

**Ergebnisverbesserungsprojekte mit unmittelbarer EBIT-Wirkung gehören angesichts der komplexer werdenden Wettbewerbssituation schon bald zum Alltag von Führungskräften. Die folgende Fallstudie beschreibt ein solches Projekt bei der Luxemburgischen Fluggesellschaft «Luxair» und gibt entsprechende Empfehlungen ab. Diesen Ausführungen aus Beraterperspektive wird in einem zweiten Teil die Perspektive des Managements in Form eines Interviews mit einem involvierten Geschäftsleitungsmitglied der Luxair gegenübergestellt.**

# Jean-Louis Kremer, Caspar Fröhlich

## Nachhaltige Ergebnis- verbesserung bei der Luxair

**D**ie vergangenen Geschäftsjahre von Luxair waren geprägt von den allgemeinen Entwicklungen im Fluggeschäft, welchen sich auch andere traditionelle Flag-Carrier wie Alitalia oder Lufthansa nicht entziehen konnten: Trotz eines insgesamt steigenden Verkehrsaufkommens haben sich die Durchschnittserträge kontinuierlich reduziert. Die Ursachen dieser Entwicklung sind bekannt und liegen in der durch Low Cost-Airlines und neuartige Reiseanbieter wie «ebookers» geschaffenen Konkurrenzsituation. Regionale Fluggesellschaften wie die Luxair mit traditionell hohen Kostenstrukturen sind dabei besonders unter Druck geraten.

Diese Entwicklungen haben bei Luxair dazu geführt, dass das Geschäftsfeld «Airline» ein negatives Gesamtergebnis er-

wirtschaftet hat. Deshalb hat das Management anfangs 2004 beschlossen, das operative Ergebnisverbesserungsprojekt «Turnaround 2004» durchzuführen. Dies mit dem Ziel, das Geschäftsfeld wieder auf eine langfristig tragfähige Ertrags- und Kostenbasis zu stellen.

### **Ziele des Ergebnisverbesserungsprojektes**

Aus einer Aussen- und Management-Perspektive war die Notwendigkeit für Verbesserungsmaßnahmen unzweifelhaft. Aus der Innenperspektive war dies jedoch nicht gleichermassen offensichtlich. Mitarbeiter und Teile des mittleren Kaders waren stolz auf die bisher erbrachten Leistungen. Obwohl der operative Verlust im Geschäftsfeld «Airline» faktenmässig klar war, wurde der Handlungsdruck mit

Blick auf die stabile Bilanz und auf vergangene Gewinnausweise nicht überall gleich empfunden. Viele Mitarbeiter wählten sich darum in einer sicheren Position. Entsprechend wurde der Sinn eines Ergebnisverbesserungsprojektes nicht bei allen Mitarbeitern und Entscheidungsträgern im selben Masse eingesehen.

Das Ziel des Ergebnisverbesserungsprojektes war die nachhaltige Verbesserung des operativen Ergebnisses des Geschäftsfeldes «Airline» und die Schaffung von geeigneten Strukturen und Verhaltensweisen für die Rückkehr zu einem profitablen Wachstumspfad. Dies sollte geschehen über den Abbau und die Flexibilisierung von Fixkosten und entsprechenden Personalpositionen, Schöpfung von Synergien im Einkauf, Prozessverbesserungen durch Einsatz von EDV-Systemen und ähnliche betriebswirtschaftliche Massnahmen.

Diese Zielsetzung implizierte eine vollumfängliche Durchleuchtung aller Unternehmensteile: Sämtliche Bereiche vom Verkauf über die Maintenance bis zur Operation waren Teil der Analyse.

## Projektmethodik

Das Projekt wurde als Prozess aufgebaut, welcher auf klaren Strukturen und Prinzipien basierte. Zum einen wurde ein transparenter Projekt-Setup mit eindeutiger Projektarchitektur geschaffen, zum anderen wurde dies ergänzt durch eine Reihe von gemeinsam erarbeiteten Prinzipien für das Verhalten der am Projekt Beteiligten.

Die Vorbereitungsphase des Projektes begann vor dem offiziellen Projektstart und beinhaltete intensive Diskussionen im Rahmen von Geschäftsleitungs-Klausuren, in denen eine Situationsanalyse erarbeitet wurde. Eine gemeinsame Organisationsdiagnose ermöglichte der Geschäftsleitung, den Handlungsdruck gemeinsam zu beurteilen. Dieses ungeschminkte, stark an einfachen Fakten aufbereitete Gesamtbild führte dem Leitungsgremium die Notwendigkeit von finanziell rasch wirksamen Massnahmen vor Augen.

Die Gesamtsituation wurde mit einfachen Mitteln dargestellt und beinhaltet

te im Wesentlichen die drei folgenden Elemente: 1. Was sind die finanziellen Jahresgewinnziele des Geschäftsfeldes («Targets»)? 2. Wo stehen wir heute respektive werden wir gemäss aktueller Prognose landen («Actuals»)? Die Differenz dieser beiden Grössen entsprach 3. dem «Gap», den es im Rahmen des Projektes zu schliessen galt.

Am Ende dieser Voranalysen war der Handlungsbedarf bestimmt, die notwendigen Einsparpotentiale quantifiziert und ein grober Vorgehensplan erarbeitet. Die Ergebnisse dieser Situationsanalyse bildeten für die folgenden Projektschritte immer wieder die Basis für die Kommunikation des Projektes gegen innen und aussen. Die Situationsanalyse und die entsprechenden Folgerungen wurden in einem ersten Projektschritt mit dem «Board of Directors» des Unternehmens abgestimmt und von diesem Gremium genehmigt.

## Projekt-Setup

Für den Projekt-Setup wurde ein klassischer Projektmanagement-Ansatz mit Lenkungsausschuss, Projektleitung und Kernteam gewählt (siehe dazu Abbildung 1 Projekt-Organigramm).

