

Die WHY-Strategie



Wie erklärt man sich, dass einige Unternehmen so viel erfolgreicher sind als andere? Es hat sich herausgestellt, dass die erfolgreichsten und innovativsten Unternehmen dieselbe Strategie anwenden. Sie alle denken, kommunizieren und handeln in derselben Art und Weise, die das komplette Gegenteil des bisherigen Status Quo ist. Anstatt sich über das Produkt oder über ihren USP zu positionieren, richten diese ihren Fokus auf den Grund ihrer Existenz, ihr „WHY“. Arthur D. Little hat Österreichs Top-Führungskräfte zum Executive Insight „WHY-Strategy – There Is No Strategy Without Meaning“ geladen, um gemeinsam über Herausforderungen und Ziele im Rahmen der dadurch in Gang gesetzten Transformation zu sprechen.

Die WHY-Strategie

Noch heute profitiert Apple von seinem überarbeiteten Unternehmenszweck, den Steve Jobs im Rahmen einer strategischen Neuausrichtung klar präzisiert hat. Es hat sich herausgestellt, dass alle inspirierenden und großartigen Unternehmen dieselbe Strategie anwenden. Sie alle denken, kommunizieren und handeln in derselben und unglaublich simplen Art und Weise, die das komplette Gegenteil des bisherigen Status Quo darstellt. Der Autor und Unternehmensberater Simon Sinek nennt es den „Golden Circle“, der es den Schwergewichten in der Firmenwelt ermöglicht als innovativer und inspirierender Vorreiter herauszustechen während der Rest es nicht schafft. Anstatt den Fokus darauf zu legen, was das Unternehmen tut und wie, richten Apple, Amazon und Co. den Blick auf den eigentlichen Kern des Unternehmens, das „WHY“. Damit ist nicht die Gewinngenerierung gemeint, welche eher eine Konsequenz aber nicht das Ziel sein sollte. Bei dem „WHY“ geht es eher um die Frage nach dem Zweck, der Überzeugung. Viele Unternehmen positionieren sich immer noch über das „Was“ und „Wie“. Nur 10% aller Firmen in Österreich schafften es bisher erfolgreich, sich über ihr „WHY“ zu positionieren. Grund dafür sind aber keinesfalls fehlende Erfolgsgeschichten dieses Ansatzes, sondern schlicht, dass das „WHY“ der meisten Firmen nicht schlüssig ist. Das „WHY“ muss genauso greifbar sein wie das „Was“ und das „Wie“ eines Unternehmens, da es das Fundament, den Zement,

dessen Existenz darstellt. Bei der Entwicklung des „WHY“ ist es für das Unternehmen von essentieller Wichtigkeit, sowohl externe als auch vor allem interne Stakeholder in den Transformationsprozess miteinzubeziehen. Ein erfolgreich generiertes WHY schafft es, ein Gleichgewicht zwischen diesen oft konträren Zielgruppen, zwischen Außen und Innen, zu schaffen.

Die erfolgreiche Umsetzung des WHY

Am Beispiel von Air-France macht Dr. Karim Taga an diesem Abend den Transformationsprozess im Zuge der WHY-Strategie anschaulich. Bei diesem Projekt hat sich das Team von ADL zusammen mit Air-France zunächst die Frage gestellt, welche Geschichte und welche Ereignisse das Unternehmen geprägt haben. Air-France steht wie viele andere Fluggesellschaften unter enormem Druck durch Low-Cost Carrier und Konkurrenten mit weitaus günstigerem Zugang zu Kerosin und anderen Betriebsmitteln. Dieser Umstand lässt die Notwendigkeit entstehen, sich neu zu positionieren und die eigenen Stärken besser an den Kunden heranzutragen. Aus diesem Grund musste im Fall von Air-France die französische Marke verstärkt kommuniziert, Werte hinsichtlich einer Plattform aufgebaut und Attribute in eine Vision und Mission abgeleitet werden um eine Message zu generieren, die durch das gesamte Unternehmen getragen und gelebt werden kann.

