten als robust eingestuft worden war. So startete das Unternehmen mit dem Einverständnis aller und einem klaren Vorgehen.

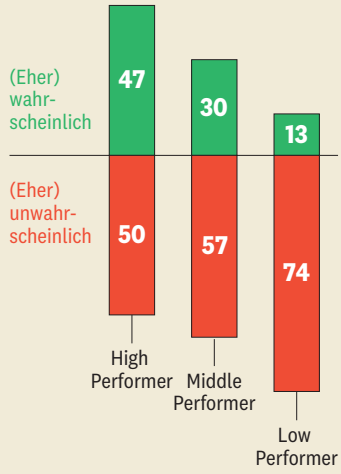
Bereits zu Beginn stand fest, in welcher Reihenfolge wann was nach Deutschland umgesiedelt werden sollte. Es stand fest, dass das Unternehmen zunächst auf Vorrat produzierte, um den US-Markt auch in der Zeit der Verlagerung bedienen zu können. Festgeschrieben waren zudem eine Marschroute für das Verladen und Verschiffen der Maschinen, ein Konzept für die zeitige Schulung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Deutschland, eine detaillierte Strategie für die Kommunikation an Betriebsräte, Banken und US-Kunden sowie die sichere Finanzierung des Ganzen. Das Unternehmen ernannte Zuständige, legte regelmäßige Termine im Management fest und setzte ein Controlling auf. Diese Systematik sollte sich schnell zur neuen Führungsroutine für weitere Transformationen und Projekte entwickeln.

Das Ergebnis war ein reibungsloser Neustart in der Heimat, ohne Stillstände oder Ausfälle, dafür mit großem Engagement der Belegschaft. Auch deshalb zählt das Unternehmen noch heute zu den Weltmarktführern in seiner Branche.

Wenig Einigkeit in der Führungsetage

„Wie wahrscheinlich ist es, dass die Führungsriege Ihres Unternehmens ein gemeinsames Verständnis über die drei bis fünf wichtigsten Umsetzungsvorhaben hat?" Die Antworten auf diese Frage fielen je nach Gruppe sehr unterschiedlich aus – und waren selbst bei den High Performern ziemlich ernüchternd.

ÜBEREINSTIMMUNG IM TOPMANAGEMENT ÜBER DIE STRATEGIE
Angaben in Prozent



Menschen einbinden

Steht das Set-up, geht es um die Menschen, die den Plan mit Leben füllen müssen. Dazu zählen vor allem jene, die für die Umsetzung verantwortlich sind. Das Topmanagement muss dieses Team richtig zusammenstellen und die Verantwortlichkeiten klar verteilen. Bei den Mitarbeitenden ohne Umsetzungsverantwortung wiederum geht es einerseits um eine breite Akzeptanz der Vorhaben - das berühmte „Mitnehmen". Andererseits muss jede und jeder Einzelne geschult und Projektteams gezielt befähigt werden. Dabei geht es weniger um die fachliche Qualifikation, die in der Regel bereits vorhanden ist. Vielmehr muss das Unternehmen ihnen Projekt- und Moderationskompetenzen nahebringen oder auch Methoden des agilen Arbeitens wie Scrum.

Hier werden die Besonderheiten des Mittelstands sichtbar. Zunächst seine Stärken: eine Hands-on-Mentalität, eine geringe Führungstiefe sowie weniger Bürokratie. Viele dieser Unternehmen können schneller agieren als Konzerne; der Zugang des Topmanagements zu den Mitarbeitenden ist direkter. Die Kehrseite sind verschiedene Schwächen, die einer erfolgreichen Umsetzung im Wege stehen: geringere personelle und finanzielle Ressourcen, geringeres Know-how bei modernen Arbeitstools sowie ein traditionell starker Fokus auf Technik und Innovationen, weniger auf Führung und Kommunikation. Allerdings wissen wir, dass Mittelständler zunehmend an diesen Schwächen arbeiten.

Sommer 2019: Es ist 14 Uhr an einem Donnerstag, als sich der Geschäftsführer eines Anlagenbauers zusammen mit dem Betriebsrat vor die Mitarbeitenden stellt. Alle im Raum wissen, dass ihr Unternehmen - in seiner Branche ein weltweit tätiger Marktführer - seit Monaten keinen größeren Auftrag gewonnen hat. So wundert es niemanden, als der Chef berichtet, der Auftragseingang liege unter Plan und unter Vorjahr. In dieser schwierigen Zeit sei auch jeder Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin gefordert. Deshalb gebe es in diesem Jahr kein Weihnachtsgeld. Trotzdem schallt am Ende Beifall durch die Montagehalle. Wie ist das möglich?

