

Nachdruck aus dem Februar-Heft 2013

STRATEGISCHE PROGRAMME MEISTERN

VON FRANK HAUPENTHAL, MARKUS KREUTZER
UND GÜNTER MÜLLER-STEWENS

STRATEGISCHE PROGRAMME MEISTERN

Wenn Großunternehmen sich auf schwierige Zeiten vorbereiten, müssen besondere Regeln beachtet werden. Die Deutsche Lufthansa hat bereits dreimal ihre Wettbewerbsfähigkeit mithilfe eines sogenannten Konzernprogramms wiederhergestellt. Die folgende Analyse illustriert, worauf es dabei ankommt.

VON FRANK HAUPENTHAL, MARKUS KREUTZER
UND GÜNTER MÜLLER-STEWENS

Als Peter Gerber 2001 mit seinem Team in die bewusst schlicht eingerichteten Räume neben dem Lufthansa-Vorstand einzog, ahnte wohl noch niemand im Konzern, wie hart die kommenden drei Jahre werden würden. Gerber, bis dahin Leiter des konzernweiten Infrastrukturkostenmanagements, war vom Vorstandsvorsitzenden Jürgen Weber zum Chef des Sparprogramms „D-Check“ ernannt worden. Er sollte den Cashflow, als Reaktion auf zu erwartende Umsatzeinbrüche, um eine Milliarde Euro erhöhen – und bekam die Macht, dieses Ziel im gesamten Unternehmen durchzusetzen.

In den folgenden drei Jahren regierten der passionierte Schachspieler Gerber und sein Team mit eiserner Hand. Der Name „D-Check“ war Programm. Er bezeichnet eine Art Flugzeug-TÜV, bei dem die Maschine einmal zerlegt und wieder zusammengesetzt wird. Ähnlich sezierten die Manager das gesamte Unternehmen auf der Suche nach höherem Cashflowpotenzial. Vor Ablauf des Programms hatte das Team bereits 1,6 Milliarden Euro an dauerhaftem Cashflow generiert.

Programme dieser Größenordnung entwickeln sich zu einer Art Allzweckwaffe, wenn die wirtschaftliche Lage den Unternehmen das Betriebsergebnis zu schmälern droht oder wenn es neue Wachstumspotenziale auszuschöpfen gilt. 2013 verkündeten die 30 im Dax versammelten Konzerne, mehr als 15 Milliarden Euro über derartige Programme einsparen zu wollen. Konzernprogramme unterscheiden sich von den vielen anderen Multiprojektmanagementaufgaben in Großunternehmen in einigen wesentlichen Punkten. Sie betreffen grundsätzlich das gesamte

ILLUSTRATION: MARIO WAGNER FÜR HARVARD BUSINESS MANAGER



Unternehmen und nicht nur einzelne Geschäftsbereiche. Sie werden vom Vorstand angestoßen und verantwortet. Es gibt meist nur ein einziges Ziel, das einer klaren Programmatik folgt. Und hinterher ist das Unternehmen häufig ein anderes als zuvor; so gehen mit Sparzielen meist grundlegende Änderungen in der Struktur der Konzerne einher.

Obwohl derartige Programme inzwischen ein wichtiges Instrument der Konzernleitung geworden sind, um in die laufenden Prozesse einer Organisation umfassend einzugreifen, weiß man nur sehr wenig über ihre Steuerung und Wirksamkeit. Auch die Frage, welche Kompetenzen für eine erfolgreiche Umsetzung gebraucht werden, ist noch nicht systematisch beantwortet worden.

Um mehr darüber zu erfahren, beobachten und analysieren wir an der Universität St. Gallen seit 2004 Strategieprogramme und haben uns besonders intensiv mit der Deutschen Lufthansa beschäftigt. In einem gemeinsamen Forschungsprojekt wurden die drei zurückliegenden Programme „Programm 15“, D-Check und „Upgrade to Industry Leadership“ intensiv untersucht.

Wir haben Archivmaterial sowie interne und externe Dokumente ausgewertet und zwischen 2005 und 2011 etwa 60 Interviews mit den Beteiligten an diesen Konzernprogrammen geführt, darunter die Programmleiter, Sponsoren, Vorstandsmitglieder, Aufsichtsräte, Kollegen, externe Experten (Berater) und ehemalige verantwortliche Manager. Die Interviews dauerten jeweils zwischen einer und drei Stunden, wurden aufgezeichnet und systematisch ausgewertet.

Ein Luftverkehrskonzern wie die Lufthansa ist für uns besonders interessant, da das Unternehmen in

huber beschloss 2007 das Programm Upgrade, um den Profitabilitätsbemühungen der Wettbewerber etwas entgegenzusetzen (siehe Tabelle Seite 6).

Bei Konzernprogrammen geht es also immer um das ganze Unternehmen. Unsere Analyse ergab dabei recht deutlich, worauf es bei der Führung und Umsetzung ankommt. Wir konzentrieren uns im Folgenden auf die vier wichtigsten Managementaspekte (Ziel, Team, Kommunikation und Steuerung) und zeigen anhand der Erfolgsbeispiele Programm 15 und D-Check, wie die jeweiligen Programmleiter vorgehen – und was unter Mayrhubers Regie beim nur moderat erfolgreichen Programm Upgrade anders gemacht wurde.