Im Gegensatz zu traditionellen Top-Down Ansätzen ist die WHY-Strategie ein breiter und kooperativer Ansatz, der es möglich macht, die diversen Interessen innerhalb und außerhalb des Unternehmens miteinander zu verknüpfen. Obwohl die WHY-Strategie auf den ersten Blick als esoterisch erscheinen mag, so ist sie in Wahrheit das genaue Gegenteil. Eine erfolgreich entwickelte WHY-Strategie basiert auf Fakten und ist einem intensiven Benchmarking ausgesetzt um die Umsetzung der Proof Points nach Außen und Innen gewährleisten zu können.

[Dr. Karim Taga erklärt den Ansatz der WHY-Strategie von Arthur D. Little](#)



Die innere Perspektive

Die Implementierung der WHY-Strategie legitimiert sich umso mehr, wenn man die Veränderungen im Zuge des Generationenwandels in Betracht zieht. Millennials steigen vermehrt in das Berufsleben ein. Immer mehr Mitarbeiter müssen einen Sinn in der Arbeit finden. Werte wie eine ausgeglichene Work-Life-Balance, aber auch die Unternehmenskultur und die Übereinstimmung eigener Überzeugungen mit den Werten und dem Zweck des Unternehmens gewinnen immer mehr an Bedeutung.

Die äußere Perspektive war schon häufig Thema bei vergangenen Executive-Insights. Deshalb wurde das heutige Event der inneren Perspektive gewidmet, da die strategische Ausrichtung in engem Zusammenhang mit der Organisationskultur eines Unternehmens steht. Die Erfolgsfaktoren der WHY-Strategie wurden an diesem Abend dank der Gastbeiträge der Vorstandsvorsitzenden der ÖBB-Holding AG und der ERSTE Group Bank AG verdeutlicht, die als Best Practice in Österreich dienen.

[ÖBB Vorstandsvorsitzender Ing. Mag. \(FH\) Andreas Matthä begrüßt die geladenen Gäste in der Zentrale der ÖBB-Holding AG am Hauptbahnhof](#)



Herausforderungen gemeinsam meistern

Bei seinem Gastbeitrag zur zukünftigen strategischen Ausrichtung der ÖBB hat CEO Ing. Mag. (FH) Andreas Matthä wertvolle Einblicke in den enormen Transformationsprozess gegeben, den sein Unternehmen zur Zeit durchläuft und der noch einige Jahre dauern wird. Dieser ist stark vom Unternehmenszweck getrieben, dem Purpose, dem die ÖBB folgen und nach dem sie ihr Tun ausrichten. Wurden die Kunden vor ein paar Jahren noch „Beförderungsfälle“ genannt, so ist von dieser Einstellung heute nichts mehr zu sehen, was sich auch im Erfolg der ÖBB widerspiegelt. Heute sind die ÖBB ein modernes, erfolgreiches und internationales Dienstleistungsunternehmen, welches seit 5 Jahren regelmäßig Fahrgastrekorde verzeichnet. Intern sehen sich die ÖBB momentan neuen Herausforderungen gegenüber. Es muss einerseits der Know-How Transfer sichergestellt werden, aber vor allem müssen die ÖBB auf den Kulturwandel reagieren, da die Generation der Millennials zunehmend auf die Eisenbahnerkultur trifft, die ein Unternehmen wie die ÖBB maßgeblich geprägt hat. Die ÖBB haben aufgrund ihrer Funktion als Österreichs größtes Beförderungsunternehmen ein unglaublich starkes WHY. Vor allem bei außergewöhnlichen Ereignissen wie der Flüchtlingskrise, bei Erdbeben oder anderen Krisensituationen wird deutlich, wofür die Mitarbeiter brennen. In diesen Zeiten ist das starke Commitment in der gesamten Organisation spürbar und Mitarbeiter stellen sich freiwillig zur Verfügung, arbeiten völlig selbstreguliert und losgelöst von jeglicher Hierarchie mit dem gemeinsamen Ziel, die Züge wieder fahren zu lassen. Der Frage nach dem Antrieb für diesen herausragenden Einsatz haben sich ADL und die ÖBB gewidmet, um den ÖBB Purpose zu finden. Mithilfe von Workshops, Interviews, Fokus-Gruppen und Umfragen wurde mehr als 600 Mitarbeitern aller Bereiche in einem klassischen Bottom-Up Prozess zugehört. Dank dieses Prozesses konnte der Purpose, das „WHY“, identifiziert und in Attribute umgewandelt werden, die die ÖBB ausmachen: „Die ÖBB verbinden und bewegen. Sie sind modern und gestaltend, verlässlich und wichtig für unser