Ganz einfach: In seiner Rede hat der Geschäftsführer sachlich, klar und offen kommuniziert, wie ernst die Dinge stehen und was die Ursachen dafür sind. Doch er hat auch erklärt, dass die Liquidität fürs Erste gesichert ist - und wie das Management die Lage verbessern will. So plant es, das Produktportfolio zu straffen und aktiv neue Kunden zu akquirieren, unterstützt von externen Experten. Der Chef hat allen vermittelt: Wir wissen, was los ist. Wir haben ein Konzept. Und wir bauen auf euch. Er hat die Lage nicht beschönigt, aber eine Perspektive aufgezeigt.

Wie gut sind Sie in der Umsetzung Ihrer Strategie?

Schon eine kurze gemeinschaftliche Bestandsaufnahme kann wertvoll sein: Sie hilft dabei, den Status quo zu reflektieren, erste Ideen für Veränderungen zusammenzutragen und das Umsetzungsmanagement in einfacher Weise zu verbessern. Die Tabelle schlüsselt die drei Dimensionen einer erfolgreichen Implementierung in sechs Kriterien auf, die sich mithilfe der simplen Dreierskala rasch bewerten lassen. Liegt die Mehrzahl der Kreuze im roten oder gelben Bereich, gibt es für das Unternehmen noch viel zu tun. Liegt sie im grünen Bereich, reichen gezielte Nachbesserungen. Doch Vorsicht: Mitunter gefährdet schon ein einzelnes Kreuz im roten Bereich (etwa bei Commitment und Aufmerksamkeit des Managements) die ganze Umsetzungsinitiative.

Erfolgskriterien nach Dimension	Status		
	Nicht gegeben	Bedingt gegeben	Gegeben
Strukturen schaffen und verankern			
Das Organisationsdesign (zum Beispiel PMO-Struktur, Abläufe, Regeln, Aufgaben, Rechte, Pflichten, Verantwortlichkeiten, Eskalationsmechanismen) ist mit den Verantwortlichen klar vereinbart.			
Umsetzungsprojekte starten und strukturieren wir mit einer Initialisierungsphase, in der Projekte, Maßnahmen und die Steuerungskennzahlen operationalisiert werden.			
Der Umsetzungsfahrplan, unsere Umsetzungsziele sowie unsere Aktionspläne sind aus der Strategie abgeleitet und werden vom gesamten Managementteam getragen.			
Regeltermine für Projektteams und zur Steuerung sind in unserer Managementagenda mit klaren Strukturen (Frequenz, Dauer, Formate) fest verankert.			
Ein übersichtliches Monitoringsystem misst den Fortschritt und wird von allen Beteiligten aktiv genutzt.			
Zwischen Anreizsystemen zur Würdigung von Performance und Umsetzungszielen bestehen keine Zielkonflikte.			
Menschen einbinden und befähigen			
Unsere Realisierungsteams sind schlagkräftig und interdisziplinär zusammengestellt. Ressourcen sind gesichert. Wir binden Talente und Nachwuchskräfte ein und fördern sie.			
Die Teams haben Hintergrund und Beitrag ihres Projekts für den Gesamterfolg verstanden. Sie haben sich zur Erreichung der Ziele und Meilensteine verpflichtet.			
Die Geschäftsführung zeigt Commitment, spricht eine Sprache und richtet den Fokus auf die Umsetzungsziele. Sie etabliert Mechanismen, um die Aufmerksamkeit für den Umsetzungsprozess hochzuhalten.			
Führungskräfte kommunizieren regelmäßig und offen über Sinn, Ziele und Projektfortschritte (High- und Lowlights) der Umsetzung.			
Mitarbeitende erhalten regelmäßige Schulungen in Projektmanagement und Moderationsmethoden, um sie fit für die Projektarbeit zu machen.			
In unseren Performance Reviews herrscht ein konstruktives Mit- und Füreinander, das zum Bessermachen stimuliert.			
Performance messen und steuern			
Zieleffekte sind bewertet und vereinbart (quantitativ in Euro, qualitativ in Meilensteinen mit messbaren Zwischenschritten); ihre Messung durch die Projektteams ist sichergestellt.			
Topmanagement und Projektteams legen im Dialog ambitionierte Ziele und Meilensteine fest.			
Die Projektteams stellen die Messung der Projektfortschritte und Kennzahlen sicher. Das Controlling unterstützt das Team.			
Topmanagement und Projektverantwortliche monitoren und steuern die Umsetzungsperformance in regelmäßigen Meetings.			
Die Berichtsformate sind standardisiert, ausgewogen und ermöglichen ein transparentes Reporting über Umsetzungsfortschritte, -probleme und -ausblicke.			
Feedbackmechanismen wie Sounding Boards setzen Impulse für eine kontinuierliche Verbesserung des Umsetzungsprozesses.			

Tatsächlich gelang es dem Unternehmen, Aufträge und Umsatz rasch wieder zu steigern, sodass es auch stabil durch die Pandemie kam. Der Geschäftsführer hatte verstanden: Damit die Umsetzung gelingt, müssen möglichst viele Mitarbeitende die Strategien, Transformationen und vor allem Krisenpläne möglichst gut verstehen und verinnerlichen. Denn ohne die Menschen bleibt alles Makulatur.