DAS ZIEL

Ende der 90er Jahre ging es der Lufthansa sehr gut. Dies ging hauptsächlich auf Programm 15 zurück, das zu Wachstum und steigender Profitabilität geführt hatte und nach wie vor im Unternehmen als das „Musterprogramm“ angesehen wird. In den Jahren 1998 und 2000 erzielte die Fluggesellschaft die bis dahin besten Ergebnisse der Unternehmensgeschichte. Doch Ende 2000 deuteten erste Anzeichen aus den Vereinigten Staaten auf einen massiven Konjunkturéinbruch hin. Bereits überwunden geglaubte Probleme aus den Zeiten des Staatsbetriebes tauchten wieder auf, und zusätzlich sorgten politische Entscheidungen für höhere Kosten in der Lieferkette, sodass auch die Stückkosten wieder stiegen. Es wurde höchste Zeit für Veränderungen. Jürgen Weber und sein Vorstandsteam begannen über ein weiteres Konzernprogramm nachzudenken.

Dieses Muster ist typisch. Die wirtschaftlich erfolgreiche Zeit führt dazu, dass sich Routine einschleicht, sich im Unternehmen Trägheit breitmacht und ein latenter Hang zur Selbstgefälligkeit entsteht. Phänomene, wie sie sich in den meisten erfolgreichen Unternehmen zeigen. Sowohl Jürgen Weber als auch Wolfgang Mayrhuber und Christoph Franz nutzten in ihrer Zeit als CEO deshalb die Konzernprogramme für drei Ziele: um die Mitarbeiter aufzurütteln und eine neue Gemeinsamkeit herzustellen, notwendige strukturelle Veränderungen umzusetzen und eine entsprechende Botschaft nach außen zu senden.

Hier liegt einer der größten Unterschiede zu den vielen anderen Großprojekten, die ständig in Unternehmen abgearbeitet werden. Ein Konzernprogramm gehorcht einer Programmatik und ist kein Sammelsurium vieler voneinander unabhängiger Einzelprojekte. Vor dem Programm 15 war die Lufthansa ein Staatsunternehmen, das sich weniger den Effizienzzwängen des Marktes ausgesetzt sah. Danach war es ein Wirtschaftsunternehmen, dessen Mitarbeitern ein striktes Kosten-

KONZERNPROGRAMME FOLGEN EINER LEITIDEE UND SIND KEINE SAMMLUNG VIELER UNABHÄNGIGER EINZELPROJEKTE.

einer Branche aktiv ist, in der äußere Ereignisse eine entscheidende Rolle spielen und das Geschäft immer wieder bedrohen. Mit dem Programm 15 reagierte der damalige Vorstandschef Jürgen Weber 1996 auf die fortschreitende Liberalisierung des Luftfahrtmarktes und den Aufstieg der Billigfluglinien in Europa. D-Check war 2001 Webers Antwort auf den bedrohlichen Konjunkturabschwung Ende 2000. Wolfgang Mayr-

bewusstsein vermittelt worden war. Bei D-Check wiederum ging es darum, das Steuern mithilfe von Daten und Fakten im Konzern zu stärken. Modernes Controlling gehörte nach Abschluss des Programms zum alltäglichen Werkzeug. Upgrade wiederum initiierte das Prinzip der gemeinschaftlichen Innovation im Konzern, bei dem neue Ideen nicht hierarchisch von der Konzernspitze nach unten verordnet werden sollten. Seitdem versteht sich die Konzernzentrale auch als Institution, die gut funktionierende Lösungen in allen Geschäftsfeldern identifiziert und dazu einlädt, sie vorzustellen und zu übertragen.

Welchen Inhalt ein Programm haben sollte, legt das Vorstandsgremium fest. Vor allem die Strategen und Controller erarbeiten hinter verschlossenen Türen die Programmschwerpunkte (Kosten, nachhaltiger Cashflow, Innovationskraft) und meist auch den Programmtitel. Als letzte nicht öffentliche Aufgabe wählt der Vorstand den Programmleiter aus.

Grundsätzlich ist es sinnvoll, das Ziel so klar und knapp wie möglich zu formulieren. Beim Programm 15 sollten die Stückkosten auf 15 Pfennig pro angebotenen Sitzkilometer reduziert werden, und D-Check sollte den Cashflow dauerhaft um eine Milliarde Euro pro Jahr erhöhen. Das ist konkret und jedem leicht zu vermitteln. Upgrade enthielt dagegen das eher allgemeine Ziel der Industrieführerschaft ohne absolute Vorgaben.