### \_\_\_\_Projektorganisation

Der Lenkungsausschuss («Steering Committee») war das oberste Entscheidungsgremium der Projektorganisation. Er entschied nicht nur über sämtliche vorgebrachten Verbesserungsvorschläge, sondern trug auch die Verantwortung für die strategischen Richtlinien und Vorgaben des Projektes. Zudem bildete er die Projekt-Schnittstelle zum «Board of Directors».

Der Projektleitung wiederum oblag die Verantwortung für die Steuerung und Koordination des Projektes sowie für die Sicherstellung der Kommunikation zwischen den beteiligten Parteien und die Berichterstattung gegenüber dem Lenkungsausschuss.

Jedes Kernteam-Mitglied wurde mit der Bearbeitung eines klar umrissenen Arbeitspaketes betraut. Die verschiedenen



**JEAN-LOUIS KREMER** ist Mitglied der Geschäftsleitung von Luxair

Luxair S.A.  
Jean-Louis Kremer  
Executive Vice President  
Luxembourg Airport  
L-2987 Luxembourg  
E-Mail: jean-louis.kremer@luxair.lu

**CASPAR FRÖHLICH** ist geschäftsführender Partner bei Digma Management Consulting AG, Beratungsgesellschaft für Strategie-Umsetzung in international tätigen Unternehmen

Digma Management Consulting AG  
Heinrichstrasse 239  
CH-8005 Zürich  
Fon +41-43-444 68 01  
Fax +41-43-444 68 10  
E-Mail: caspar.froehlich@digma.ch

Pakete sollten selbständig innerhalb der festgelegten Fristigkeiten bearbeitet werden. Die Kernteammitglieder waren verantwortlich für die Erreichung der finanziellen Zielsetzungen in ihrem Arbeitspaket. Um die Verbindlichkeit für die Analysetätigkeit hoch zu halten, konnten sie ihre Resultate dem Lenkungsausschuss persönlich präsentieren. Meist wurden Mitglieder des mittleren Managements als Mitglieder des Kernteams benannt. Angesichts der engen Zeitverhältnisse hatte man keine Zeit für einen aufwändigen Selektionsprozess.

Die Aufgabe von Projektmitarbeitern bestand hauptsächlich in der Sicherstellung des Zuganges zu den nötigen Informationsquellen sowie die Analyse und Beurteilung von Verbesserungsvorschlägen im eigenen Bereich.

#### Projektfahrplan

Zeitlich wurde das Projekt auf den Rhythmus der Sitzungen des «Board of Directors» abgestimmt. Nachdem die Genehmigung des Grundvorgehens erfolgt war, wurde das Projekt offiziell mit einem Kick-Off gestartet. Die nachfolgende erste Projektphase diente der konkreten Konzeptionierung der Verbesserungsmaßnahmen. Diese Phase dauerte rund 10 Wochen. Angesichts des sehr engen Zeitrahmens konzentrierte man sich auf Verbesserungs-

#### EBIT («EARNINGS BEFORE INTEREST AND TAXES»): GEWINN VOR ABSCHREIBUNG UND STEUERN

Die Kennzahl «EBIT» beschreibt die finanzielle, operative Leistung eines Unternehmens. Sie wird oft zu Vergleichszwecken mit anderen Unternehmen herangezogen, weil sie im Gegensatz zur Kennzahl «Gewinn nach Steuern» die Wirkung von unterschiedlichen Finanzierungsverhältnissen und Steuersätzen neutralisiert.

ABBILDUNG 1

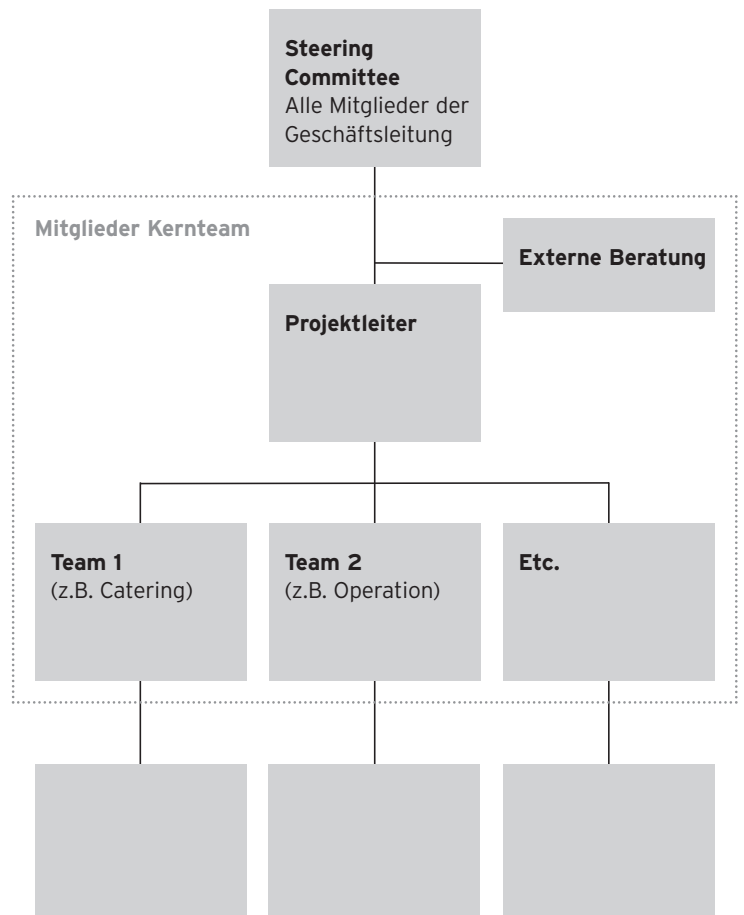
## Projekt-Organigramm

### Strategische Projektsteuerung und Entscheide

### Operative Gesamtleitung

### Leiter der Subprojektteams

### Team-Mitarbeiter



ideen, deren Umsetzung unkompliziert und schnell an die Hand genommen werden konnte. Es wurde ein klares Ziel für die Kernteammitglieder formuliert: In jedem Bereich sollten Vorschläge für Einsparpotentiale in der Höhe von 10% des Budgets ausgearbeitet werden. Diese herausfordernde Zielsetzung sollte die Projektbeteiligten anregen, nicht nur im Bereich des üblichen «Fine-Tunings» Ideen zu entwickeln, sondern grundsätzlicher an die Aufgabe heranzugehen.

