KWS: Zukunftsfähig durch gelebte Zusammenarbeit

Dr. Léon Broers / Günther Illert

In einem hochtechnischen und industrialisierten Markt, der hart umkämpft und von globalen Fusionen geprägt ist, behauptet sich der Saatguthersteller KWS als eigenständiges Unternehmen. Das ist nicht allein der Tatsache zuzuschreiben, dass sich über die Hälfte der 1856 gegründeten Firma nach wie vor in Familienbesitz befindet. Gerade die Art und Weise, wie KWS das kreative Potenzial seiner Mitarbeiter entfesselt und wieder bündelt, sorgt für stete Innovation und einen anhaltenden Markterfolg.

In den letzten zehn Jahren wuchs der Umsatz der KWS-Gruppe, die mit 4.850 Mitarbeitern in über 70 Ländern tätig ist, jährlich um rund 10 Prozent auf etwa eine Milliarde Euro. Dieses Wachstum ist vor allem organischer Natur und basiert auf einer konsequenten Kunden- und Qualitätsorientierung.

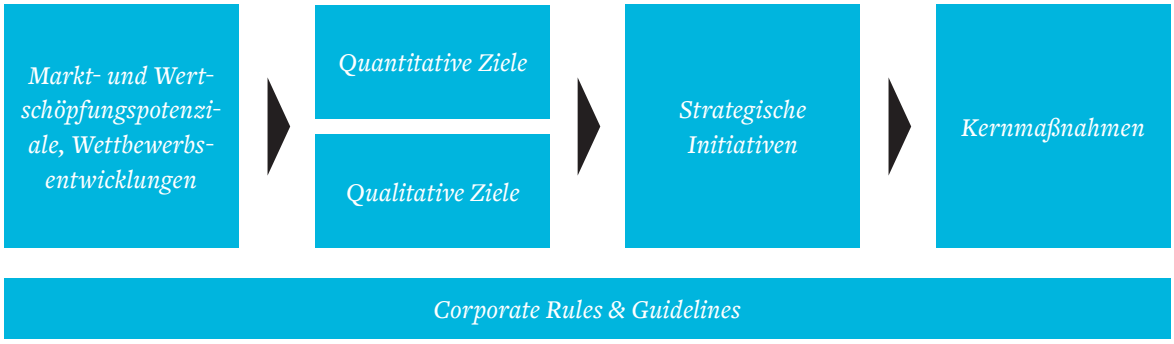
Wie schafft es ein im ländlichen Niedersachsen ansässiger Familienbetrieb, sich zu einem globalen Player aufzuschwingen, während sich das internationale Fusionskarussell in der Branche dreht? So machten unlängst die Übernahme von Monsanto aus den USA durch Bayer oder der Aufkauf der in der Schweiz beheimateten Syngenta durch den chinesischen Wettbewerber Chemchina Schlagzeilen ebenso wie der Zusammenschluss der amerikanischen Firmen Dow und DuPont. KWS zählt neben diesen Riesen zu den weltweit führenden Saatgutherstellern und ist nach wie vor unabhängig.

Kultur der Zusammenarbeit

Wie viele andere Firmen ist KWS bestrebt, unternehmerisches Handeln zu forcieren und den Mitarbeitern aller Ebenen erhebliche Bewegungsfreiheit zu geben. So kann sich jeder Einzelne auszeichnen. Inzwischen wird eine Kultur gelebt, in der Agrarwissenschaftler, Biologen, Biotechniker, Informatiker, Finanzfachleute, Wirtschaftsingenieure und Juristen ergebnisorientiert zusammenarbeiten.

Denn Pflanzenzüchtung hat nur noch wenig mit dem manuellen Ausleseprozess zu tun, wie man ihn von Gregor Mendel kennt. Die biologischen Zusammenhänge im Inneren einer Zelle samt ihrer DNA müssen ebenso verstanden werden wie die von außen einwirkenden Krankheiten, etwa Pilz- oder Virusinfektionen, oder Schädlinge (z. B. Insekten). Der Einfluss des Klimawandels, die mit GPS operierende automatisierte Landwirtschaft sowie das kurzfris-

Strategischer Planungsprozess von KWS



tige Auf und Ab der Preise an den internationalen Rohstoffbörsen müssen berücksichtigt werden. Das gelingt nur, wenn die jeweiligen Experten respektvoll und konstruktiv miteinander umgehen und sich auf ein gemeinsames Ziel fokussieren.