DAS TEAM

Zwar sind die offiziellen Initiatoren meist der Vorstandsvorsitzende und sein Konzernvorstand. Doch der entscheidende Akteur für die Dauer einer Veränderungsmaßnahme ist die vom CEO benannte *Programmleitung*. Diese Führungskraft repräsentiert den Inhalt und dessen Steuerung innerhalb des Unternehmens. Bei jedem Programm, das wir untersucht haben, vereinte die Persönlichkeit an der Spitze Fähigkeiten und Eigenschaften, die den Kerngedanken des Programms widerspiegeln.

Peter Jansen als erster Programmleiter sollte den Mitarbeitern das kostenbewusste Handeln einimpfen. Vorstandschef Jürgen Weber wählte ihn aus, weil er zum einen in seiner Eigenschaft als Personalmanager seine sozialen Kompetenzen demonstriert hatte. Zusätzlich erarbeitete er sich in seiner späteren Funktion als Revisor eine profunde Sachkenntnis zu nahezu allen Themen im Konzern; er hatte sich lufthansaweit einen sehr guten Namen gemacht. Für die Aufgabe, kreative Lösungen zum Sparen zu finden und alle mit ins Boot zu holen, schien er wie gemacht.

Das Programm D-Check dagegen war von vorn herein als rigoroser und systematischer „Gesundheits-

KOMPAKT

EHRGEIZIGE ZIELE

Neue Wettbewerber, veränderte Rahmenbedingungen und neue Technologien stürzen Unternehmen immer wieder in Krisen.

In Konzernen wie Lufthansa, Siemens und ThyssenKrupp entwickelt der Vorstand seit einigen Jahren konzernübergreifend angelegte Strategieprogramme, um das Unternehmen wieder wettbewerbsfähig zu machen. Diese Programme enthalten Hunderte von Einzelprojekten, die alle einem Ziel untergeordnet sein müssen.

STRAFFE PLANUNG

Die Autoren haben die drei ersten Programme der Lufthansa untersucht und leiten ab, welche Faktoren die Umsetzung gelingen lassen. Das sind vor allem die Definition der Ziele, die Zusammensetzung des Programteams, die Kommunikation und die Steuerung. Wichtig dabei ist, dass diese vier Aspekte Hand in Hand gehen. Entscheidungen in jeder dieser vier Kategorien beeinflussen die Handlungen in den anderen.

DIE LUFTHANSA-PROGRAMME IM ÜBERBLICK

Je nach Ausrichtung und Zielen haben sich die Verantwortlichen der von uns untersuchten Programme für andere Teammitglieder, Führungs- und Steuerungsprinzipien entschieden – mit unterschiedlichem Erfolg.

	PROGRAMM 15	D-CHECK	UPGRADE TO INDUSTRY LEADERSHIP
Dauer	Mai 1996 bis Anfang 2000	April 2001 bis Februar 2004	August 2007 bis Februar 2010
Anlass	Nach erfolgreicher Sanierung und dem Umbau zum Luftfahrtkonzern folgte 1996 ein massiver Umsatz- und Gewinneinbruch Bedrohung durch Billigfluglinien, sinkender Durchschnittsertrag je Passagier	Nach langer Erfolgs- und Wachstumsphase und abgeschlossener Privatisierung wieder steigende Kosten, sinkender Durchschnittsertrag je Passagier bedrohlicher Konjunkturabschwung Ende 2000	Nach erfolgreicher Konzernentwicklung zu geringe operative Marge im Vergleich mit den Wettbewerbern und Druck vom Kapitalmarkt
Programm und Ausrichtung	Wettbewerbsfähigkeit durch nachhaltige Kostensenkung Entwicklung von Kostenbewusstsein Fokus auf profitables Unternehmen (Kosten)	„Gesundheitscheck“ zur Zukunftssicherung nachhaltige Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit Fokus auf wertorientiertes Unternehmen (Liquidität)	präventiv Wachstum und Unabhängigkeit sichern dauerhafte Initiative statt zeitlich befristetes Programm Fokus auf Themen wie radikale Innovation, Unternehmertum und lernende Organisation
Ziele	Primärziel: Stückkosten im Geschäftsfeld Passage auf 15 Pfennig pro angebotenen Sitzkilometer (SKO) senken Absolutes Ziel: 1,5 Milliarden DM einsparen	eine Milliarde Euro zusätzlicher, nachhaltiger Cashflow pro Jahr Ziele wurden aufgeteilt in Vorgaben für die einzelnen Geschäftsfelder	Industrieführerschaft als profitabelster europäischer Luftverkehrskonzern erreichen und sichern keine absoluten Programmziele
Team	homogenes Kernteam überwiegend aus erfahrenen Controllern gleichen Alters	homogenes Kernteam aus jungen, analytisch/methodisch kompetenten Managern unterschiedlicher Ausbildung; zusätzlich: Kommunikationsexpertin	heterogenes Team aus jungen und älteren Managern unterschiedlicher Ausbildung und Erfahrung
Steuerung	bestehende Lufthansa-Managementsysteme wurden genutzt	eigene Steuerungssysteme, gekoppelt an die bestehenden Lufthansa-Managementsysteme	eigene Prozesse und Werkzeuge, geringe Koppelung an bestehende Managementsysteme
Führung	Top-down- und Bottom-up-Ansatz: hohe persönliche Interaktion und inhaltliche Intervention; Mitarbeiter wurden in Entscheidungen einbezogen Rollen: Orchestrator, Macher, Befähiger	Top-down-Ansatz, Schwerpunkt auf Überwachung mithilfe von Kennzahlen und konsequenter Fokus auf Ergebnisse Rollen: Treiber, Herausforderer, Controller	Bottom-up-Ansatz, Prinzip der Freiwilligkeit und Überzeugung; wertebasierte Führung statt struktureller Systemsteuerung Rollen: Moderator, Koordinator
Ergebnisse	sehr erfolgreich Primärziel (15 Pfennig je SKO) nicht ganz erreicht; absolutes Ziel voll erreicht; große Resonanz (Wandel, Kostenbewusstsein).	sehr erfolgreich Alle formulierten Ziele wurden vorzeitig erreicht (zum Teil übererfüllt); etwa 1,6 Milliarden Euro zusätzlicher Cashflow; große Resonanz (Professionalisierung Projektmanagement)	moderat erfolgreich Vorzeitig beendet; etwa 700 Millionen Euro Ergebnisbeitrag; Förderung der internen Kooperation und Orientierung an Best Practices; weniger nachhaltige Resonanz

