Lean Focus
Growth | Lean | Leadership

# Der Trugschluss von "Go-Gets"

Von Damon Baker

Während ich ein Unternehmen leitete, das Teil einer größeren Plattform war, wurde ich oft dazu angeleitet, unsere Haushaltsverpflichtungen zu übererfüllen, um Umsatz- und EBITDA-Kurzverluste in anderen Geschäftsbereichen auszugleichen. Diese Botschaft an ein Team zu übermitteln, das nach den Standards der Muttergesellschaft ,,am Gewinnen" war, ein schwieriger Vorschlag für mich als Leiter.

Die Ideen, die wir kurzfristig zur Schließung der Leistungslücke erhielten, waren oft kurzsichtig und trugen wenig dazu bei, nachhaltige, dauerhafte Ergebnisse zu erzielen, da es sich nicht um prozessorientierte Verbesserungen handelte, die wir im Geschäft machten. Sie umfassten Dinge wie kurzfristige Verkaufsanreize oder Volumenrabattangebote für Händler, um Produkte früher oder in größeren Mengen zu nehmen, zeitlich begrenzte Preisnachlässe für den Endnutzer, um die Nachfrage anzustoßen, keine Überstundenfreigaben (trotz Auftragsrückständen), Reisebeschränkungen, um Kunden zu besuchen, oder die Ablehnung von Lieferantenlieferungen am Monats- oder Quartalsende...

Leider geht die Liste weiter.

Das obige Beispiel zeigt, dass die kurzfristige "Fixierung" keine praktikable langfristige Lösung für die Probleme einer Organisation darstellt. Tatsächlich sind solche "Go-Gets" erwiesenermaßen Hindernisse, um eine solide Grundlage für einen langfristigen

unternehmerischen Erfolg zu schaffen. Im Laufe der Zeit erodieren Go-get-Strategien und ersticken die Entwicklung einer proaktiven Problemlösungsmentalität. In einer reaktiven, reflexartigen Umgebung zu operieren, provoziert unter Druck geratene und ängstliche Mitarbeiter zu fehlgeleiteten Entscheidungen.

Kurz gesagt, ein Go-Get ist ein Top-Down-Führungsmandat, um höhere Performance-Ergebnisse zu erzielen, um ein vorab festgelegtes oder neu erstelltes Ziel oder Ziel innerhalb des Unternehmens zu erreichen. In der Regel werden diese Go-Gets übertragen, wenn andere Teile des Unternehmens ihre Ziele nicht erreichen. Daher ist eine Überleistung aus einem anderen Geschäftsbereich erforderlich, um den Fehlbetrag auszugleichen.

Ein weiterer Grund, warum Go-Gets überliefert werden, ist, dass die Führung fälschlicherweise glaubt, dass der Empfänger des Go-Get mehr erreichen kann. Oft wird diese Annahme ohne sachliche Grundlage oder Analyse gemacht und ist nur ein Bauchgefühl darüber, was wirklich möglich ist. Go-gets neigen dazu, schlechte Stretch-Ziele, die langfristige Strategien zugunsten von kurzfristigen Taktiken opfern, um Ergebnisse zu fördern.

Stellen Sie sich ein börsennotiertes Unternehmen mit einer Einheit – Unit A – vor, die konsequent hinter ihren Quartalszielen zurückbleibt. Anstatt realistische und erreichbare Ziele für Einheit A festzulegen, beschließt das Management, die Gruppe B mit einem noch unrealistischeren Stretch Ziel zu beauftragen, das nicht auf dem wirklich Möglichen basiert und auch nicht in soliden, prozessgesteuerten Verbesserungen verwurzelt ist.

Ob das Ziel erreicht wird oder nicht, die Ergebnisse sind vorhersehbar. Rick (2016): "Wenn Stretch-Ziele überwältigend und unerreichbar erscheinen, säumen sie die intrinsische Motivation der Mitarbeiter. Die Ungeheuerlichkeit des Problems führt dazu, dass die Menschen einfrieren, und der extrinsische Motivator des Geldes verdrängt die intrinsischen Motivatoren des Lernens und Deswachstums." Go-gets wirken sich nicht nur negativ auf die Moral der Mitarbeiter aus, sie können sowohl unethisches als auch illegales Verhalten an jedem Glied in der Befehlskette fördern.

Leider füllen Go-gets die Jahrbücher der Unternehmensgeschichte. So hat Enron seine Finanzen ins Spiel gebracht, um die Erwartungen seiner Aktionäre zu erfüllen. In den späten 1990er und frühen 2000er Jahren setzte sich der große Energiekonzern unrealistische Umsatzziele für seine Führungskräfte. Trotz der Kurzsichtigkeit des Managements wurden die Leistungsträger von Enron, die ihre Ziele erreichen konnten, dennoch mit schönen Boni belohnt. Führungskräfte mögen ihre Ziele erreicht oder übertroffen haben, aber die *Rentabilität* berücksichtigte Enrons schlechte Stretch-Ziele nicht – bis die Aufsichtsbehörden sie einholten (The Economist 2009).