Im Rahmen von Lenkungsausschusssitzungen wurden dann die Gesamtheit aller Ideen diskutiert und begutachtet sowie entsprechende Entscheide gefällt. Für alle genehmigten Ideen wurden Aktions-

pläne entwickelt, welche definierten, wer was bis wann zu tun hatte, bis die Idee als umgesetzt betrachtet werden konnte. Die Umsetzungsphase dauerte rund 12 Monate, wobei circa 80% der Massnahmen innerhalb von 6 Monaten umgesetzt waren.

Während der Umsetzungs-Phase wurde von der Projektleitung ein straffer «Monitoring-Prozess» eingerichtet, um allfällige Abweichung von den Aktionsplänen schnell zu erkennen und weitere Massnahmen einzuleiten. Die externe Beratung fokussierte sich in dieser Phase auf die methodische und logistische Unterstützung des Nachverfolgungsprozesses.

### \_\_\_\_\_ *Kommunikationskonzept*

Die Gestaltung eines kohärenten Kommunikationskonzepts ist ein zentraler Bestandteil des Projekt-Setups und wird angesichts der finanziellen Optik von der Geschäftsleitung nicht immer mit der notwendigen Gründlichkeit bedacht. Intensive Information und Kommunikation über verschieden Medien und Plattformen ist eine notwendige Aktivität im Rahmen eines solchen Projektes. Dabei sollten zwei Dinge beachtet werden:

\_\_\_\_\_ 1. Trotz aller Anstrengungen und Aktivitäten auf diesem Gebiet: Es wird immer Personen geben, welche unzufrieden sind und geltend machen, dass sie zu wenig Informationen erhalten. Das kann im Führungsteam zu Frustrationen, zu einer Haltung «es spielt sowieso keine Rolle» und schlussendlich zur Vernachlässigung der Kommunikationstätigkeit führen.

\_\_\_\_\_ 2. Bekanntlich gibt es in einem Projekt dieser Art eine gute Daumenregel: ein Drittel der Mitarbeiter ist engagiert, ein Drittel indifferent und ein Drittel steht den geplanten Veränderungen ablehnend gegenüber. Mit der Kommunikation kann allenfalls das mittlere Drittel zu einer positiveren Haltung angeregt werden. Mehr liegt nicht drin und ist, bei nüchterner Betrachtung, auch nicht notwendig.

Im vorliegenden konkreten Fall wurde ein Konzept erstellt, worin die einzelnen Kommunikationselemente in sinnvoller Abfolge und Kadenz definiert wurden. Es handelte sich sowohl um fixe wie auch um flexible Elemente, die je nach Erfordernis eingesetzt werden konnten. Unter anderem kamen Elemente wie die Etablierung von Kernteammeetings, Mitarbeiterdialoge und spezifische Treffen mit den Gewerkschaften zum Zuge. Zudem wurden in regelmässiger Form schriftliche Informationen an alle Mitarbeitenden des Unternehmens über den Fortschritt des Projektes abgegeben.

### Prinzipien für die Projektarbeit

Neben der klaren Strukturierung des Projekt-Setups wurden auch Prinzipien für die Arbeit aller Beteiligten im Projekt entwickelt. Sie schufen eine Art Vertrag zwischen den Projektmitarbeitern und der Firma inbezug auf das Verhalten während der Projektarbeit:

\_\_\_\_\_ 1. *Die Geschäftsleitung verpflichtet sich zu einem hohen Engagement für das Projekt*

Ein grosses zeitliches und inhaltliches Engagement seitens der Führungspersonen innerhalb des Unternehmens unterstrich nicht nur die Wichtigkeit des Projektes, sondern bewirkte ganz konkret auch ein grosses Engagement seitens der involvierten Projektmitarbeiter. Über wöchentliche Status-Report-Sitzungen wurde der Lenkungsausschuss auf dem Laufenden gehalten.

\_\_\_\_\_ 2. *Alle Schlüsselpersonen stehen hinter finanziellen Zielsetzungen und dem Grobvorgehen des Projektes*

Um einen solchen Prozess in der beschränkten Zeit erfolgreich zu bewältigen, wurden die Ziele und das Vorgehen klar benannt und kommuniziert. Dies hat während des Prozesses auch als Orientierungssystem gewirkt, um angesichts der zahlreichen Aktivitäten den Fokus zu behalten.

\_\_\_\_\_ 3. *Die Projektbeteiligten sind von Projektbeginn an verantwortlich für die Resultate*

Die Verpflichtung der Personen auf die Erbringung der Resultate, die später auch für die Umsetzung der Ergebnisse verantwortlich sind, hat gewährleistet, dass die angestrebten Veränderungen und die darauf basierenden Effekte im nachfolgenden Umsetzungsprozess nicht angezweifelt und für unmöglich erklärt werden konnten.

\_\_\_\_\_ 4. *Wir sind bereit, die Ideen umzusetzen und schwierige Entscheidungen zu treffen*

### KURZPORTRAIT LUXAIR

Luxair ist die nationale Fluggesellschaft von Luxemburg. Die Unternehmung ist beheimatet am Airport von Luxemburg und betreibt eine Airline sowie eine Reihe von airlinenahen Aktivitäten wie Catering, Passagier-Handling, Tour Operating, Cargo-Handling und Airport-Restaurants. Das Unternehmen macht mit rund 2200 Mitarbeitern einen Umsatz von rund 320 Millionen EUR. Damit gehört Luxair zu den 10 grössten Arbeitgebern im Herzogtum. Die Airline fokussiert traditionell auf die Geschäftskunden, welche zwischen Luxemburg und europäischen Zentren reisen möchten. Der luxemburgische Staat ist zu rund einem Viertel an der Gesellschaft beteiligt, rund 50% der Aktien liegen bei luxemburgischen Banken, das restliche Viertel bei den privaten Investoren Lufthansa und der Schweizer Speditionsunternehmung Panalpina.