check“ angelegt. Alle Prozesse sollten auf die Faktoren Zeit, Kosten und Qualität geprüft werden. Für diese Aufgabe wählte Weber Peter Gerber aus. Einen kühlen Strategen, der für seine analytischen Fähigkeiten bekannt war. Er führte klassisch von oben nach unten mithilfe von Managementkontrollsystemen und war gefürchtet dafür, bei jedem Report seiner Mitarbeiter die richtigen, meist unangenehmen Fragen zu stellen.

Im Programm Upgrade schließlich sollte es darum gehen, präventiv die Themen radikale Innovation, Unternehmertum und lernende Organisation einzuführen. Wolfgang Mayrhofer wählte dafür mit Ulrike Schlosser eine Managerin, die eher moderierend wirkte und auf den Aufbau von Netzwerken setzte.

Das Set an Eigenschaften muss also zu den vom Vorstand definierten Programmzielen passen. Die berufenen Programmleiter benötigen außerdem eine sehr gute Reputation im Konzern und ein ausgezeichnetes konzernweites Netzwerk.

Ähnliches gilt für das in der Regel etwa zehn Köpfe zählende Kernteam auf Konzernebene (zusätzlich gibt es noch assoziierte Teammitglieder in den verschiedenen Geschäftsfeldern). Das sogenannte Staffing, die Wahl der Mitglieder, übernimmt jeder Programmchef selbst. Eine Faustformel gibt es nicht. Ein homogen zusammengesetztes Team kann genauso funktionieren wie ein heterogenes.

Peter Jansen zum Beispiel wählte in erster Linie Controller. Mitarbeiter (darunter der spätere Programmleiter Peter Gerber), die alle inhaltliches Fachwissen mitbrachten, konsensorientiert auf einer sach- und erfolgsbezogenen Basis arbeiten konnten und einen ähnlichen Kommunikationsstil hatten.

Gerber wählte für sein eigenes Team ganz andere Leute. Durchgehend jüngere, ehrgeizige, methodisch kompetente Manager, die eher wie Strategieberater auftraten: charmant, wenn nötig, aber keinem Konflikt ausweichend. Sie stammten aus verschiedenen Unternehmensbereichen, hatten unterschiedliche Ausbildungen. Zusätzlich holte Gerber noch eine Kommunikationsexpertin dazu.

Ulrike Schlosser dagegen wollte ein heterogenes Team, mit vielen Querdenkern aus verschiedenen Bereichen und unterschiedlichen Alters, passend zu ihrer Moderationsrolle und dem Innovationsgedanken.

Wichtig bei der Besetzung ist, dass sich für die Manager in dieser Position das Engagement im Erfolgsfall auch auszahlt. Das Risiko zu scheitern ist hoch, was für die eigene Karriere nicht sehr förderlich sein kann. Ein Gegengewicht ist deshalb nötig. Entsprechende Perspektiven sollten den Kandidaten bereits vor Amtsantritt angeboten werden.

Für viele der Programmteilnehmer hat sich die Arbeit langfristig ausgezahlt. Peter Jansen wurde nach Abschluss seines Programms Konzerncontroller und ist heute Finanzvorstand der Lufthansa Technik AG. Peter Gerber stieg vom Teammitglied zum Programmleiter und später ebenfalls zum Vorstandsmitglied auf. Er leitet heute das Vorstandsressort Personal und Infrastrukturleistungen der Lufthansa Passage. Wenn dagegen die Manager im Unternehmen beobachten, dass sich das Engagement nicht lohnt, werden die Hochqualifizierten beim nächsten Programm schnell in der Deckung verschwinden.