„Jeder trägt das Ergebnis mit, denn er hat es ja selbst mit erarbeitet.

Berater von KWS helfen ihren Kunden bei Fragen zu Sortenauswahl, Bodenvorbereitung, Fruchtfolge, Einsatz von Düngemitteln und Pflanzenschutz ebenso wie bei Fragen zu Ernte oder Lagerung. Schließlich gilt es, den Ertrag des Landwirts zu steigern, seine Ernteverluste zu minimieren und dessen wirtschaftlichen Erfolg sicherzustellen. Dafür investierte KWS im letzten Jahr 17,6 Prozent seines Umsatzes in Forschung und Entwicklung. Und erzielt damit Jahr für Jahr einen Leistungsfortschritt des Saatguts von ein bis zwei Prozent.

Der Einsatz von Gentechnologie ist in Europa gesellschaftlich umstritten. Aber im globalen Wettbewerb kann sich KWS nicht dem Fortschritt verschließen. Die Frage, wo man auf eigene gentechnologische Forschung setzt und wo man sinnvollerweise mit Partnern kooperiert, beschäftigt KWS seit langem. Und da die Entwicklung neuer Pflanzeneigenschaften 20 bis 25 Jahre benötigt, muss man früh anfangen. So wird längst daran gearbeitet, die bessere Resistenz gegen Trockenstress – eine Folge des Klimawandels – zu erreichen. Ebenso forscht KWS seit langem an einer besseren Verwertung von Stickstoff in der Pflanze, da es beim Gebrauch von Düngemitteln in Zukunft wohl zu Einschränkungen kommen wird.

Strategischer Planungsprozess

Bei solchen Herausforderungen, die von hohen Investitionen, Risiken und Unsicherheiten geprägt sind, bringt KWS alle relevanten Experten zu einer gemeinsamen Zielfestlegung und Entscheidungsfindung zusammen. Den Rahmen bildet der strategische Planungsprozess. Alle zwei Jahre werden die langfristigen Annahmen zu Markt und Wettbewerb überprüft und entsprechende mittel- und kurzfristige Strategien und Maßnahmen abgeleitet.

Die kollaborative Entscheidungsfindung bei komplexen Fragen findet in Workshops mit großen Gruppen statt, oft zwei bis drei Tage mit 15 bis hin zu 75 Mitarbeitern. Meist kommen externe Partner, Wissenschaftler oder Landwirte hinzu, um alle Facetten eines Themas beleuchten zu können. Gemeinsam wird so Einigkeit erzielt, wohin man will, alle verstehen, was zu tun ist, und legen fest, wie man den Weg beschreiten wird.

Mit derartigen Großgruppenworkshops erzielt KWS in kurzer Zeit Ergebnisse, für die im normalen Alltagsgeschäft oft monatelange Abstimmungsschleifen erforderlich wären. Zudem werden rationale Themen mit den für die Veränderung so wichtigen emotionalen und politischen Faktoren verknüpft. Das erleichtert und beschleunigt die anschließende Umsetzung der Maßnahmen erheblich, da alle Beteiligten von Beginn an involviert sind und Stolpersteine umschifft werden können. Jeder trägt das Ergebnis mit, denn er hat es ja selbst mit erarbeitet.

Erfahrungen mit Großgruppenworkshops

KWS hat Großgruppenworkshops bei den unterschiedlichsten Fragestellungen angewendet: Portfoliosteuerung für Forschung und Entwicklung, Technologieeinsatz, Marketing, Qualitätsmanagement oder auch Kostensenkung in den unterstützenden Funktionen. Es gibt kaum einen Bereich, der nicht dafür infrage käme. Voraussetzung ist jedoch eine gewisse Komplexität des Problems. Denn einfache Fragen können einfach gelöst werden.

