

A portrait of Dr. Frank Buckler, a man with dark hair and blue eyes, wearing a dark suit jacket over a white shirt. He is smiling slightly and looking towards the camera. The background is blurred, showing what appears to be an indoor setting with some lights.

Dr. Frank Buckler
Success Drivers GmbH

Umsetzungsstau adé

Garantierte Steigerungen von Effektivität,
Marge und Abverkauf in nur 12 Monaten.

Das Erfolgs-Rezept gegen

- ergebnislose Strategietagungen,
- versandende Aktionspläne und
- teure Beratereinsätze

Kennen Sie das auch? Ihr Unternehmen hat Margenprobleme oder es gibt einen Absatzeinbruch und trotzdem wird zu wenig getan? Die Abteilungen schieben sich den schwarzen Peter zu, verweisen auf die knappen Ressourcen. Verabschiedete Aktionspläne versanden Jahr für Jahr? Wenn Sie das kennen, dann seien Sie getröstet: Das geht den meisten Lenkern in großen Unternehmen so. Ist das eine unvermeidliche Folge von Organisationen?

www.Success-Drivers.de

Unternehmensherausforderungen anzugehen ist nicht trivial. Denn der Ideenaustausch und das Finden einer Lösung, die alle unterstützen, sind extrem aufwendig. **Der Aufwand vervierfacht sich, wenn die Teilnehmerzahl sich verdoppelt.** Wenn Sie zu viert eine Stunde Diskussion für einen Konsens brauchen, so benötigen Sie mit 16 Personen schon 16 Stunden – das sind insg. 32 Manntage. Klar dass dafür keine Zeit bleibt.

Die Organisationsstruktur legt weitere Steine in den Weg. Denn in der Regel **verharren Fachabteilungen im „geht nicht, weil...“.** Einmal mit Fachwissen getroffene Einschätzungen zementieren sich, selbst wenn sie obsolet werden. Eine einfache Lösung liegt nicht auf der Hand. Wenn Sie als Geschäftsführer über den Kopf des Fachabteilungsleiters hinweg entscheiden, sind Commitment, Motivation und Loyalität schnell pulverisiert. Was bleibt ist das Auswechseln der Führungskräfte. Doch das hat Grenzen.

Weitere Probleme sind selbst bei „fleißigen“ Abteilungen unumgänglich. Wenn die Disposition perfekt den Lagerbestand gemäß SAP managt, nur die Produktion den Lagerbestand nicht pflegt, weil sie sich „nicht zuständig fürs Lager“ fühlen, so sind die Bestellungen auch nicht optimal und es kommt regelmäßig zu Produktionsstillständen. Das kennen Sie auch? Klar – es ist überall das Gleiche. **Schnittstellenprobleme halt.**



Also werden **Strategietagungen** oder moderierte Workshops einberufen, um Aktionspläne zu schmieden. Doch die Erfahrung ist ernüchternd. Nur wenige kommen zu Wort – oft genug nur der Chef. Zurück bleibt ein „Ihr werdet schon sehen“ Gefühl. Hinter den „demokratisch verabschiedeten“ Aktionsplänen stehen nur wenige mit ihrem Herz. Die anderen basteln schon an den Gründen, warum die Aktionspläne leider nicht so ganz geklappt haben.

Nach solchen Erfahrungen kommen die meisten Manager nur zu einem Schluss: **Ein Beratungsunternehmen muss her**, das „die lahme Mannschaft eintaktet“. Diese Berater führen viele Interviews und stimmen das heilbringende Konzept mit der Unternehmensführung ab. Und dann: Trotz enormer und finanziell hoher Anstrengungen bleiben Resultate in der Regel hinter den Erwartungen. Warum? Weil erstens durch Interviews niemals das ganze relevante Know-How der Mitarbeiter verwendet wird. Weil zweitens die Mitarbeiter nicht das Gefühl haben, dass das Konzept durch Ihren Beitrag genauso geworden ist, wie es sein sollte. Commitment ist das Zauberwort. Da kommt schnell ein „Lass die mal machen“ Gefühl auf. Und damit verlieren Sie den Einsatzwillen der Umsetzungsverantwortlichen, der unbedingt notwendig ist um einen Plan in die Realität umzusetzen. Denn Pläne funktionieren fast nie genauso wie sie gedacht waren. Man muss auf dem Weg immer daran feilen.