Weitere Informationen können unter [www.luxair.lu](http://www.luxair.lu) abgerufen werden.

Die glaubwürdige Bereitschaft für die konkrete Umsetzung war die Grundvoraussetzung für die Durchführung des Verbesserungsprojektes. Andernfalls wäre es zur Farce verkommen. Dass dabei auch schwierige Entscheidungen getroffen werden mussten, war ebenso unausweichlich wie erwünscht: Einer der Hauptnutzen bei der Durchführung eines solchen Projektes besteht gerade darin, dass lange hinausgezögerte Fragestellungen durch eine sorgfältige Vorbereitung der Entscheidungsgrundlagen entscheidbar gemacht werden.

### Rolle der externen Beratung

Die Rolle der externen Beratung während des «Turnaround 2004»-Prozesses bestand aus den Komponenten «Projektleitung», «Change Management» und «Projektarbeit». Auf der Ebene Projektleitung bedeutete dies die Konzeption der Projektstruktur und der Vorgehensweise, die Sicherstellung des Projektfahrplanes (Meilensteine) und der Qualität der Projektarbeit, die Betreuung von Kernteam und Projektmitarbeitern sowie die Vorbereitung und Gestaltung der verschiedenen Workshops.

Im Bereich des Change Managements stand das Coaching des Verände-

rungsprozesses im Vordergrund: Die Erstellung und konkrete Ausführung eines übergeordneten Kommunikationskonzeptes stellte die Einbindung der wichtigsten Anspruchsgruppen in den Gesamtprozess sicher. Zu Beginn der Umsetzungsphase hat sich beim mittleren Management eine Verunsicherung bezüglich konkreter erster Schritte breit gemacht. Von Seiten des externen Beraters wurde deshalb eine eingebettete Schulung zum Thema «Change Management», durchgeführt. Dabei wurden die Rolle und die Schwierigkeiten des mittleren Managements für den eigenen vorliegenden Fall thematisiert und entsprechende Aktions-schritte eingeleitet.

Die externe Unterstützung im Bereich der konkreten Projektarbeit beinhaltete die Durchführung von betriebswirtschaftlichen Analysen in bestimmten, etwas komplexeren Fällen, sowie das Strukturieren und Dokumentieren der Gesamtheit der Verbesserungsvorschläge, damit sie durch das Steering Committee, welches nicht mit allen Details vertraut war, rasch verstanden und entschieden werden konnten.

Somit war die Rolle der externen Beratung eine zweiteilige: diejenige eines Fachberaters in Bezug auf die Analyse und Konzeptionierung der Verbesserungsvorschläge, sowie diejenige eines Prozessberaters in Bezug auf die Strukturierung und die Sicherstellung des Prozesses.

### Resultate

Das Projekt «Turnaround 2004» hat die finanziellen Ziele zum grossen Teil erreicht. Das identifizierte Verbesserungspotential lag im Bereich von 5–10% der untersuchten Kostenbasis. Im Rahmen der Implementation hat sich dann herausgestellt, dass aus verschiedenen Gründen nicht alle Ideen so umgesetzt werden konnten wie geplant.

Auf der Ebene des Projektmanagements konnte im Laufe der Zeit eine klare Professionalisierung der Beteiligten im Umgang mit den notwendigen Strukturen und Abläufen festgestellt werden. Zu

Beginn wurden die auf den ersten Blick bürokratisch wirkenden Projektstrukturen wie «Meilensteine», die Einhaltung von Datei-Formaten oder das wöchentliche Status-Report-Meeting mit den Kernteammitgliedern moniert.

Auf der persönlichen Ebene war eine klare Veränderung der Einstellung der Beteiligten zu beobachten, eine konsequentere Ausrichtung hin zu betriebswirtschaftlicherem Denken sowie ein ganz allgemein erstarktes Bewusstsein für die Arbeitsabläufe in Projekten. Dies fand seinen Ausdruck in einer stärkeren Strukturierung von Fragestellungen und in der Betonung von selbstverantwortlichem Handeln, in detailgetreuer und analytischer Vorgehensweise, in Zahlenorientierung und fakten- und datenbasierter statt intuitiver Argumentation.

### Veränderung von Grundhaltungen

Im Falle von «Turnaround 2004» musste zuerst ein grundsätzliches Verständnis für die Durchführung eines Ergebnisverbesserungsprogramms geschaffen werden. Dies war vielen Mitarbeitern nicht auf den ersten Blick einleuchtend: Bei Luxair handelte es sich um eine Firma, zum Teil in staatlichem Besitz, bei der ein moderates Wachstum und Gewinn bis zu diesem Zeitpunkt selbstverständlich waren. Es war allgemein eine hohe Toleranz zu beobachten, wenn Ziele oder Meilensteine nicht erreicht werden konnten. Zusätzlich war zu beobachten, dass insbesondere im Management durchaus ein Bewusstsein für die Ernsthaftigkeit der Situation vorhanden war, dass diesem Bewusstsein aber keine konkrete Handlung gefolgt ist. Es gab immer Gründe, die ausserhalb des eigenen Einflussbereiches lagen, weshalb etwas nicht konkret angepackt werden konnte.

