

„Rendite und Leistung sichern unsere Zukunft“

Ergebnisorientierung sorgt für Projekterfolge und finanzielle Solidität

Managementtrainer Boris Grundl und Frank Böschmeier (CFO Nagel-Group) erklären die Bedeutung von Ergebnisorientierung und Kennzahlen für den wirtschaftlichen Erfolg.

Seit 10 Jahren wächst der Unternehmensumsatz ununterbrochen. Wie bewerten Sie diese Entwicklung?

Böschmeier: Der Umsatz ist ein wichtiger Indikator und gerade in den Jahren der Internationalisierung war uns das Wachstum an dieser Stelle sehr wichtig. Für die Gesundheit des Unternehmens ist dennoch am Ende des Tages entscheidend, was als Rendite übrig bleibt. Diese Größe bedingt nämlich unsere Investitionskraft. Die ist wiederum erforderlich für die maßgeschneiderten Lösungen, die wir für unsere Kunden entwickeln. Wir gehen die Sache ganzheitlich an. Durch eine seriöse Pricing-Strategie sorgen wir dafür, dass die hochwertige Dienstleistung, die wir für unsere Kunden erbringen, mit angemessenen Erlösen honoriert wird. Die andere Seite sind Kosten und Prozesse. Ohne stringentes Kostenmanagement verlieren Erfolge

auf der Erlösseite schnell ihren Reiz. Das erreichen wir durch intelligente Kostensenkung, das heißt an der richtigen Stelle sparen und gleichzeitig da investieren, wo wir einen klaren Nutzen für das Unternehmen erwarten. Wir müssen darüber hinaus bereit sein, operative und administrative Prozesse in Frage zu stellen - nur so schaffen wir es, das Richtige zu tun.

Welche Rolle spielt Ergebnisorientierung für den Erfolg von Unternehmen?

Grundl: Ergebnisse zu erzielen, ist das höchste Ziel für Unternehmen. Entscheidend ist nicht, dass die Menschen im Unternehmen beschäftigt sind, sondern dass sie Wirkung erzielen. Rote Zahlen – über längere Zeiträume – deuten auf schwarze Schafe bei den Entscheidungen. Am Ende sind es immer die Zahlen, die belegen, wie gesund ein Unternehmen ist. Auch wenn sie niemals die ganze Wahrheit sagen, kommt es doch immer auf sie an. Das ist weder gut noch schlecht. Es ist einfach so.

Ergebnisse sind jedoch nicht nur Zahlen. Auch auf dem Weg zu den Zahlen geht es um wichtige Ergebnisse: die Strategie, die Kommunikations-

kultur, die Führungsqualität, das Betriebsklima, die Mitarbeitermotivation und viele weitere Faktoren, die die Basis für starke Zahlen bilden.

Am Ende des Tages entscheiden die Zahlen – trifft das auch für ein Familienunternehmen wie die Nagel-Group zu?

Böschmeier: Absolut! Ein Familienunternehmen ist einerseits geprägt von Werten der „Familie“, andererseits ist es auch ein „Unternehmen“, also eine Organisation mit wirtschaftlichen Zielen. Es ist kein Widerspruch, wird jedoch gerne hier und da als solcher dargestellt. Nur wenn wir hart an unserer Wirkung – also an unseren Ergebnissen arbeiten – werden wir langfristig erfolgreich am Markt bestehen können.

Welche Instrumente gibt es für Führungskräfte, Ergebnisorientierung zu fördern und zu sichern?

Grundl: Das wichtigste Instrument, um Ergebnisorientierung zu fördern, ist ein klar definierter Verantwortungsbereich jedes Mitarbeiters. Der Grund: Jeder Mensch braucht einen Raum, in dem er lernen und sich selbstverantwortlich entwickeln kann. Stellen Sie sich eine Wiese vor, die jeder selbst bewirtschaften und in ein fruchtbares Feld umwandeln kann. Es ist die Aufgabe der Führungskraft, eine Parzelle in der richtigen Größe zu definieren und die grundlegenden Regeln für die Bestellung des Feldes festzulegen. Welche Früchte der Mitarbeiter gedeihen lässt und wie fruchtbar seine Wiese am Ende wird, bestimmt nur er selbst durch sein eigenverantwortliches Tun. Je größer die Organisation, desto wichtiger ist es, dass jeder genau weiß, für was er verantwortlich ist. Stecken Führungs-

Managementtrainer Boris Grundl.



kräfte diese Bereiche nicht genau ab, kommt es zu der bekannten „organisierten Verantwortungslosigkeit“.