Schließlich benötigt das Team eine professionelle und partnerschaftliche Begleitung durch wichtige Stabsstellen des Unternehmens wie Controlling, Strategie und Kommunikation sowie – als besonders wichtiger Faktor – die Rückendeckung durch den Vorstand. Neben allen fachlichen, strategischen und analytischen Fähigkeiten ist eine der wichtigsten die Konfliktbereitschaft und -fähigkeit. Ein D-Check-Programmmitarbeiter formulierte es so: „Programmmanagement ist Konfliktmanagement“.

DIE KOMMUNIKATION

Peter Gerber war der erste Programmleiter, der ein Konzernprogramm bei Lufthansa als Kommunikationsinstrument nutzte – sowohl extern als auch intern. Investoren wollen, ähnlich wie die Medien, griffige Geschichten, die eine Vorstellung von der Entwicklung eines Geschäfts und seiner Werttreiber vermitteln. Gerber warb folglich um die Anleger mit dem Versprechen des erhöhten Cashflows. Das Programmteam sorgte dafür, dass die Shareholder, der Kapitalmarkt, aber auch die Öffentlichkeit intensiv über das Programm, seine Hintergründe und Fortschritte informiert wurden. Dazu gehörten entsprechende Informationen auf Analystenkonferenzen sowie Mitteilungen auf der Webseite. Die externe Kommunikation nutzte Gerber darüber hinaus, um gezielt Druck von außen auf die eigene Organisation zu erzeugen. In den Medien stellte Gerber unter anderem durch Interviews seine persönliche Haltung und den Charakter des Programms dar.

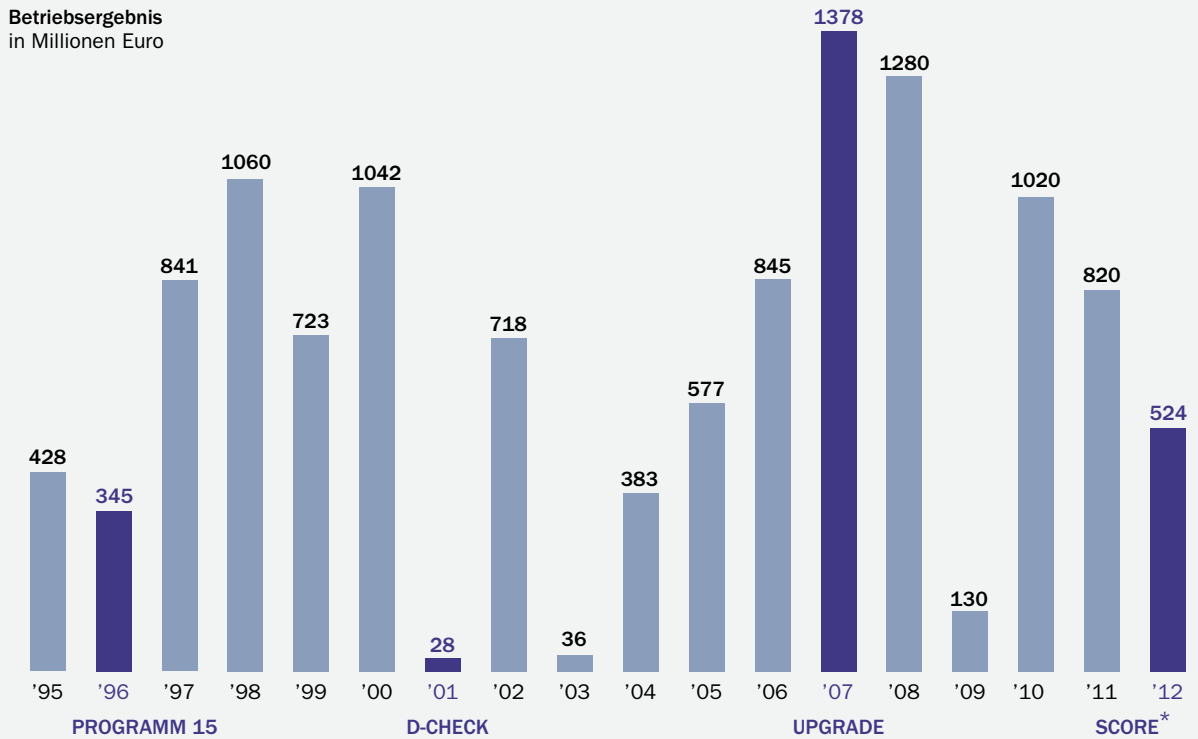
Intern verbreitete das Programmteam die Botschaften zum einen über die gängigen Wege: über Memos, das Intranet mit einer eigenen D-Check-Webseite und die Mitarbeiterzeitung „Lufthansa“². Dort wurde zum Beispiel monatlich ein D-Check-Barometer veröffentlicht, das die Cashflow-Entwicklung zeigte.