Diesen unternehmenskulturellen Aspekten begegnet man am besten mit einer engagierten Gelassenheit, weil sie in der kurzen Frist nicht stark veränderbar sind. Es sind dies Aspekte, die nur langsam, über die Zeit, mit einer gewissen Personal-Fluktuation verändert werden können. Im besten Fall hat das Projekt

#### *To Do Nr. 1*

**Klare Zielsetzungen  
und ein transparenter  
Projekt-Setup mit  
klaren Meilensteinen**

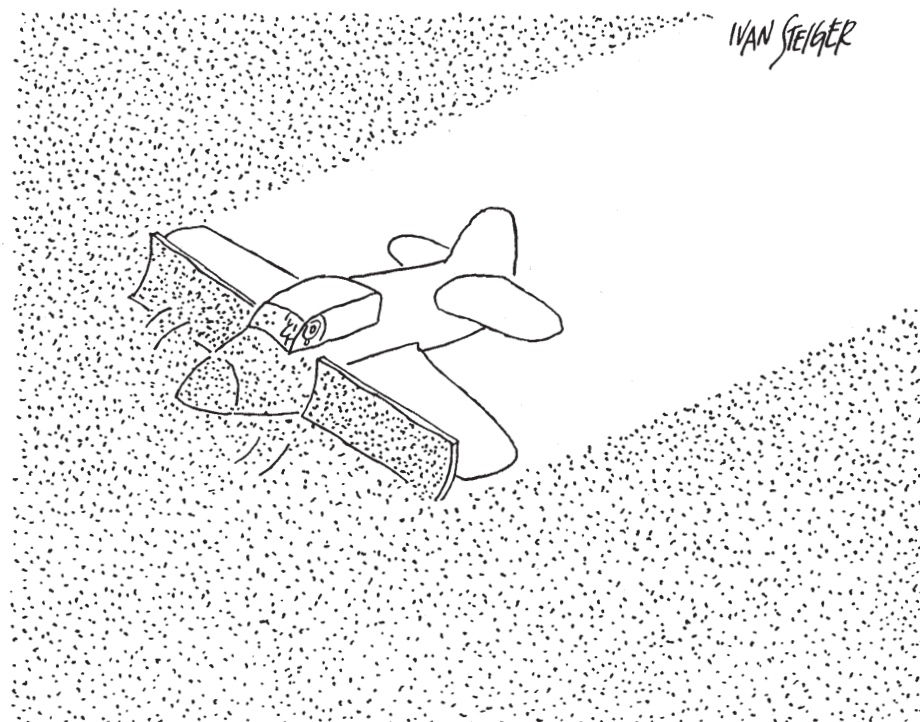
bei einzelnen Personen eine Veränderung der mentalen Haltung bewirkt. Es wäre zu wünschen, dass sich diese veränderte Haltung auch in anderen Kontexten bemerkbar macht, auch wenn dies nicht Kernziel des Projektes war.

#### *Widerstände bei der Projektarbeit*

Stolpersteine sind bei jedem Veränderungsprojekt auch die verschiedenen Spielarten von personenbezogenem Widerstand, die erfahrungsgemäss immer in ähnlichen Formen auftauchen. Standardverhalten, die bei Widerständen beobachtet werden können, reichen von Klagen über Überlastung, Anzweifeln der Datengrundlagen über unvorbereitete,

verzögerte oder verunmöglichte Sitzungen bis hin zu versteckter oder offener Sabotage des Prozesses. Auch bei «Turnaround 2004» waren solche Verhaltensweisen zu beobachten.

Über das Thema «Umgang mit Widerstand» ist schon viel geschrieben worden. Lösungsansätze kreisen im Kern um die Frage, wie Widerstände in konstruktiver Weise für den Gesamtprozess nutzbar gemacht werden können. Konkrete Massnahmen, die im vorliegenden Fall verfolgt wurden, umfassten die stärkere Einbindung der betroffenen Personen in den Veränderungsprozess und das Herstellen von Transparenz in Bezug auf die untersuchten Bereiche sowie die gefällten Entscheide. Es



### *To Do Nr. 2*

## **Bildung von voneinander unabhängigen Arbeitspaketen**

wäre jedoch naiv, zu sagen, dass damit alle Widerstände aus der Welt geschafft wurden. Ein Ergebnisverbesserungsprojekt ist grundsätzlich nichts «Schönes». Sowohl Mitarbeiter als auch Management empfinden ein solches Projekt im besten Fall als notwendiges Übel. Deshalb wäre es blauäugig zu sagen, dass ohne permanenten Druck auf alle Beteiligten, gewährleistet über ein straffes Projektmanagement, ähnliche Resultate zu erwarten wären.

#### *Arbeitsplatzabbau und Entlassungen*

Die Angst vor Personaleinsparungen und somit vor dem Verlust der eigenen Stelle ist oftmals eine der ersten Reaktionen bei einem Ergebnisverbesserungsprojekt. Der Grundgedanke «Einsparungen bedeuten Entlassungen» kann deshalb bei vielen Mitarbeitern Beunruhigung auslösen. Gleichwohl werden solche Fragen gerade von Seiten der Basismitarbeiter kaum aktiv angesprochen, sondern kommen einem grossen Tabu gleich. Solche Ängste erzeugen einen Grundwiderstand, welcher die Projektarbeit behindern kann.

Aus diesen Gründen wurden vor dem Start von «Turnaround 2004» entsprechende Überlegungen anstellt. Luxair war in der relativ komfortablen Lage, dass zwar einzelne Geschäftsbereiche einen Verlust generierten, dass sich aber andere Bereiche in einem Wachstumsprozess befanden.

**To Do Nr. 3****Kombination von Kostensenkungs- und Ertragssteigerungsmaßnahmen**

den. Durch natürliche Abgänge und den Abbau von vakanten Budgetpositionen konnte man daher davon ausgehen, dass man für sämtliche Mitarbeiter weiterhin Bedarf haben würde, auch wenn durch den Verbesserungsprozess an gewissen Orten Einsparungen im Personalbereich erzielt würden. Um noch einen grösseren Handlungsspielraum zu haben, wurde zu Beginn des Projektes ein allgemeiner Personalstopp verfügt. Das hiess, es durften während der ersten zehn Wochen keine neuen Personen mehr eingestellt werden, wenn Mitarbeiter das Unternehmen verliessen. So konnte man den Mitarbeitern von Anfang an die Sicherheit vermitteln, dass durch «Turnaround 2004» nicht im grossen Stil Mitarbeiter entlassen würden.