Die Botschaft des Chefs: Wir wissen, was los ist. Wir haben ein Konzept. Wir bauen auf euch.

Performance messen

Letzter Baustein einer erfolgreichen Umsetzung ist das systematische, konsequente Monitoring und Controlling der eingeleiteten Initiativen. Beantworten Sie dafür folgende Fragen:

- Stellen sich die gewünschten finanziellen Ergebnisse ein?
- Erreichen Sie Ihre inhaltlichen Meilensteine?
- Sind Wille und Anspruch, die Ziele zu erreichen, auf einem ausreichend hohen Niveau? Falls nein, warum nicht?
- Reicht es, den Maßnahmenplan zu überarbeiten, oder ist es sinnvoller, ein Teilprojekt ganz zu beenden?

Entscheidend dabei ist, dass Sie es nicht als Aufgabe des Controllings verstehen, die Performance zu messen, zu überwachen und nachzuhalten. Denn dies ist die Aufgabe des Lenkungsausschusses und letztlich des Topmanagements. Regelmäßige Termine der Führung mit den Umsetzungsteams - alle vier oder sechs Wochen - sind eine Conditio sine qua non. Dabei berichten die Projektverantwortlichen über den Fortschritt, über High- und Lowlights. Sie vergleichen die Pläne mit dem Istzustand der Meilensteine; sie markieren Erfolgsaussichten und Erwartungen durch einfache Ampelanzeigen (steht das Projekt auf Grün, Gelb oder Rot?). Bleibt der Austausch dazu konstruktiv, kann sich daraus bei allen Beteiligten ein echtes Performance-Mindset entwickeln.

Ein Geschäftsführer, der an unserer Umfrage teilnahm, empfahl das folgende Vorgehen: „Erfolge kommunizieren und feiern; Misserfolge kommunizieren und diskutieren, was das Unternehmen daraus lernen kann." Auch ein Reporting zu weichen Faktoren wie der Zusammenarbeit im Team oder einer möglichen Überforderung der Belegschaft gehört zu diesem Baustein zwingend dazu.

Die Erfahrung lehrt: Regelmeetings schaffen Transparenz, erleichtern ein gemeinsames Verständnis und sorgen für die notwendige Dynamik und Motivation aller Beteiligten. Dieses Vorgehen hilft gerade bei längeren Projekten, die Aufmerksamkeit des Topmanagements hochzuhalten. Zudem erlaubt es frühzeitige Interventionen, falls diese notwendig werden sollten. Keine Controllerin, kein Tool kann das ersetzen. Der Chef eines Autozulieferers brachte es auf den Punkt: „Change im Mittelstand ist Chefsache."

Fazit

Die Untersuchung zeigt: Deutsche Mittelständler schaffen es besser als große internationale Konzerne, ihre Strategien, Transformationen und Großprojekte erfolgreich in die Tat umzusetzen. Dennoch erreicht nur ein gutes Viertel mehr als 70 Prozent der Ziele. Es bleiben Schwächen - etwa bei langfristigen Initiativen oder solchen, die nur schwer in Zahlen, Daten und Fakten zu fassen sind. Auch im gemeinsamen Verständnis des Topmanagements über die Umsetzung gibt es noch viel zu verbessern. Wie sagte Managementdenker Peter Drucker? „Strategy is a commodity. Execution is an art."

Abhilfe bietet ein ganzheitlicher Ansatz mit den drei Dimensionen „Strukturen schaffen", „Menschen einbinden" und „Performance messen". Ein Managementteam, das sich zu Anfang vier bis sechs Wochen Zeit nimmt, um diesen Dreiklang bewusst in den Blick zu nehmen, steht schon nach vier bis sechs Monaten deutlich besser da. Werden diese Methoden gleich zu Beginn verankert, kommt das Unternehmen weit besser mit den Problemen auf dem Weg klar - den unweigerlichen Rückschlägen, Konflikten und Hindernissen. Mit einer starken Umsetzungskompetenz können aus Zielen messbare Erfolge werden. Zudem erhöht sie die Resilienz und Anpassungsfähigkeit in turbulenten Zeiten.

© HBm 2023

Autoren

Marc-René Faerber
ist Managing Partner bei Struktur Management Partner (SMP), einer auf Turnarounds und Transformationen im Mittelstand spezialisierten Beratung mit Sitz in Köln.

Hans-Joachim Grabow
ist Senior Advisor bei SMP und begleitet viele Unternehmen in Fragen des Umbruchs, der Strategie und ihrer Umsetzung. Seine Erfahrungen gibt er als Dozent für Performance- und Transformationsmanagement weiter.

Benjamin Niethammer
ist Senior Manager bei SMP und betreut mittelständische Unternehmen in Umbruchsituationen. Zudem leitet er das Competence Center „Umsetzungsmanagement".

Erik Strauß
ist Professor für Controlling und Unternehmenssteuerung sowie Dekan der Fakultät für Wirtschaft und Gesellschaft an der Universität Witten/Herdecke.