Viel wichtiger für die interne Kommunikation waren aber persönliche Gespräche, zum Beispiel im Rahmen der „Vorstand on Tour“-Initiative. Der Konzernvorstand (auch die Geschäftsführer der einzelnen Geschäftsfelder) besuchte gezielt vom D-Check-Team

DIE PROGRAMME UND IHRE WIRKUNG

Seit 1996 setzt das Management der Lufthansa auf strategische Programme, um die Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern. Die Grafik zeigt, wie sich das operative Ergebnis in den Jahren vor und nach dem Start der verschiedenen Programme entwickelte.

Betriebsergebnis
in Millionen Euro



*2012 wurde das derzeit laufende Programm „Score“ gestartet, mit dem Ziel, in den folgenden drei Jahren eine nachhaltige Ergebnisverbesserung von mindestens 1,5 Milliarden Euro jährlich zu liefern. Als Programmleiter setzte Vorstandschef Christoph Franz Josef Bogdanski und Jörg Beißel ein.

Quelle: Enterprise Holdings

vorgeschlagene Projektleiter am Arbeitsplatz und informierte sich über die initiierten Projekte, deren Fortschritte und potenzielle Herausforderungen bei der Realisierung. Diese Aktion erzielte durch die Aufmerksamkeit und Präsenz des Vorstands eine hohe Signalwirkung.

Ein anderes Beispiel war eine gemeinsam mit dem innerbetrieblichen Vorschlagswesen lancierte Ideeninitiative. Dieses Instrument brachte mehr als 1500 Verbesserungsvorschläge von Mitarbeitern hervor. Zur Kommunikation gehört außerdem die Vorbildrolle des Programnteams. Die Führungskräfte erhalten zwar ihre Büros in der Vorstandsetage möglichst nahe beim Vorstand. Doch auf jeglichen Luxus in den Räumen wurde verzichtet.

Die Kommunikation eines Programms braucht grundsätzlich eine substanzielle inhaltliche Grundlage und die dazugehörigen Strukturen, wie auch das Programm 15 eindrucksvoll gezeigt hatte. Eine Krise erleichtert die Kommunikation, denn die Programmleiter können die Bedrohungsszenarien nutzen, um das Gefühl zu erzeugen, dass dringend etwas geändert werden muss. Dazu müssen nachprüfbare Fakten, Zahlen und Belege präsentiert werden, die allen Beteiligten die Lage und die Entwicklung des Programms nahebringen. Die Kommunikation entscheidet wesentlich mit über Erfolg und Misserfolg. Es handelt sich dabei nicht etwa um einen zusätzlich abzuwickelnden Sekundärprozess, sondern um einen Kernbestandteil der gesamten Programmsteuerung.

DIE STEUERUNG

Innerhalb der Programmsteuerung ergeben sich drei besonders wichtige Faktoren: das Timing, die Führung sowie die Kontrolle.

TIMING Wenn der Vorstand den Start des neuen Programms prominent verkündet, ist das für viele Mitarbeiter eine ziemliche Überraschung. Das Programmteam und der Vorstand bauen das Bedrohungs- beziehungsweise Veränderungsszenario auf. Das so entstandene Momentum sollten sie nutzen, um die existierenden Kennzahlen den Programmzielen anzupassen und so den Impuls für das Handeln in allen Abteilungen zu setzen. Passiert dies nicht, verpufft die Energie.

Beim Programm Upgrade entwickelte das Programmteam erst ein halbes Jahr nach dem tatsächlichen Programmstart einen eigenen, methodisch-strukturierten „Leitfaden der Konzerninitiative Upgrade“, der die internen Regeln des Programms abbildete. Darin wurden unter anderem die Kernaufgaben des zentralen Programmteams und der dezentralen Geschäftsfelderteams (Upgrade-Beauftragte) sowie die Rollen und Verantwortlichkeiten beschrieben.

Die bereits laufenden Projekte mussten daher alle angepasst werden. Dabei war es sehr schwierig, nachträglich Schlüsselkennzahlen (KPIs) festzulegen und den konkreten Ergebnisbeitrag der Projekte zu bewerten. Die Folge: Da korrekte Messungen nicht immer möglich waren, blieben Feedback und Korrekturen weitgehend aus.

FÜHRUNG Der optimale Weg bei Konzernprogrammen ist unserer Erfahrung nach ein Mix aus weichen (zum Beispiel Change-Management) und harten Faktoren (zum Beispiel Kostenmanagement). Beim Programm 15 war dies besonders ausgeprägt. In allen von uns untersuchten Programmen haben die Teams gemeinsam mit dem Vorstand zu Beginn mithilfe der internen und externen Kommunikation Emotionen geweckt und das Gefühl für Dringlichkeit erzeugt. Sobald die Botschaft angekommen ist, übernehmen harte Kontrollelemente die Regie: Leistungskennzahlen werden definiert, die dezentral von den Geschäftsbereichen identifizierten Projekte auf ihr Ergebnispotenzial überprüft und eingeordnet.