In jüngerer Zeit nahm Wells Fargo eine Seite aus Enrons Regelwerk. Unter dem Druck des Managements, unrealistische Quoten zu erreichen, schufen Mitarbeiter von Wells Fargo mehr als 2 Millionen gefälschte Kreditkarten- und Einzahlungskonten. Das Debakel führte zur Entlassung von 5.300 Mitarbeitern und 185 Millionen US-Dollar an Bußgeldern durch mehrere Regulierungsbehörden, darunter das Consumer Financial Protection Bureau (Levine 2016).

Die daraus resultierende Netto-Kundengebühr von nur 1,14 US-Dollar pro erstelltes Konto zeigt, dass Mitarbeiter möglicherweise mehr aus Vergeltungsmaßnahmen gegen missbräuchliches, unnahbares Management gehandelt haben als aus dem Wunsch, riesige Kontogebühren zu kassieren (Levine). „Der Fake-Accounts-Skandal ist keine Geschichte über eine clevere gierige Bank, die Kunden für Geld ausbeutet; es ist eine Geschichte über eine dumme gierige Bank mit schlecht gestalteten Anreizen und unzureichender Aufsicht, die den Kunden schadet, ohne Geld zu verdienen" (Levine).

Der Einsatz von Go-Gets hat sich als Fluch der Existenz der Bank erwiesen. Der Staub hat sich immer noch nicht gelegt, da weitere Skandale ans Licht gekommen sind und Wells Fargos Ruf stark beschädigt wurde. Die Rechtskosten fressen sich in ihre schwache Erholung ein. So ergab die Offenlegung des vierten Quartals 2018 59 Cent pro Aktie vor Steuern (McCoy 2018).

Der Skandal um die Fake-Account-Affäre von Wells Fargo ist ein Paradebeispiel für den Trugschluss von Go-gets. Ein Unternehmen, das sich einer erfolgreichen Strategie verschrieben hat, greift nicht auf Go-Gets zurück. Während die Fallstricke von Go-Gets vermieden werden müssen, sind nicht alle Stretch-Ziele schlecht. Stretch-Ziele können produktiv sein, solange sie durch einen prozessgesteuerten Ansatz zur Ausführung unterstützt werden, z. B. die Formulierung gut durchdachter Aktionspläne und die Anwendung dynamischer Ressourcenanwendungen (DRA), wenn dies erforderlich ist, um sicherzustellen, dass die richtigen Ressourcen in den richtigen Bereichen konzentriert werden.

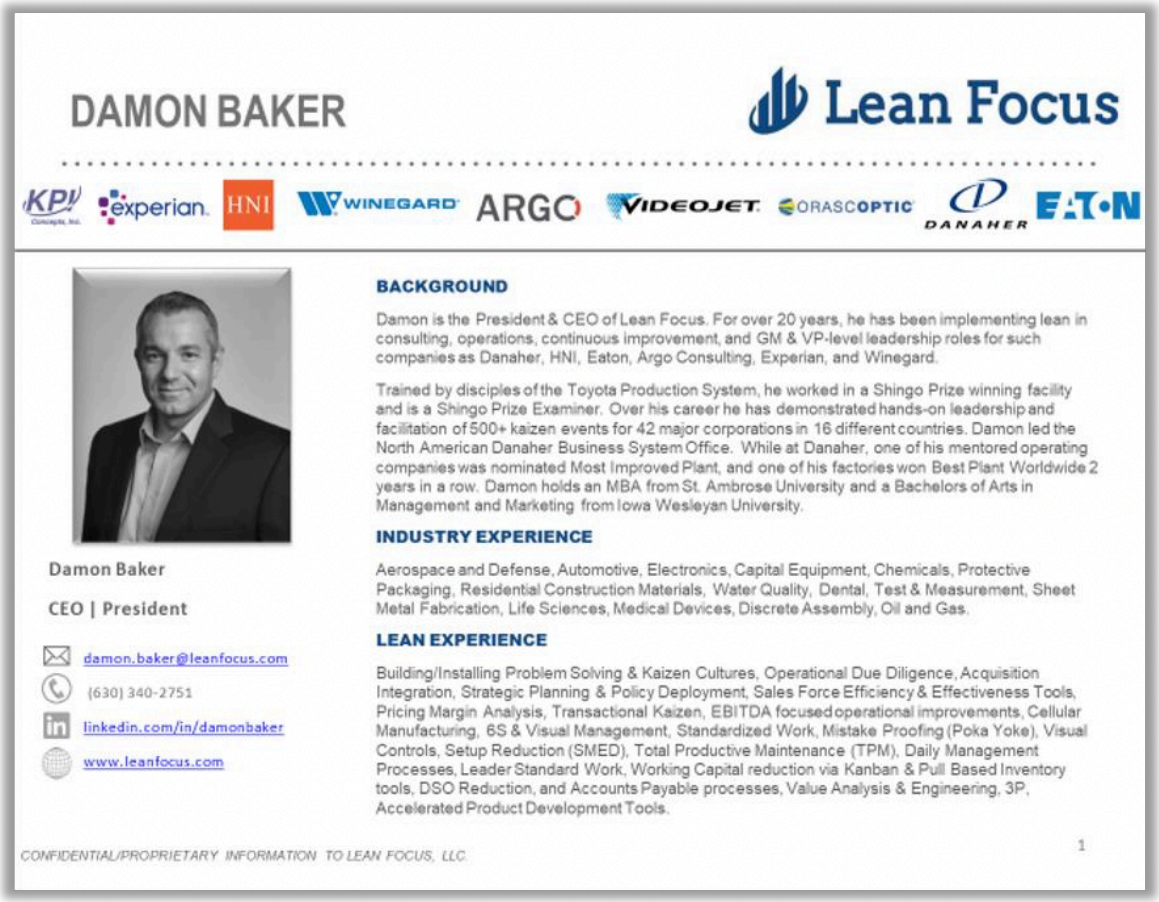
*Wenn Ihnen dieser Artikel gefällt, können Sie mehr lesen, indem Sie unsere Lean Focus LLC Unternehmensseite auf LinkedIn unten folgen:*