Allerdings konnte man nicht garantieren, dass keine Mitarbeiter aufgrund des Veränderungsprozesses veränderte Aufgaben würden wahrnehmen müssen. Dies war bei der Realisierung der Beschäftigungseffekte in der Folge dann auch tatsächlich vereinzelt der Fall, da gewisse Verbesserungsideen eine Veränderung von Aufgabengebieten mit sich gebracht hatten.

**Übersetzung der Resultate in die Führungsmittel der Unternehmung**

Ein oft übersehener, aber wesentlicher Punkt bei einem operativen Ergebnisverbesserungsprojekt ist die Übersetzung

der Resultate in die Führungsmittel der Unternehmung. Was ist damit gemeint?

Die im Rahmen eines solchen Projektes erarbeiteten Ideen und Einsparpotentiale liegen nach Abschluss der Konzeptionsarbeit als «papierene» Massnahmenpläne vor. Beim Gebrauch von geeigneten Software-Tools verfügt man über eine konsolidierte, quantitative Sicht über die Verbesserungspotentiale, dies pro Kostenstelle und mit zeitlicher Terminierung. Diese Informationen sind in die normalen Führungsinstrumente der Unternehmung einzubauen. Der Gesamteffekt muss zum Beispiel in einem überarbeiteten Budget reflektiert sein, und die Kostenstellen-Verantwortlichen sind am angepassten Budget zu messen. Wenn dies nicht geschieht, löst sich ein Grossteil der Bottom-Line-Wirkung in Luft auf.

**Anregungen und Tips für die Umsetzung von Ergebnisverbesserungsprojekten**

Die Durchführung von Ergebnisverbesserungsprojekten, welche kurzfristig eine messbare Wirkung auf den EBIT haben, wird angesichts des komplexeren wirtschaftlichen Umfeldes wohl bald zum Tagesgeschäft von Managern gehören. Wir haben deshalb im Folgenden eine Reihe von Empfehlungen und Erfolgsfaktoren zusammengestellt, die man bei der Gestaltung eines solchen Prozesses unseres Erachtens beachten sollte:

**\_\_\_\_\_ Klare Zielsetzungen und ein transparenter Projekt-Setup mit klaren Meilensteinen**

In einem Ergebnisverbesserungsprojekt müssen die Zielgrössen bezüglich Verbesserungspotential quantifiziert und der entsprechende Zeithorizont klar und eindeutig definiert sein. Zudem gilt es, auf einfache Weise die wesentlichen Verantwortlichkeiten und Rollen zu definieren und einzelnen Personen zuzuordnen. Es ist auch darauf zu achten, dass gesetzte Meilensteine wie etwa eine Lenkungsausschuss-

sitzung unbedingt eingehalten werden. Ansonsten kann die notwendige Disziplin über die Zeit erodieren.

**\_\_\_\_\_ Bildung von voneinander unabhängigen Arbeitspaketen**

Bei der Gesamtbetrachtung eines Unternehmens werden zwangsläufig an verschiedenen Orten miteinander in Zusammenhang stehende Aspekte analysiert, welche in einer Wechselwirkung stehen. Dabei besteht die Gefahr, dass eine gewisse Paralyse eintritt, weil man immer noch ein anderes Problem «anschiebt», das zuerst gelöst werden muss. Entscheide werden verzögert. Deshalb ist bei der Definition der Arbeitspakete auf Wechselwirkungen zu achten und in Szenarien zu denken, um möglichst viele Analysen gegenseitig «zu entkoppeln».

**\_\_\_\_\_ Kombination von Kostensenkungs- und Ertragssteigerungsmaßnahmen**

Auch wenn im aktuellen Wettbewerbsumfeld in erster Linie schlanke und effiziente Kostenstrukturen ausschlaggebend für die Ertragslage sind, sollte auch umsatzseitiges Potential identifiziert und dessen Erschliessung vorbereitet werden. Dies ist auch wichtig für die Moral und Motivation aller Beteiligten.

**\_\_\_\_\_ Verantwortung für die Erarbeitung und Umsetzung der Verbesserungspotentiale liegt beim Management**

Die Verantwortung für die Ausarbeitung von Ideen und Arbeitspaketen muss bei den Linienverantwortlichen liegen. Ist einmal entschieden, dass eine Idee umgesetzt wird, so sollen diese Personen auch für den Umsetzungsprozess verantwortlich sein. Mit dieser Mechanik kann schon bei der Entwicklung und Ausarbeitung von Verbesserungsideen eine starke Umsetzungsorientierung erzeugt werden, was die Qualität und Verlässlichkeit der Ergebnisse massgeblich erhöht.

— *Offene Informations- und Kommunikationspolitik: Umfassende Informationen über Ausgangslage, Ziele, Inhalte, Ablauf und Fortschritte*

Ein institutionalisierter und authentischer Dialog zwischen dem Management und den Mitarbeitern soll dazu dienen, allen Mitarbeitern den gleichen Zugang zu verlässlicher Information über die jüngsten Prozessschritte, die dabei getroffenen Entscheidungen sowie über die in der nächsten Zeit anstehenden Schritte zu gewähren.