Eine weitere Voraussetzung für den Einsatz kollaborativer Workshop-Formate ist die entsprechende Unternehmenskultur. Gegenseitiger Respekt, Vertrauen über Hierarchieebenen hinweg und Kommunikation auf Augenhöhe gehören bei KWS zum guten Ton. Als gewachsenes Familienunternehmen ist die Kultur durch kurze Wege und einen wertschätzenden Umgang miteinander geprägt. Mit dieser Meinungsvielfalt werden komplexe Probleme pragmatisch und professionell im Team gelöst.

Die Schwierigkeiten im Zusammenspiel unterschiedlicher Unternehmenskulturen erlebt KWS derzeit in einem Joint Venture mit einem französischen Partnerunternehmen. Hier erfordern die Abstimmungen zeitaufwendige Schleifen über mehrere Hierarchieebenen hinweg.

Eine weitere Herausforderung, vor der KWS steht, ist es, die familiär geprägte Kultur bei einem anhaltend starken Wachstum beizubehalten. Häufigen persönlichen Treffen – etwa zwischen den Forschungsteams dies- und jenseits des Atlantiks – sind logistische Grenzen gesetzt. Und wenn Prozesse und Abläufe weiter standardisiert werden, wie derzeit etwa im Projektmanagement, fühlen sich manche seit langem bei KWS tätige Wissenschaftler in ihrer bisherigen Freiheit eingeschränkt. Aber auch dann gilt: Miteinander reden und arbeiten hilft, damit durch gelebte Zusammenarbeit die Zukunftsfähigkeit von KWS aufrechterhalten wird. **c!**

EINBLICK

Großgruppenworkshops zur Entscheidungsfindung

Zur Planung solcher Workshops sind vier bis acht Wochen Vorlauf erforderlich. Erfahrene Moderatoren sorgen für eine zielgerichtete Vorbereitung und den reibungslosen Ablauf der Veranstaltung. Wesentlich für den Erfolg ist es, die Zielsetzung mit den Entscheidern genau festzulegen und abzustimmen. Darauf aufbauend wird ein präziser und dennoch flexibler Ablauf des Workshops mit unterschiedlichen Arbeitsmodulen entwickelt. Alle Teilnehmer erhalten eine Woche vor dem Termin ein Dokument mit relevanten Daten und Fakten, um sich auf die Themen einzustimmen.

Während des Workshops wird in wechselnden Runden – im Plenum und in parallelen, selbst organisierten Kleingruppen – gearbeitet. Die Zusammensetzung dieser Teams ist meist vordefiniert, denn zunächst müssen alle Teilnehmer auf einen gleichen Informationsstand gebracht werden; Perspektivwechsel oder auch bewusste Überzeichnungen helfen dabei. Erst wenn alle die gleiche Sprache sprechen, können sie sinnvoll gemeinsame Lösungen entwickeln.

Mittels Kreativitätstechniken und Visualisierungen werden die Teilnehmer angeregt, ihr gesamtes Wissen einzubringen. Gleichzeitig werden sie in spielerischer Weise herausgefordert, ihre Grenzen auszuloten und über sich hinauszuwachsen.

Da ein Thema aus den unterschiedlichen Blickwinkeln der Beteiligten beleuchtet wird, können tragfähige Ideen entwickelt werden, die allen Anforderungen gerecht werden. In Iterationen wird diese Lösung weiter verfeinert. Anschließend werden konkrete Maßnahmen zur Realisierung verabschiedet und gemeinsam festgelegt, wer was bis wann tun wird. Somit entsteht eine intrinsische Verpflichtung zur Umsetzung.

Dr. Léon Broers

ist seit 2007 Vorstandsmitglied der KWS SAAT SE und zuständig für die Ressorts Forschung und Züchtung

Günther Illert

ist selbstständiger Strategy Coach und arbeitet seit vielen Jahren mit KWS zusammen