Kontrolle ist ebenfalls ein wichtiges Führungsinstrument, um Ergebnisdanken zu fördern. Bei der Kontrolle ist wichtig: Sie ist kein Einmalwerkzeug, wenn eine Maßnahme abgeschlossen scheint oder nachdem die veranschlagte Zeit oder das verauslagte Geld aufgebraucht sind. Sie ist ein laufender, systematischer, den Kontrollierten einbindender, transparenter Prozess.

Und dann gibt es eine Reihe anderer Werkzeuge, die wir im Rahmen unseres Systems Leading Simple beschrieben haben.

Wie sorgt die Nagel-Group für Ergebnisorientierung?

Böschemeier: Gute Erfahrungen haben wir mit den sogenannten „Ergebnisorientierten Aufgabenbeschreibungen“, kurz EOA, aus dem Leading Simple System der Grundl Akademie gemacht. Die Einführung kostet teilweise Widerstandsüberwindung und die dauerhafte Nutzung bedeutet Aufwand. Dort, wo bereits damit gearbeitet wird, sind Führungskraft und Mitarbeiter jedoch verblüfft über die extreme Verbesserung der Zusammenarbeit – und der gemeinsamen Ergebnisse. Wir nehmen uns als Geschäftsführer außerdem selbst in die Pflicht. Seit Mai 2014 finden zum Beispiel die sogenannten „Monthly Profit Center Reviews“ (MPCR) statt. Jeder meiner Geschäftsführungskollegen ist monatlich in den ihm zugeordneten Regionen und diskutiert mit den lokalen Führungskräften über positive und vor allem auch negative Entwicklungen im Profit Center und darüber, wie letztere gelöst beziehungsweise nachhaltig vermieden werden können.

Bei 100 Standorten in 17 Ländern ist das ein riesiger Zeitaufwand. Warum tut sich die Geschäftsführung das an?

Böschemeier: Ja, Sie haben recht. Es ist viel Aufwand und eine große Herausforderung. Wir wollen bewusst diesen persönlichen Aus-



Frank Böschemeier, CFO der Nagel-Group.

tausch, weil wir von der positiven Wirkung für eine effizientere Umsetzung der Unternehmensziele überzeugt sind. Zusätzlich nutzen wir diese Termine, um den persönlichen Dialog mit Mitarbeitern vor Ort zu ermöglichen. Die sog. „3W-Cafés“ geben Gelegenheit, ohne feste Agenda, auf Fragen von Mitarbeitern aller Hierarchieebenen zu antworten und natürlich auch Fragen an sie zu richten. Hier kommt das Familienunternehmen wieder zum Erscheinen: Wir wollen auch als oberste Führungsriege für alle Mitarbeiter erreichbar bleiben.

Zurück zur Ergebnisorientierung: Welche Instrumente nutzen Sie, um verfolgen zu können, ob einzelne Profit Center sich nachhaltig auf dem richtigen Pfad bewegen?

Böschemeier: Natürlich existiert seit vielen Jahren ein Zahlenwerk im Unternehmen, um sämtliche Entwicklungen verfolgen zu können. In diesem Jahr haben wir dort tatsächlich einige Neuerungen vorgenommen. Mit dem Ziel einer starken Vereinfachung bei gleichzeitiger Erhöhung der Transparenz ist der sogenannte „One Pager“ entstanden. Dieses Reporting-Instrument fasst – wie der Name schon sagt – auf einer Seite die wesentlichen Kennzahlen und Entwicklungen einer Unternehmenseinheit zusammen. So erhalten alle Beteiligte einen sehr schnellen Überblick über die wesentlichen Indikatoren und können sich in