Enormes Potential

Was würde es bedeuten, wenn man all diese Probleme lösen könnte? Stellen Sie sich vor, Sie könnten in drei Tagen so viel erledigen, wie sonst in 30 Tagen. So wie Leonardo DiCaprio im Film „Inception“, wo ein Team im Traum eines Probanden Monate verbringen konnte – und das innerhalb einer Nacht. Wie tragfähig (und von der Belegschaft getragen) könnte Ihre Geschäftsstrategie sein, wenn diese innerhalb eines solchen Monats vom Team selbst erarbeitet worden wäre? Wie viele verdeckten Ertragshebel könnte man nutzen, wenn man die wahren Know-how-Träger und alle Umsetzungsverantwortlichen aus diversen Abteilungen mit in die Konsensfindung über einen gesamten Monat hinweg (full-time) einbinden würde? Um wieviel würde

sich die Effektivität des Marketingbudget und der Vertriebsmannschaft erhöhen, wenn alle genug Zeit hätten sich auszutauschen, um gemeinsam darin übereinzukommen, was wirklich Effekte zeigen wird?

Sicher - was dazu kommen muss, ist ein Rahmen, der die Teilnehmer dazu bringt den zeitlichen Freiraum auch wirklich konstruktiv zu nutzen. Eines macht das Beispiel jedoch klar: In der Lösung der beschriebenen Herausforderungen – also dem Fehlen an Zeit für die Erarbeitung von Aktionsplänen - liegt ein **enormes Potential – Margenpotential, Effektivitätspotential, Absatzpotential.**

Gibt es einen Weg?

Warum gibt es in Neu-Deli überall und immer Stau? Weil es einfach zu viele Einwohner pro Fläche gibt? Weit gefehlt. Tokio hat das gleiche Verhältnis. Nein. Die Staus sind durch zwei Faktoren vermeidbar. Durch die richtige Infrastruktur (Autobahnen, öffentlicher Nahverkehr) und das Aufstellen und Einhalten von Regeln (Ampeln, keine Fußgänger auf der Autobahn, Mindestgeschwindigkeit, etc.)



Das gleiche Problem haben Unternehmen mit Ihrem Kommunikationsaufkommen. Nur das wir den Stau nicht sehen. Kommunikation kommt zum Erlahmen. Wir sehen das nicht, weil wir es nicht anders kennen. Genauso wie ein Rikscha-Fahrer in Neu-Deli es nicht sieht, weil er noch nie in Tokio war.

Um den notwendigen Know-how-Austausch wieder zu ermöglichen, brauchen Sie eine **Kommunikations-Infrastruktur und klare Regeln.** Beides ist ungewohnt und erfordert viel Mut und Disziplin, will man es ändern.

Die goldenen Regeln, die zu Resultaten führen

Folgende goldenen Richtlinien helfen Ihnen, einen erfolgreichen Weg einzuschlagen.

1. **Regeln:** Setzen Sie klare Regeln auf und sorgen Sie mit allen Mitteln dafür, dass diese eingehalten werden. Regeln ohne Kontrolle sind wertlos. Sie werden zudem erstaunt sein, wie wohltuend klare Regeln für alle sind. „Endlich passiert mal was“ oder „Durch den Zeitdruck hat das Team die Vielredner eingefangen“ sind Stimmen, die Sie hören werden.
2. **Selbstorganisation:** Lassen Sie die Leine los. Ihr Regelwerk macht es möglich. Die Geschäftsleitung definiert nur das Ziel und die Rahmenbedingungen. Das ausgewählte Team ist dafür verantwortlich, die richtigen Prioritäten zu setzen und geeignete Aktionspläne aufzustellen. Nur so entsteht Commitment.
3. **Infrastruktur:** Sorgen Sie dafür, dass die richtigen Leute in den richtigen Meetings die richtigen Themen besprechen. Aber letztlich lassen Sie den Einzelnen entscheiden. Das ist wichtig.
4. **Kleingruppen:** Außer in kurzen Infoveranstaltungen sollte kein Meeting mehr als 5-6 aktive Teilnehmer haben. Anders sind effektive Arbeitsgruppen unwahrscheinlich.
5. **Event:** Inszenieren Sie Problemlösungsm Meetings als Events. Geben Sie ihnen eine besondere Bedeutung, einen entsprechenden Rahmen, einen eigenen Namen. So kommen Sie weg von der „ach je, noch ein Meeting“ Einstellung.
6. **Umsetzung:** Als Geschäftsführer sollte Ihr Fokus auf der Umsetzungsphase liegen. Wenn Sie nicht regelmäßig die Erfolge tracken und die Bedeutung der Initiative kommunizieren, droht die Aufbruchsstimmung im Alltag zu ertrinken.

MOVE Your Organisation

Will man die „Goldenen Regeln“ mit Leben füllen, fällt schnell auf, dass es **aufs Detail ankommt**.

Bei einem der ersten Piloten unseres Lösungsansatzes MOVE™ verwendeten wir Tische, an denen die Arbeitsgruppen saßen. Erst später wurde uns klar, dass der Tisch wie eine Barriere zwischen den Teilnehmern wirkte und die Diskussion drastisch lähmte. Kaum waren die Tische weg, wurden Mitglieder zu **echten Teilnehmern**.

