

## Interview



mit **Klaus Brück**,  
**Division Manager Consumer Panel,**  
**GfK Panel Services Deutschland**

### **Welche Bedeutung hat strategische Planung für Ihre Führungsarbeit?**

Meine Funktion teilt sich in zwei Aufgabenbereiche: National bin ich als Operations Manager für die internen Abläufe der Verbraucherpanels im Bereich Consumer Scan zuständig und international bin ich – zusammen mit einem holländischen Kollegen – im Consumer Tracking Board für die strategische Weiterentwicklung von IT und Produktion zuständig. Als Vertreter der Business Einheit Consumer Tracking bin ich Mitglied im IT-Board, das die strategische Weiterentwicklung für den IT Bereich im Fokus hat. Strategie hat daher für meine Führungstätigkeit eine hohe Bedeutung.

Aktuell ist eine der strategischen Hauptaufgaben, eine harmonisierte Erhebungs-, Validierungs- und Lieferplattform zu entwickeln und diese europaweit auszurollen. In diesem Rahmen sind 21 Länder zu koordinieren. Für die operative Umsetzung wurde hierfür ein Konzept entwickelt, das auf fünf Multiplikatorenländer ausgerichtet ist und von mir und einem holländischen Kollegen gesteuert wird. Das Ziel ist, eine europaweite Standardisierung der Abläufe zu erreichen. Das dahinterliegende Motiv ist, die Effizienz zu steigern und weiteres Wachstum zu unterstützen, denn einheitliche Prozesse beschleunigen die Abläufe. Diesen

Standardisierungsprozess europaweit zu steuern, ist aktuell der mit der wichtigste Teil meiner Gesamtaufgabe.

### **Wann und mit welchen Beteiligten wird die Strategie entwickelt?**

Die auf Europa-Ebene formulierten Ziele werden auf die einzelnen Länder heruntergebrochen. Ein Ziel für Deutschland ist zum Beispiel die Einführung eines internationalen Webreportingsystems mit dem Ziel „Any data anywhere“. Einer meiner Manager kümmert sich um das sogenannte „Need-Assessment“. Er ermittelt in einzelnen Ländern, welche Anforderungen an die Software einer europäischen Lösung gestellt werden. In einem anderen Aufgabenfeld gilt es – zusammen mit anderen Partnerunternehmen, z. B. mit TNS – einheitliche Erfassungs-Geräte einzukaufen, um möglichst effizient und damit kostenbewusst zu handeln.

### **Wie erfolgt die Integration der Unternehmensstrategie in die Division-Strategie?**

Die Integration der Unternehmensziele erfolgt durch „Management by Objectives“ in Form von Zielvereinbarungen mit der jeweiligen Unit. Als Divisionmanager vereinbare ich mit den einzelnen fachlichen Managern und den direkt an mich berichtenden Mitarbeitern individuelle realistische Ziele.

### **Für welchen Zeitraum bzw. Meilensteine werden Ziele formuliert?**

Die Entwicklung mancher Instrumente für die Datenlandschaft kann bis zu fünf Jahre dauern. Das jeweilige strategische Ziel wird immer in Teilziele heruntergebrochen und zur Umsetzung werden Ländermigrationspläne aufgestellt. Manche Ziele werden fachlich aufgesplittet in Teilprojekte oder regional in kleine Einheiten aufgeteilt. Die Steuerung übernehme ich zusammen mit einem Kollegen. Anhand von definierten Meilensteinen kontrollen wir den Grad der Zielerreichung auf Basis des klassischen Projektmanagements. Aktuell beraten wir Kollegen in Moskau, wie sie ein modernes „Inhome-Scanning“ für die

Verbraucherpanelforschung einführen können. Parallel zur Migration in Russland ist die Umstellung in zwei weiteren Ländern in 2009 geplant.

### **Wie präsent ist die Strategie den Mitarbeitern im Laufe des Jahres?**

Zur Steuerung und Kontrolle haben wir regelmäßige Jourfixe, bei denen Teilziele besprochen und weitere Konsequenzen abgeleitet werden. Durch die Detailziele, die einzelne Mitarbeiter im Rahmen ihrer „MbOs“ (Ziele) vereinbart haben, ist ihnen die Strategie sehr wohl präsent. Es gibt einen transparenten Projektplan mit detailliertem Ressourcen- und Zeitplan.

### **Sind die strategischen Ziele im Laufe des Jahres flexibel veränderbar?**

Einerseits sind sie an die jeweiligen Gegebenheiten der einzelnen Länder anzupassen, andererseits müssen wir darauf reagieren, wenn der Kunde mit einem „Wachstumsthema“ kommt. Das steht dann natürlich im Vordergrund und sorgt für eine Umgewichtung der Prioritäten. D.h., die Ziele der Manager werden an die Wirklichkeit des Unternehmens und an die veränderten Marktbedingungen angepasst.

### **Was sind Ihre wichtigsten Erfahrungstipps für Strategie-Neulinge?**

Wenige Ziele setzen und einen langen Atem entwickeln.

Man unterschätzt leicht, wie viel Aufwand mit der Umsetzung einzelner Ziele verbunden ist. Wichtig ist eine detaillierte Planung mit Tools, die gut abschätzen helfen, wo kritische Pfadszenarien auftreten könnten. Große Ziele gilt es, in kleine Portionen zu unterteilen. Das ganze Projekt sollte gut kontrollierbar sein. Aus meiner Erfahrung kann die Fokussierung auf Weniges weitaus mehr Erfolg bringen als operative Hektik mit zu vielen Baustellen. Ziele sollten klar formuliert sein, um sie messbar zu machen. Zum Beispiel braucht das Ziel „Einsparung“ einen klaren Rahmen, um die Messbarkeit zu ermöglichen und eine

strategische Vorgehensweise möglich zu machen.

### **Es klingt alles sehr gut geplant und strukturiert – läuft auch mal etwas schief bei Ihnen und wie gehen Sie dann damit um?**

Ich habe meine Division vor über zehn Jahren in einer absoluten Krisensituation übernommen. Nach der Trennung von leistungsschwachen Mitarbeitern und der Rekrutierung neuer, qualifizierter und motivierter Mitarbeiter habe ich gemeinsam mit dem Führungsteam mit wachsendem Erfolg an der Umsetzung gearbeitet. Ein weiterer Erfolgsfaktor ist es, dass ich eine kleine Gruppe von hochqualifizierten Mitarbeitern führe, die sich zu 50% ihrer Tätigkeit um die Weiterentwicklung von Software- und Hardware, Abläufen und Prozessen kümmern. Bei einer derartigen Strategie braucht es vor allen Dingen Führungskräfte, die Überzeugungsarbeit leisten können, vor allem, weil sie selbst überzeugt sind, dass der Weg richtig und wichtig ist.

Zusammengefasst sind für mich die drei wichtigsten Variablen für strategische Führung: Vision – Langer Atem – Durchsetzungsvermögen

Ich selbst führe meine Leute eher „an der langen Leine“. Sie arbeiten überaus selbständig, sind hoch motiviert und sehr gut qualifiziert, quasi „Unternehmer im Unternehmen“, die ihre Freiheit zu schätzen wissen.

*Das Interview wurde geführt von Susanne Bohn.*

*Nürnberg, 30.09.2008*