Bei D-Check gab es ein zentrales Team, das sich um alle Aktivitäten in den Zentralfunktionen kümmerte und gegenüber den Geschäftsfeldern Controlling- und Monitoringaufgaben wahrnahm. In den Geschäftsfeldern erfolgte die Auswahl der Projekte und die Art der Umsetzung in eigener Verantwortung. Sie wurden dabei unterstützt von dezentralen Programmteams. Vor allem diese organisatorische Komponente der Führung

entscheidet mit über den Erfolg. Es handelt sich um einen Mix aus verbindlichen Vorgaben, Emotionen und Freiheit. Der individuelle Führungsstil dagegen kann variieren. Peter Jansen sah sich beim Programm 15 eher als Macher und Befähiger und mischte sich bewusst inhaltlich ein. Er und sein Team boten insbesondere zu Beginn von Projekten und Initiativen Hilfe an, waren in allen wesentlichen Themen persönlich engagiert und zeigten ständige Präsenz.

Peter Gerber dagegen kümmerte sich bei D-Check weniger um inhaltliche Details, sondern hauptsächlich um Ergebnisse. Einmischung gab es nur, wenn sich abzeichnete, dass Zielvorgaben nicht erreicht wurden.

KONTROLLE Ohne straffes Controlling kommen Konzernprogramme nicht aus. Wichtig ist dabei, dass entweder die bestehenden Systeme dafür genutzt werden oder bei neuen Systemen darauf geachtet wird, dass sie an existierende Prozesse andocken und zum Beispiel mit der individuellen Vergütung verknüpft werden.

Bei Upgrade zum Beispiel gab es neue Bewertungskonzepte wie eine bis dahin nicht existierende Zertifizierung („Orange Label“) und Segmentierung („A/B/C-Cluster“) der zugehörigen Projekte, aber keinen Anschluss an die existierenden Steuerungssysteme des Unternehmens. Die Folgen waren unter anderem geringere Resonanz und Akzeptanz durch das Management in den einzelnen Bereichen.

KRISEN MACHEN DIE KOMMUNIKATION LEICHTER. DIE BEDROHUNG SORGT FÜR DEN WILLEN ZUR VERÄNDERUNG.

In den beiden anderen Programmen wurden dagegen existierende Kennzahlen und vorhandene Projektmanagementwerkzeuge eingesetzt. Bei D-Check zum Beispiel wurde in jedem der 600 Projekte der potenzielle zusätzliche Cashflow festgelegt. Gab das D-Check-Team grünes Licht, wurde das Projekt in das eigene Multiprojektmanagementtool übertragen, das mit dem Konzerncontrolling verknüpft war. Das Programmteam konnte in diesem Tool den Fortschritt sämtlicher Projekte auf Knopfdruck abfragen, Berichte für die Kommunikation ableiten und rechtzeitig eingreifen, wenn sich Engpässe abzeichneten. Sie konnten sehen, wann der Cashflow geringer auszufallen drohte als ge-

plant, und erkannten sofort, wenn Projekte sich verzögerten. Dieses Werkzeug wurde später im Konzern Grundlage für Controlling, Monitoring und Reporting von Projekten.

Für die Führungsteams ist es also entscheidend, dass es ihnen gelingt, ihre Zielgrößen wie Stückkosten oder Cashflow an die gewohnten Managementsysteme anzupassen, um möglichst erfolgreich steuern zu können. Nur dann ist gewährleistet, dass Schnittstellen zu anderen Managementsystemen des Unternehmens existieren – und jede Führungskraft automatisch mit den Programmzielen konfrontiert wird.

FAZIT

Der Erfolg von Konzernprogrammen hängt vom reibungslosen Zusammenspiel harter und weicher Faktoren ab. Alle beschriebenen Elemente – Ziel, Team, Kommunikation und Steuerung – müssen sehr gut aufeinander abgestimmt sein. Nur wenn das Ziel klar und einfach ist, entfacht die Kommunikation ihre emotionale Wirkung. Das Team muss dem Programmziel entsprechende Fähigkeiten besitzen, um die erforderliche Steuerung durchsetzen zu können. Und wenn das Team die Kommunikation mit den Mitarbeitern während der gesamten Laufzeit nicht konsequent aufrechterhalten kann, wird innerhalb der Belegschaft auch kein zusätzliches Engagement – über die täglichen Routineaufgaben hinaus – für das Programm erfolgen. ☞

FRANK HAUPENTHAL

ist verantwortlich für die Personalstrategie und -wirtschaft der Lufthansa Cargo. An den betrachteten Programmen war er in unterschiedlichen Rollen persönlich beteiligt. Von 2005 bis 2010 promovierte er berufsbegleitend an der Universität St. Gallen über die Steuerung strategischer Programme.

MARKUS KREUTZER

ist Assistenzprofessor für strategisches Management am Institut für Betriebswirtschaft der Universität St. Gallen. Er untersucht die Steuerung und Koordination von strategischen Initiativen und Programmen in Konzernen.

GÜNTER MÜLLER-STEWENS

ist Professor für strategisches Management an der Universität St. Gallen und Direktor des Instituts für Betriebswirtschaft. Er ist Herausgeber der Fachzeitschrift „M&A Review“.