In einem anderen Piloten gaben wir die von der Gruppe erarbeiteten Themen zur **demokratischen Abstimmung** frei. Ein gravierender Fehler, den wir im letzten Moment noch korrigieren konnten. Warum Fehler? Demokratische Entscheidungen neigen dazu die Weitsichtigen, die fast immer in der Minderzahl sind, zum Schweigen zu bringen. Entscheidungskriterium darf niemals die Mehrheit sein, sondern nur sachlogische Gründe. Um der Logik zum Ziel zu verhelfen, gibt es einfache und wirksame Regeln und Taktiken.

Weiterhin stellten wir im ersten Piloten fest, dass die versierten Moderatoren die **unternehmensinterne Sprache** nicht verstanden. Die Folge waren fehlerhafte Resümees auf den Flipcharts und Sand im Diskussionsgetriebe. Daraufhin entwickelten wir ein Trainingsprogramm für unternehmensinterne Mitarbeiter, die innerhalb von wenigen Stunden zu einem MOVE-Moderator ausgebildet werden. Dies ist möglich, da es keine Moderation im eigentlichen Sinn ist – sondern lediglich eine Schiedsrichter-Tätigkeit.

Diese Maßnahmen sind nur drei von vielen. Sie zeigen jedoch, dass diese Initiativen mit der Erfahrung deutlich an Effektivität gewinnen. Am deutlichsten wird die Erkenntnis bei der Frage, wie man eigentlich die Arbeitsgruppen-Logistik ausgestaltet: **„Wer nimmt wann an welchen Arbeitsgruppen teil?“**. Wenn Sie versuchen, das Problem „Freihand“ zu lösen, werden Sie verzweifeln. Hinzukommt, dass einige Themen so beliebt sind, dass die Meisten an ihnen teilnehmen wollen und die logische Schallmauer von 6 Teilnehmern sprengen. Was nun?

Der Systemtheoretiker Steffort Beer hat vor über 20 Jahren einen Prozess entwickelt und pilotiert, für den er mathematisch nachweisen konnte, dass dieser **über 10 mal effektiver** ist als herkömmliche Prozesse. Das bedeutet, dass Aktionspläne in ein Zehntel der Zeit entstehen und zugleich bis zu zehnfach höhere Effekte bringen können.



Beers Idee ist der Statik von Strukturen aus der Natur nachempfunden. Ein Geo-Dome ist eine freitragende Struktur basierend aus Dreiecken. Solche Architekturen sind in der Regel um den **Faktor 10 kostengünstiger** als herkömmliche. Analog des Kraftflusses in der Statik hat Beer nun den Kommunikationsfluss in Großgruppen optimiert. Im Ergebnis gewinnen Sie Zeit. Was sonst 2 Wochen bräuchte, erreichen Sie nun in 2 Tagen. Kommunikation wird so überhaupt erst ermöglicht.

All dieses Know-How haben wir in einem Prozess und eine Software zur Teilnehmerzuordnung gegossen und diesen **MOVE™** genannt. MOVE ist im Ganzen ein Prozess, der aus einer guten Kommunikationsvorbereitung, dem Prozess der Ermittlung von Aktionsplänen in 2 bis 3 Tagen sowie einem strukturierten Umsetzungsvorgehen besteht. Er ist für Gruppen von 12 bis 42 Personen gedacht.

Die Methodik von Stafford Beer ist seit über 20 Jahren insbesondere in Nordamerika – und seit über 10 Jahren auch im deutschsprachigen Raum - **hunderte Male sehr erfolgreich umgesetzt** worden. Bei richtiger Umsetzung äußern sich Unternehmen ausnahmslos überschwänglich. Genauso wie diese Teilnehmer:

- „Die beste und effizienteste Firmenveranstaltung, die ich je erlebt habe.“ *Geschäftsführer*
- „Normal sind wir nach 2 Tagen ausgelaugt. MOVE war von Anfang bis Ende spannend und kurzweilig.“ *Personalleiterin*
- „Ich habe noch nie erlebt, dass Menschen rigorose Regeln so lieben lernen. Es ist das Ende endloser, ermüdender Debatten.“ *Vertriebsleiter*

Fazit

Strategietagungen scheitern, weil kein ausreichender Wissensaustausch möglich ist. So kann kein Konsens über Aktionen entstehen. Aktionspläne scheitern, weil echtes Commitment fehlt. Beratungsprojekte scheitern, weil sie an all dem nichts ändern.

