



„We believe organizations can achieve much more than they actually do ...“



Wie thyssenkrupp Steel Europe AG signifikant mehr Umsatzstärke erreicht hat

CASE STUDY THYSSENKRUPP STEEL EUROPE

Branche:

Stahlindustrie

Unternehmensgröße:

Konzern (über 26.000 MA)

Umsatz:

13.156 Mio. EUR (Gj. 2022)

Sitz:

Duisburg, Deutschland

Anwendungsfall:

Steigerung der Umsatzstärke

Vorstellung

Die thyssenkrupp Steel Europe AG mit Sitz in Duisburg ist die Stahlsparte der thyssenkrupp AG. Die Kerngeschäftsfelder sind die Stahlerzeugung und die Herstellung von Flachprodukten aus Qualitätsstahl sowie die Erbringung von Dienstleistungen im Stahlbereich.

**EBIT**

endlich wieder positiv

**Feuer**

im ganzen Team

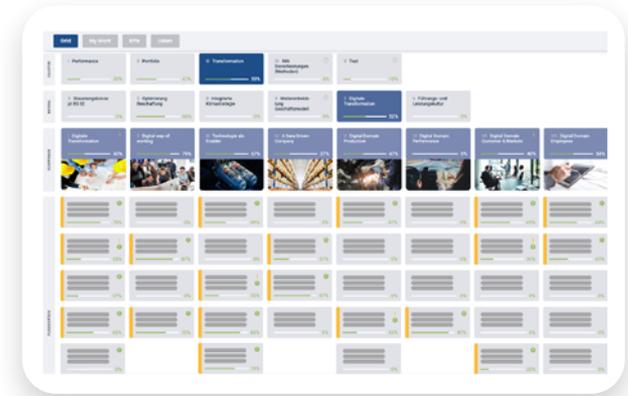
**800** Mio. €

Weg frei für Investment

„Stahl-Strategie 20-30“ macht Weg frei für 800-Millionen-Euro-Investment

Die Unternehmensvision in die Realität umsetzen

Der Mutterkonzern thyssenkrupp AG stand vor einer bedeutenden Entscheidung: Sollte er seine Tochtergesellschaft veräußern oder vielmehr auf eine eigenständige Weiterentwicklung setzen? Der Vorstand in Essen entschied sich gegen einen Verkauf und beschloss stattdessen, rund 800 Millionen Euro in den Stahlsektor zu investieren. Das übergeordnete Ziel der „Stahl-Strategie 20-30“ lautete: tk Steel sollte wieder die Spitzenposition auf dem europäischen Stahlmarkt einnehmen.



Die vollständige Erfolgsgeschichte im Harvard Business manager

[WHITEPAPER DOWNLOAD](#)



Bewusst in die Unbequemlichkeit

Konkret bedeutete dies für tk Steel, die Produktion von CO₂-reduziertem Stahl zu erhöhen, Werkstoffe für die E-Mobilität zu entwickeln, den Leichtbau für die Automobilindustrie voranzutreiben und eine optimierte Vertriebs- und Produktionssteuerung zu implementieren.

Den Vorständen war klar, dass die anstehende Veränderung auch für sie persönlich unangenehm werden würde: Gewohnte Führungsmuster und Steuerungsmechanismen im Unternehmen mussten vollständig überdacht werden. Zudem würden sie künftig Bestätigung darüber, auf dem richtigen Weg zu sein, aus anderen Mechanismen schöpfen müssen als bisher. Einfacher gesagt als getan.



thyssenkrupp Steel inspiriert uns dazu, in den Discomfort zu gehen

ProgressMaker® Impact:

Organisationen, die mit dem ProgressMaker® arbeiten, bestätigen: Siloverhalten wird aufgebrochen und gehört der Vergangenheit an.

Der Health-Check für Fortschritt

ARE YOU PROGRESS-READY?

Die ganze Belegschaft brennt wieder

Etwas Radikales und Neues musste her

Im Vorstand waren sich CEO Bernhard Osburg, CTO Arnd Köfler und die Neuzugänge Carsten Evers (CFO) und Markus Grolms (CHRO) einig: „Wir haben kein Erkenntnisproblem, aber ein massives Umsetzungsproblem!“ Die Vorstände teilten noch eine weitere Gewissheit: **Der Laden kann das besser!** Jedenfalls dann, wenn es gelingen würde, die Energie der Belegschaft neu zu entfachen, und wenn sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihren Stolz zurückerobern könnten.