https://www.linkedin.com/company/lean-focus-llc/

*Bei Lean Focus LLC sind wir ergebnisorientierte Führungskräfte, die unser System nutzen, um Kunden dabei zu unterstützen, Wachstums-, Gewinn- und Working Capital-Chancen zu nutzen.*

https://leanfocus.com/

*© 2019 Alle Rechte vorbehalten. Reproduzieren Sie dieses dokumentatorische Dokument nicht ohne schriftliche Genehmigung von Lean Focus LLC, Damon Baker. (630) 800-8519*



DAMON BAKER

Lean Focus

KPI Concepts, Inc. experian. HNI WINEGARD ARGO VIDEOJET ORASCOPTIC DANAHER EATON

Damon Baker

CEO | President

damon.baker@leanfocus.com

(630) 340-2751

linkedin.com/in/damonbaker

www.leanfocus.com

**BACKGROUND**

Damon is the President & CEO of Lean Focus. For over 20 years, he has been implementing lean in consulting, operations, continuous improvement, and GM & VP-level leadership roles for such companies as Danaher, HNI, Eaton, Argo Consulting, Experian, and Winegard.

Trained by disciples of the Toyota Production System, he worked in a Shingo Prize winning facility and is a Shingo Prize Examiner. Over his career he has demonstrated hands-on leadership and facilitation of 500+ kaizen events for 42 major corporations in 16 different countries. Damon led the North American Danaher Business System Office. While at Danaher, one of his mentored operating companies was nominated Most Improved Plant, and one of his factories won Best Plant Worldwide 2 years in a row. Damon holds an MBA from St. Ambrose University and a Bachelors of Arts in Management and Marketing from Iowa Wesleyan University.

**INDUSTRY EXPERIENCE**

Aerospace and Defense, Automotive, Electronics, Capital Equipment, Chemicals, Protective Packaging, Residential Construction Materials, Water Quality, Dental, Test & Measurement, Sheet Metal Fabrication, Life Sciences, Medical Devices, Discrete Assembly, Oil and Gas.

**LEAN EXPERIENCE**

Building/Installing Problem Solving & Kaizen Cultures, Operational Due Diligence, Acquisition Integration, Strategic Planning & Policy Deployment, Sales Force Efficiency & Effectiveness Tools, Pricing Margin Analysis, Transactional Kaizen, EBITDA focused operational improvements, Cellular Manufacturing, 6S & Visual Management, Standardized Work, Mistake Proofing (Poka Yoke), Visual Controls, Setup Reduction (SMED), Total Productive Maintenance (TPM), Daily Management Processes, Leader Standard Work, Working Capital reduction via Kanban & Pull Based Inventory tools, DSO Reduction, and Accounts Payable processes, Value Analysis & Engineering, 3P, Accelerated Product Development Tools.

CONFIDENTIAL/PROPRIETARY INFORMATION TO LEAN FOCUS, LLC

1

**Verweise**


Levine, M. (2016, 9. September). Wells Fargo eröffnete ein paar Millionen gefälschte Konten. *Bloomberg*. Abgerufen von https://www.bloomberg.com/opinion/articles/2016-09- 09/wells-fargo-opened-a-couple-million-fake-accounts

McCoy, K. (2018, 12. Januar). Wells Fargo-Gewinne: Die Skandal-Auswirkungen bleiben inmitten der Schubsung durch die Überarbeitung des Bundessteuerrechts. *USA Heute*. Abgerufen aus https://www.usatoday.com/story/money/2018/01/12/wells-fargo-earnings-bank-turns- mixed-performance-fourth-quarter/1026702001/

Rick, T. (2016, 16. April). Feine Linie zwischen guten und schlechten Streckenzielen. *@meliorate*. Abgerufen von https://www.torbenrick.eu/blog/performance-management/the-fine-line- zwischen-guten-Stretch-Zielen-und-schlechten-

*Der Ökonom*. (2009, 10. März). Schießen auf Tore. Abgerufen von https://www.economist.com/business/2009/03/10/shooting-at-goals


_____