SERVICE

LITERATUR

GÜNTER MÜLLER-STEWENS, CHRISTOPH LECHNER: Wie strategische Initiativen zum Wandel führen, Schäffer-Pöschel 2011.

MARKUS MENZ, TORSTEN SCHMID, GÜNTER MÜLLER-STEWENS, CHRISTOPH LECHNER: Das Management strategischer Initiativen, Gabler 2011.

HEIKE BRUCH, BERND VOGEL: Organisationale Energie: Wie Sie das Potenzial Ihres Unternehmens ausschöpfen, Gabler 2008.

HBM ONLINE

INGMAR HÖHMANN: Im Sinkflug, in: Harvard Business Manager, Dezember 2013, Seite 90, Nachdrucknummer 201312090.

ROBERT G. ECCLES, GEORGE SERAFEIM: Nachhaltige Rendite, in: Harvard Business Manager, Oktober 2013, Seite 68, Nachdrucknummer 201310068.

MAXWELL WESSEL, CLAYTON M. CHRISTENSEN: So überleben Sie disruptive Innovationen, in: Harvard Business Manager, Februar 2013, Seite 20, Nachdrucknummer 201302020.

KONTAKT

markus.kreutzer@unisg.ch
guenter-mueller-stewens@unisg.ch
frank.haupenthal@dlh.de

NACHDRUCK

Nummer 201402032 oder
www.harvardbusinessmanager.de
© 2014 Harvard Business Manager

So gehen Sie in Führung:

Jetzt 3x Harvard Business Manager testen, 35 % sparen und Geschenk sichern!



**GRATIS
zur Wahl!**

Sinus-Soundtube

Perfekter Anschluss für Ihre Lieblingsmusik:

- Lautsprecher für iPods und MP3-Player
- mit Autoscan-Radio
- Maße: ca. 18,5 x 4,8 x 4,8 cm



Madison-Armbanduhr-Set

Effektives Zeitmanagement:

- Quarzuhrwerk mit Datumsanzeige
- inkl. Uhrenwerkzeug, Wechselarmband, Manschettenknöpfen



Harvard Business Manager ist das führende Managementmagazin für Fach- und Führungskräfte: Erfahren Sie alles über innovative Unternehmensführung. Profitieren Sie von zukunftsweisenden Strategien. Nutzen Sie das Wissen der besten Managementexperten für Ihren Erfolg!

IHRE TESTVORTEILE:

- ✓ Ein Geschenk Ihrer Wahl!
- ✓ 3 Ausgaben mit 35 % Ersparnis!
- ✓ Bequeme Lieferung frei Haus!
- ✓ Nach dem Test jederzeit kündbar!

Bitte hier ausschneiden.

Ja, ich möchte mein Harvard-Business-Manager-Testpaket!

Ich wähle folgendes Geschenk (bitte nur ein Kreuz):

- ☐ Sinus-Soundtube (2622, Lieferung ohne iPod)
- ☐ Madison-Armbanduhr-Set (2695)

Für 3 Ausgaben Harvard Business Manager zahle ich nur €28,30. Als Dankeschön erhalte ich ein Geschenk meiner Wahl gratis. Wenn mich Ihr Angebot überzeugt, beziehe ich Harvard Business Manager nach dem Test monatlich frei Haus zum Preis von zurzeit nur €14,50 (inkl. MwSt./Inland) pro Ausgabe. Andernfalls melde ich mich innerhalb von 10 Tagen nach Erhalt der dritten Ausgabe. Der Bezug ist jederzeit zur übernächsten Ausgabe kündbar. Das Dankeschön erhalte ich nach Eingang der Zahlung. Das Angebot gilt nur in Deutschland.

» ☐ Ja, ich möchte auch von weiteren Vorteilen profitieren. Deshalb bin ich damit einverstanden, dass mich der SPIEGEL-Verlag oder die manager magazin Verlagsgesellschaft künftig per Telefon und/oder E-Mail über weitere interessante Medienangebote informiert.

Wenn Sie künftig unsere Angebote nicht mehr erhalten möchten, können Sie bei uns der Verwendung Ihrer Daten widersprechen.



Coupon bitte ausfüllen und schicken an:

**manager magazin
Kunden-Service
20637 Hamburg**

Name, Vorname

Firma

Straße, Hausnummer

PLZ Ort

Telefon (bitte für eventuelle Rückfragen angeben)

E-Mail (bitte für eventuelle Rückfragen angeben)

Ich bezahle bequem und bargeldlos per Bankeinzug:

BLZ

Kontonummer

Geldinstitut

Datum, Unterschrift

HB13-AVP

So einfach bestellen Sie: Bitte nennen Sie die Aktionsnummer: HB13-AVP

040 3007-3400

040 3007-857085

www.harvardbusinessmanager.de/test



**Harvard
Business
manager**

DAS WISSEN DER BESTEN

Harvard Business Manager erscheint in der manager magazin Verlagsgesellschaft mbH, Ericusspitze 1, 20457 Hamburg.
Geschäftsführer: Ove Saffke. Sitz und Registergericht Hamburg HRB 16 123.