einer gemeinsamen Sprache austauschen. Wir haben in den letzten Monaten mit dieser neuen Form sehr gute Erfahrungen gemacht. Ein weiteres Instrument ist die Länderstrategie. Nach Aktualisierung der Gruppenstrategie zu Beginn des Jahres war es erforderlich, diese auf die individuelle Situation der jeweiligen Landesgesellschaft intelligent zu übertragen. Nach Abschluss dieses anspruchsvollen Prozesses werden wir über schärfere Zielvorgaben verfügen, die wir dann auch besser verfolgen können.

Welche Rolle spielen Qualitäts- und Leistungskennzahlen für die Ergebnisorientierung?

Grundl: Diese Kennzahlen sind wichtig. Sie erzielen gerade dann die gewünschte Wirkung, wenn Unternehmen sie richtig interpretieren, und sich dabei ihrer Subjektivität bewusst sind. Wenn sich Mitarbeiter freiwillig führen und kontrollieren lassen, machen sie sich verletzlich. Das gibt der Führungskraft Macht und große Verantwortung. Manchmal treffen Führungskräfte ins Schwarze, manchmal aber auch nicht. Wenn Sie als Führungskraft im Ganzen stimmig wirken und selbst auch Fehler zugeben können, werden Ihre Mitarbeiter lernen, Kontrolle als Hilfe wahrzunehmen. Es gilt: Je klarer Sie sich Ihrer Subjektivität in der Bewertung anderer bewusst werden, desto objektiver wird Ihr Blick, und somit die Fähigkeit, Ih-

re Mitarbeiter zu besseren Ergebnissen zu verhelfen.

Böschmeier: Die Erfahrung zeigt, dass fehlende Qualität über kurz oder lang zum Ergebnisverlust führt. Qualität natürlich verstanden als die Erfüllung von individuellen Kundenerwartungen, und nicht als One-size-fits-all Vorgabe. Sind Reklamationen und Schadensbelastungen erstmal im Haus, kommen Gegenmaßnahmen viel zu spät. Ein Kennzahlensystem hilft uns, frühzeitig zu erkennen, wo sich Qualitätseinbußen anbahnen. Kurzfristige Einsparungen oder scheinbar harmlose Prozessträgheit können in der Zukunft nicht nur viel Geld kosten, sondern sogar das Ende eines Geschäftes bedeuten. Spannend ist, dass der Hebel in die entgegengesetzte Richtung genauso gut funktioniert: erfüllte Qualitätserwartungen führen zu mehr Kundenzufriedenheit und damit zu einer höheren Kundenbindung und Preisakzeptanz. Diese wiederum kommt unserem finanziellen Ergebnis zu Gute.

Wir leben in einer Zeit rasanter Marktveränderungen. Können Ergebnisse in diesem Umfeld nachhaltig gesichert werden und wenn ja, von wem?

Böschmeier: Das stimmt. Privat wie beruflich stellen wir fest, dass die Veränderungsgeschwindigkeit um uns herum immer mehr zunimmt. Man kann mit dieser Entwicklung unterschiedlich umgehen. In der Nagel-Group haben wir uns dafür entschieden, Veränderungen aktiv mitzugestalten. Mit dieser Einstellung werden wir es schaffen, auch bei Turbulenzen unseren Weg zu gehen. Unsere Vision ist klar: Wir wollen in Europa der führende Anbieter für Lebensmittellogistik sein. Der Weg dahin wird auch in Zukunft einem stetigen Wandel ausgesetzt sein. Umso wertvoller ist die Fokussierung, die uns die Ergebnisorientierung gibt. Führungskräfte haben in diesem Prozess eine wesentliche Funktion. Sie sorgen dafür, dass Mitarbeiter zu jeder Zeit genau wissen, was von ihnen erwartet wird und dazu befähigt werden, sich in ihrer Rolle so immer wieder neu zu erfinden, dass sie ihre Aufgabe mit der bestmöglichen Wirkung ausführen können. 