Land.“ Der Weg zu diesem Purpose, zu den daraus abgeleiteten Werten und Verhaltensstandards war nach Ansicht von Andreas Matthä sehr wichtig, da er nicht nur eine Bewusstseinsbildung im Management bewirkt hat, sondern vor allem auch viele Mitarbeiter in diesen Prozess eingebunden hat was eine aktive Mitgestaltung möglich machte.

[Andreas Treichl während seines Gastbeitrags über den Transformationsprozess der ERSTE Group Bank im Rahmen des „Statement of Purpose“](#)



Zurück zum Ursprung

Andreas Treichl verfolgte mit der ERSTE Group einen etwas anderen, aber genauso erfolgreichen Ansatz. Im Finanzbereich sei damals das Credo gewesen, alle drei Jahre die Marktkapitalisierung zu verdoppeln. Bereits vor der Finanzkrise 2008 hat Treichl mehrfach die Sinnhaftigkeit dieses Credo in Frage gestellt und sich immer wieder gefragt, ob die ERSTE Group tatsächlich dazu da sein sollte, die Marktkapitalisierung auszubauen. Somit setzte er sich verstärkt mit dem Zweck auseinander, den die ERSTE erfüllt und erfüllen soll. Wie auch für Matthä, war die Geschichte der ERSTE für Treichl ein wichtiger Faktor in der Findung des Unternehmenszwecks. Die ERSTE war vor knapp 200 Jahren die erste in Vereinsform durch Kaiser Franz I. gegründete Sparkasse Österreichs und ihre Aufgabe bestand darin, Menschen Zugang zu Bankdienstleistungen zu ermöglichen. Damals ein fast revolutionärer Gedanke, zumindest für Arbeiter, Dienstmägde und Handwerker; und wenn man es vom WHY her betrachtet, um den Menschen Wohlstand zu ermöglichen. Diese Rückgesinnung auf den Gründungsgedanken war für Treichl ausschlaggebend und veranlasste ihn dazu, den Unternehmenszweck der ERSTE Bank in einem 4 Seiten umfassenden „Statement of Purpose“ niederzuschreiben. Es war dieser eine Satz – Menschen Zugang zu Wohlstand zu ermöglichen - der weitreichende Veränderungen in der ERSTE Group mit sich brachte und einen intensiven Transformationsprozess in Gang setzte. Treichl war dabei wichtig, dass sich aus diesem Zweck alle Tätigkeiten ableiten lassen. Einige sind der begründeten Meinung, dass diese Einstellung im Konflikt mit der Profitgenerierung einer Bank stehen könnte. Mitarbeiter der ERSTE äußerten Zweifel und fragten sich, was mit der ERSTE passiere, sollten

andere Banken nicht nach diesem Credo handeln, und stattdessen versuchen dem Kunden so viel wie möglich zu verkaufen. Treichl wagte im Zuge dessen einen mutigen Schritt indem er an seine Mitarbeiter herantrat und offen sagte, die ERSTE wolle nur noch dann existieren, solange sie nach diesem Zweck arbeiten kann. Warum nimmt Andreas Treichl also ein so hohes Risiko in Kauf? Die einfache Antwort auf diese Frage ist Vertrauen. Seiner Meinung nach kümmern sich Banken um die wichtigste Sache nach der körperlichen Gesundheit, die finanzielle Gesundheit. Die ERSTE Group engagiert sich nun im Rahmen des Statement of Purpose dafür, sich als Arbeitgeber zu etablieren bei dem talentierte Millennials sagen: „Da will ich hin!“ Denn Treichl glaubt daran und schließt mit den Worten ab: „Wenn wir unser Unternehmen mit Emotionen füllen können und Menschen merken, dass man es ehrlich meint, dann kann man es selbst als langweiliges Unternehmen schaffen, die besten jungen Menschen als zukünftige Mitarbeiter zu bekommen.“