— *Straffer Monitoring-Prozess während der Umsetzung*

Die Phase der Umsetzung ist kritisch. Ein straff geführter Monitoring-Prozess, in dem die Fortschritte der Umsetzung mit den jeweils Verantwortlichen nachverfolgt werden, dient als Basis. Dazu arbeitet man sinnvollerweise mit einem entsprechenden «Tracking-Tool». Die Kunst des «Trackings» liegt aber nicht in der faktengestützten Nachverfolgung des Fortschritts, sondern in der intelligenten Bearbeitung der identifizierten Abweichungen. Dabei stehen folgende Fragen im Vordergrund: Was war der Grund? Ist das eine bloße Entschuldigung? Hat es Einfluss auf andere Ideen? Wer muss davon Kenntnis haben? Welches ist der Einfluss auf das Verbesserungspotential? Es versteht sich, dass diese Aufgabe viel Fingerspitzengefühl, Erfahrung und gesunden Menschenverstand voraussetzt, damit man den Druck auf die Verantwortlichen hoch hält, dies aber auf eine Art und Weise, welche nicht als negativ bewertet wird – im Sinne von «tough but fair».

## Interview mit Jean-Louis Kremer, Executive Vice President Luxair

**S**ie haben sich klare finanzielle Ziele gesetzt, welche Sie aufgrund einer internen Situationsanalyse gemacht haben. Hat das Projekt die erwarteten Ergebnisse auf der Bottom-Line gebracht? Warum allenfalls nicht?

**Kremer:** Aus meiner Sicht, welche ja auch stark durch meine Verantwortung für das Controlling geprägt ist, standen ja die finanziellen Ziele im Vordergrund. Das Bild, welches sich hier zeigt, ist über alles gesehen positiv: zu einem guten Teil haben wir die Ziele erreicht, wir haben Personalpositionen abgebaut, Kontrakte mit Lieferanten neu verhandelt, gewisse Möglichkeiten der EDV für Prozessverbesserungen eingesetzt. Ein gewisser Teil der Kosteneinsparungen ging aber auch darauf zurück, dass wir eine Anzahl von Personalpositionen die über den Budgetprozess bewilligt waren, nicht mehr besetzt haben. Im Weiteren hat sich in gewissen Bereichen gezeigt, dass einzelne Ideen nicht umgesetzt werden konnten und die Verbesserungspotentiale nicht im erwarteten Umfang eingetreten sind.

**ZOE:** In welchem Bereich lagen diese Ideen? Warum konnten sie nicht umgesetzt werden?

**Kremer:** Unter anderen lagen sie zum Beispiel im Bereich «Einsatzplanung Crew», wo wir durch suboptimale Tarifverträge nicht die Produktivität unserer Konkurrenten erreichen. Ich denke, die Voraussetzungen, damit solche, nicht nur bei Luxair, hochpolitischen Themen sachlich diskutiert werden können, waren bei uns zum damaligen Zeitpunkt aus verschiedenen Gründen, auch von der Historie her, nicht gegeben. Natürlich müssen diese Themen wieder auf den Tisch kommen,

vor allem wenn sie die mittelfristige Entwicklung des Unternehmens stark beeinflussen.

**ZOE:** Können Sie Beispiele geben von Massnahmen, welche Sie nun umgesetzt haben und eine nachweisbare EBIT-Wirkung erzielten?

**Kremer:** Zum Beispiel im Bereich der Kommissionierungspolitik der Reisebüros haben wir als Marktführer in Luxemburg neue Schemata mit durchschnittlich deutlich tieferen Kommissionen eingeführt. Oder dann haben wir im Bereich der Pilotentrainings den Anbieter von Flugsimulator-Leistungen gewechselt – dies zu deutlich tieferen Sätzen. Ein anderes Beispiel ist die Zusammenlegung von internen Dienstleistungen, die historisch in verschiedenen Divisionen angesiedelt waren. Da konnten wir Synergien ausschöpfen und entsprechende Stellen abbauen.

**ZOE:** Es ging ja vor allem um die Anpassung der Kosten, wie wurde das vom Management kommuniziert und wie wurde dies bei den verschiedenen Anspruchsgruppen aufgenommen?

**Kremer:** Klar sind das nicht Themen, mit denen man die Leute motivieren kann. Aber es kommt immer darauf an, den Kontext respektive die dahinter liegenden Überlegungen auch zu transportieren. Vornehmlich haben wir über

### *To Do Nr. 4*

**Verantwortung für die Erarbeitung und Umsetzung der Verbesserungspotentiale liegt beim Management.**

Sitzungen kommuniziert, welche wir kaskadenartig bei wichtigen Entscheiden durchgeführt haben. Ich glaube, das ist das Wichtigste: Persönlich die Leute informieren. Natürlich haben wir dies ergänzt durch offizielle Mitteilungen über die normalen internen Kommunikationskanäle.

Besondere Beachtung haben wir der Information der Sozialpartner geschenkt. So haben wir zum Beispiel als Management einen ganzen Tag mit den Personalvertretern verbracht, um jede einzelne Idee zu erklären und zu besprechen. Das ist natürlich eine Aufgabe, welche Zeit kostet. Aber sie hat sich gelohnt, weil wir auf diese Art auch den Gerüchten und Phantasien, die im Unternehmen herumgeschwirrt sind, auf sachliche Art entgegengetreten konnten. Das wurde auch auf Personalvertreterseite sehr geschätzt. Trotzdem, und das möchte ich nicht verschweigen, zu Beginn des Projektes war bei den Personalvertretern eine gemischte Haltung zu beobachten. Einerseits war man sich auch auf dieser Seite bewusst, dass «etwas geschehen musste», andererseits war man zurückhaltend, weil nicht absehbar war, was das Ganze für das Personal konkret bedeutete. Von Management-Seite haben wir den Anspruch formuliert, dass wir möglichst alle wichtigen Anspruchsgruppen laufend im Boot



### To Do Nr. 5

#### Offene Informations- und Kommunikationspolitik: Umfassende Informationen über Ausgangslage, Ziele, Inhalte, Ablauf und Fortschritte

halten konnten. Dies ist uns im grossen Ganzen auch gelungen.

**ZOE:** Wie haben andere Anspruchsgruppen wie Aufsichtsrat, Öffentlichkeit und Kunden reagiert?

**Kremer:** Es ist klar, der Aufsichtsrat stand voll hinter dem Projekt, wir haben dieses Gremium auch laufend über die Fortschritte informiert. In der Öffentlichkeit wurde eigentlich gar nicht über das Projekt geredet, das war ein «Non-event». Wir haben das Thema bei der Medienarbeit auch nicht speziell in den Vordergrund gerückt.