Ein wirksamer Prozess baut eine **Autobahn für den Wissensaustausch** und setzt klare, strenge Regeln durch. Gerade ein solcher rigorose Rahmen ermöglicht effektiven Freiraum. Ein Raum, der bewirkt, dass Ihre Kernmannschaft erstmals geschlossen hinter den Aktionsplänen steht. Warum? Weil diese aus ihr heraus geschaffen wurden. Freiwillig und verbunden mit dem Gefühl: Endlich werde ich erstgenommen, endlich kann ich mitwirken, **endlich können wir wirksam arbeiten**.

Die Folge sind echte Resultate in **nur 6 bis 12 Monaten**. Ergebnisverbesserungen von regelmäßig **1-3% Marge** innerhalb weniger Monate. Probieren Sie es aus - **es wird sich lohnen!**



Der Autor

Dr. Frank Buckler,
Geschäftsführer der Success Drivers GmbH

Buckler@success-drivers.com

Office: +49 221 92 428 281

Mobil: +49 163 282 55 37

Dr. Buckler ist Experte für Strategie, Marketing & Vertrieb und Spezialist für das Aufdecken von Management-Erfolgsfaktoren. Er studierte Elektrotechnik und Betriebswirtschaftslehre und promovierte im Bereich Marketingforschung. Danach war er als Managementberater bei Simon, Kucher & Partners sowie als Mitgeschäftsführender Partner im Strategy & Marketing Institute tätig. Im Jahr 2005 übernahm er Liniverantwortung als Marketing & Sales Manager bei Greif Inc., dem Weltmarktführer für Industrieverpackungen. Er ist Co-Entwickler des MOVE-Systems - einer Managementtechnologie zur Lösung komplexer Unternehmensherausforderungen.

Success Drivers

... ist die Managementberatung für Strategie, Marketing und Vertrieb, die wie keine andere für Evidence-based Management steht. Sie ist weltweit führend im Aufspüren neuralgischer Erfolgshebel. Diese vertraut sie echten Spezialisten ihres Fachs an. Durch ihre einzigartige MOVE-Methode ermöglichen die Success Drivers eine Umsetzung in Rekordzeit. Eine Umsetzung, die Resultate zeigt. **Garantiert!**

6 Typische Fallbeispiele

Strategieentwicklung für einen globalen Konzern

Industrie-Konzern benötigt neue Wachstumsstrategie für das Europageschäft. Dank MOVE identifiziert ein 22-köpfiges Team aus Managern und Fachexperten der europäischen Konzerngesellschaften in nur 2,5 Tagen die strategisch wichtigen Kernprojekte und überführt diese in konkrete Maßnahmenpläne. Die strategische Weiterentwicklung fasst erfolgreich Fuß.

[*Weitere Details*](#)

Ertragssteigerung in der Industrie

Industrieunternehmen in der Krise drohen massive Verluste, ein Turnaround-Plan für das laufende Geschäftsjahr wird schnell benötigt. Mit MOVE definiert ein 18-köpfiges Team aus Führungskräften und Fachexperten in nur 2,5 Tagen ein effektives Gewinnsteigerungsprogramm, das motiviert und umgehend umgesetzt wird. Das Unternehmen kehrt dank MOVE bereits nach wenigen Monaten in die Gewinnzone zurück. [*Weitere Details*](#)

Vertrieboptimierung zur Umsatz- und Ertragssteigerung

Unternehmen der verarbeitenden Industrie liegt in Umsatz- und Deckungsbeitragsentwicklung mehrere Millionen unter Plan. Eine Arbeitsgruppe aus 14 Fachexperten aus Vertrieb, Marketing und Produktion erarbeitet mit MOVE in nur 2 Tagen ein schlagkräftiges COMEX-Rediagnostics-Konzept. Die Umsatz- und Deckungsbeitragslücke können in den nächsten Monaten erfolgreich geschlossen werden. [*Weitere Details*](#)

Effizienzsteigerung in der Produktion

Unternehmen der Verpackungsindustrie muss aufgrund schwieriger Margensituation die Produktionskosten im Werk senken. Mit MOVE erarbeitet eine Arbeitsgruppe aus Schlüsselmitarbeitern in nur vier Arbeitsterminen Maßnahmenpläne für die Lösung der dringlichsten Effizienzsteigerungsmaßnahmen in der Produktion. Im Verlauf der Umsetzung können die Produktionskosten signifikant gesenkt werden. [*Weitere Details*](#)

Steigerung der Arbeitsplatzattraktivität

Unternehmen der Gesundheitsbranche benötigt ein Konzept zur Steigerung der Arbeitsplatzattraktivität und Mitarbeiterzufriedenheit. Eine Arbeitsgruppe aus 20 Mitarbeitern erarbeitet mit MOVE in 2,5 Tagen ein übergreifendes Maßnahmenpaket. Bereits nach wenigen Wochen verändert sich die Stimmung im Unternehmen sichtlich, die Zufriedenheit der Mitarbeiter und die Arbeitseffizienz steigen. [*Weitere Details*](#)