[Dr. Karim Taga, Mag. Andreas Treichl, Ing. Mag. \(FH\) Andreas Matthä, und Wilhelm Lerner während der Podiumsdiskussion](#)



Eine lohnende Investition

Im Rahmen der Podiumsdiskussion hatten die geladenen Zuhörer die Möglichkeit, weitere Einblicke in die erfolgreiche Umsetzung des WHY-Ansatzes zu erhalten. Andreas Matthä erklärte im Zuge dessen, warum sich die ÖBB für den eher zeitintensiven Bottom-Up Ansatz entschieden haben. Ihm zufolge ist das Management dank der zahlreichen Geschichten seiner Mitarbeiter zum finalen ÖBB Purpose gelangt. Auch wenn dieser Prozess monatelang gedauert hat und mehr als 600 Menschen aktiv involviert hat, so war die Authentizität des Purpose letztendlich das Ergebnis, welches nur durch die aktive Einbeziehung der Mitarbeiterschaft erreicht werden konnte. Matthä sagt, dank dieses Prozesses habe auch er einiges dazugelernt, da Menschen immer für Menschen arbeiten.

Bei der Frage nach der Korrelation zwischen Komplexität und Präzisierung des Unternehmenszwecks waren sich Matthä und Treichl einig. Ein starker Unternehmenszweck schafft demnach eine enorme Sicherheit im Arbeitsalltag. So fordert das Statement of Purpose der ERSTE seine Mitarbeiter dazu auf, „Nein“

zu sagen. Sollte sich beispielsweise ein gewünschtes Kreditinstrument für den Kunden als nicht nützlich erweisen, so wird vom Kundenservice ein „Nein“ erwartet, weil es das Richtige ist. Um das Statement of Purpose so glaubhaft wie möglich zu kommunizieren, muss dem Mitarbeiter die nötige Verantwortung und das nötige Vertrauen gegeben werden um entscheiden zu können, was für den Kunden das richtige Produkt und die richtige Beratung darstellt. Eine starke Bindung an den Zweck ist daher von enormer Wichtigkeit.

[Nach Abschluss der Podiumsdiskussion luden die ÖBB-Holding AG und Arthur D. Little zu weiterführenden Gesprächen rund um das Thema WHY-Strategie ein](#)



Kommunikation und Vorleben

Was ist also das Erfolgsrezept, wenn es um die erfolgreiche Umsetzung der WHY-Strategie und die Ausrichtung des Unternehmens an seinem eigentlichen Zweck geht? Dank der Gastbeiträge von Ing. Mag. (FH) Matthä und Mag. Treichl haben wir gelernt, dass es unterschiedliche Wege gibt um an das Ziel zu kommen und jede Organisation verfolgt dabei einen individuellen Ansatz. Im Rahmen des Executive-Insights ist allerdings klar geworden, dass zwei Erfolgsfaktoren bei der Implementierung immer gegeben sein sollten: Kommunikation und Vorleben.

Kontakt

Dr. Karim Taga
Managing Partner
Arthur D. Little Austria, Vienna
taga.karim@adlittle.com



Christoph Uferer
Manager
Arthur D. Little Austria, Vienna
uferer.christoph@adlittle.com



Arthur D. Little

Arthur D. Little zählt seit 1886 zu den Innovationsführern in der Consultingbranche. Wir sind ein anerkannter Experte für Unternehmen, die Strategie, Innovation und Transformation in technologieintensiven und konvergierenden Branchen verbinden wollen.

Arthur D. Little navigiert Kunden durch sich verändernde Märkte und Ökosysteme und unterstützt sie dabei, in diesem Wandel die führende und gestaltende Rolle einzunehmen. Unsere Mitarbeiter verfügen über tiefgreifende Industrienerfahrung und kennen die Trends von morgen und ihre Auswirkungen auf einzelne Branchen. ADL unterhält Büros in den wichtigsten Wirtschaftszentren der Welt. Wir sind stolz darauf, für viele der Fortune 1000 Unternehmen weltweit sowie andere Marktführer und Organisationen des öffentlichen Sektors tätig zu sein.

Für weitere Informationen besuchen Sie bitte www.adlittle.com

Copyright © Arthur D. Little GmbH. Alle Rechte vorbehalten.

www.adl.com/WHY-Strategie