Aus Management-Perspektive waren aber vor allem die potentiellen Kundenreaktionen relevant. Ein grosser Teil der

Massnahmen betrafen nicht «front-nahe» Aspekte, sondern interne Optimierungen. Deshalb blieben auch die Reaktionen der Kunden in kleinem Rahmen. Dies mit einer Ausnahme: Wir haben unter anderem beschlossen, die Zeitungsauswahl und das Catering-Angebot auf verschiedenen Strecken einzuschränken. In diesem Bereich gab es dann starke Reaktionen, die uns gezwungen haben, auf den Entscheid zurückzukommen.

**ZOE:** Gab es offenen oder verdeckten Widerstand oder Blockaden im Laufe des Prozesses? Wie ist das Management damit umgegangen?

**Kremer:** Widerstand gibt es per Definition in solchen Projekten. Alles ande-

re wäre absolut komisch. Eigentliche Blockaden gab es aber nicht. Wir waren auch relativ hart und haben das Ganze gemäss Planung durchgezogen. Im Grunde genommen haben eigentlich alle den Sinn des Projektes eingesehen. Es ist natürlich etwas anderes, wenn man persönlich davon betroffen ist. Aber hier muss das Unternehmens-Interesse im Vordergrund stehen.

**ZOE:** Wie haben Sie die Zeit der Umsetzungsphase erlebt?

**Kremer:** Es ist wichtig, dass man die Energie nach der Konzeption der Ideen nicht abflauen lässt. Der notwendige Druck auf alle Beteiligten muss über einen effizienten Monitoring-Prozess aufrecht erhalten bleiben, ansonsten besteht die Gefahr, dass die ganze Mühe umsonst war. Wir haben das eigentliche «Tracking», wie wir die detaillierte Nachverfolgung der einzelnen Umsetzungsschritte nannten, an die externe Beratung delegiert.

Generell fand ich die Zeit der Umsetzung sehr befriedigend, weil in dieser Phase die konkreten Ergebnisse sichtbar wurden. Das war auch für die Mitarbeiter sehr motivierend. Klar, dass man angesichts der Vielzahl von notwendigen Umsetzungsschritten manchmal vor lauter Bäumen den Wald nicht mehr sieht. Hier können klar definierte KPI's (Key Performance Indicators) helfen, dass man sich nicht im Tagesgeschäft verliert.

**ZOE:** Würden Sie wieder ein solches Projekt machen? Auf welche Faktoren würden Sie besonders achten?

**Kremer:** Diese Frage kann ich mit einem klaren Ja beantworten. In jedem Unternehmen sammeln sich über die Zeit suboptimale Strukturen und Prozesse an – historisch gewachsen. Diese sollten in regelmässigen Abständen überprüft werden. Spezielle Beachtung würde ich in der Zukunft folgenden drei Punkten zukommen lassen: Erstens muss das Projektziel («Scope») möglichst genau definiert

sein. Zum Zweiten messe ich der Kommunikation im Sinne der informativen Einbindung aller wichtigen Anspruchsgruppen einen hohen Stellenwert bei. Notabene: Das ist nicht zu verwechseln mit einem demokratischen Prozess. In einer Unternehmung bestimmen schlussendlich immer die Führungsgremien. Aber es macht einen Unterschied, wie man diese Entscheidungen entwickelt und den Betroffenen mitteilt. Drittens ist es zentral, dass das mittlere Kader eng in den Gesamtprozess miteinbezogen ist. Diese Mitarbeiter sind mit der Umsetzung betraut – sie müssen überzeugt sein von dem, was sie machen.

**ZOE:** Was finden Sie als Geschäftsleitungsmitglied wichtig für die Gestaltung der Zusammenarbeit mit externen Beratungsfirmen?

**Kremer:** Das ist etwas abhängig von der Natur des Beratungsauftrages. Es gibt ja ganz verschiedene Arten von Beratungs-Bedarf – von gutachterlicher Tätigkeit über Fachberatung bis hin zur Prozessmoderation. Diese Arten unterscheiden sich unter anderem durch die Nähe respektive Distanz der Berater zur Organisation. Ein nahes Verhältnis mit entsprechendem Vertrauen kann bei der operativen Umsetzung hilfreich sein, vor allem, wenn die zwischenmenschliche Dimension ein wichtiger Faktor ist. Für mehr strategische Fragestellung kann hingegen eine gewisse Distanz zur Organisation von Nutzen sein. Zentral ist bei jeder Zusammenarbeit mit externen Beratungen, dass man klare Richtlinien definiert und eine Rollenklärung vornimmt.

Abschliessend möchte ich noch sagen, dass ein solches Projekt aus meiner Sicht neben den kurzfristigen finanziellen Wirkungen noch andere, mittelfristig wirkende Nutzenkomponenten hat. Im Projekt «Turnaround 2004» haben wir eigentlich zum ersten Mal ein Projekt durchge-

## To Do Nr. 6

### Straffer Monitoring-Prozess während der Umsetzung

führt, bei dem alle Unternehmensbereiche involviert waren und zusammen auf ein Ziel hingearbeitet haben. Da hat sich eine gemeinsame Identität entwickelt, und ein Bewusstsein der Leute, dass jeder Mitarbeiter Einfluss nehmen kann auf die Resultate der Firma. Davon profitieren wir heute noch. ]

## LITERATUR

Weber, J./Bramsemann U./Heineke C./Hirsch B. (2004): Wertorientierte Unternehmenssteuerung. Wiesbaden

Anwander, A. (2002): Strategien erfolgreich verwirklichen. Berlin/Heidelberg

Heitger, B./Doujak, A. (2002): Harte Schnitte, neues Wachstum. Frankfurt/Wien