Erfolgreicher Change besteht darin, nicht nur über die Dinge zu sprechen, sondern die Dinge für sich selbst sprechen zu lassen. Daher skizzierten wir lediglich einen groben Fahrplan, stellten die Vision 2025 und ihre Zielbilder vor sowie die vier Umsetzungsprinzipien: **Klarheit über Zielzustände, Geschwindigkeit, Ergebnisfokus und Disziplin.**



Bernhard Osburg
Chief Executive Officer
thyssenkrupp Steel Europe

„Der ProgressMaker® ist bei uns die Single Source of Truth für die Strategieumsetzung.“



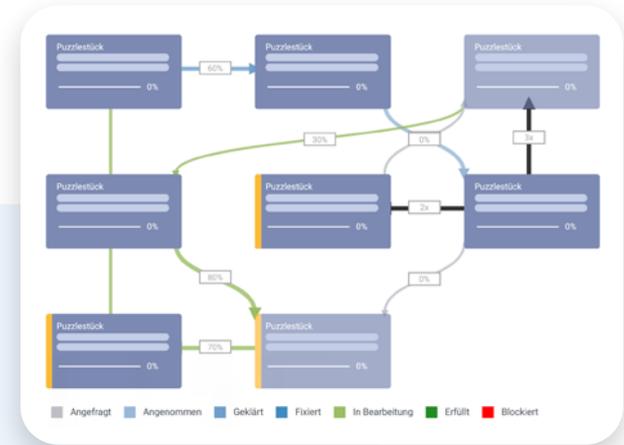
Und der Laden konnte es viel besser

Der Unterschied zu früheren Transformationsprojekten war deutlich: Die Teilnehmer und Teilnehmerinnen der Module sollten nicht durchdenken, welche Maßnahmen zu ergreifen waren, um die Ziele zu erreichen. Es ging auch nicht um den Prozess oder eine bestimmte Vorgehensweise. Es ging nicht um das Wie. Der Fokus wurde stattdessen auf das Was (Was ist anders?) und das Wozu (Wozu wollen wir diesen Zielzustand erreichen?) gelegt.

Die Idee dahinter: Um Umsetzungsstärke zu erreichen, müssen zwei Voraussetzungen gegeben sein.

Erstens: Allen Beteiligten ist klar, welche Zielzustände (Was?) erreicht werden sollen.

Zweitens: Allen Beteiligten ist klar, welche Ziele (Wozu?) erreicht werden sollen.



Denken auch Sie, Ihre Organisation könnte viel mehr leisten, als sie es derzeit tut?

BERATUNGSTERMIN VEREINBAREN

Nach nur drei Umsetzungssprints endlich wieder schwarze Zahlen

Erste Regel: Ein OKR besteht einzig aus Outcome oder Impact

Die erste goldene Fortschrittsregel lautet: Ein OKR besteht nur aus Outcome oder Impact. Das sorgt für schnelle und unternehmerisch relevante Effekte, sodass ein Unternehmen beispielsweise nach sechs Monaten nicht nur ein Vermarktungskonzept in den Händen hält, sondern bereits erste Kundeneffekte spürt.



Carsten Evers
CFO, thyssenkrupp Steel
Europe AG

„Um komplexe Programme mit vielen Playern transparent, vernetzt und vor allem ergebnisorientiert verbindlich zu steuern, ist der ProgressMaker® eine große Hilfe.“



Zweite Regel: Es muss monatlich messbaren Fortschritt geben

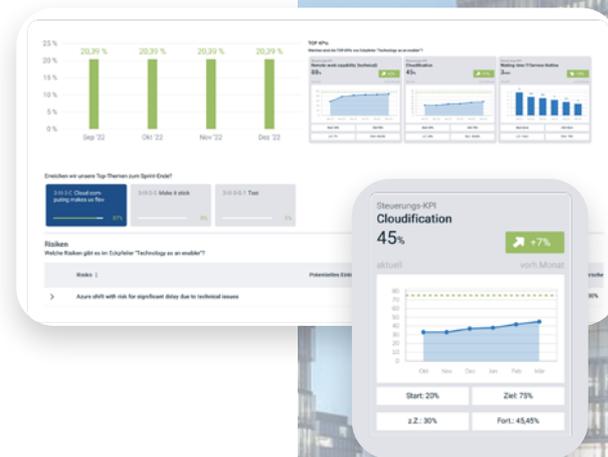
Die zweite goldene Fortschrittsregel besagt: Jedes Thema muss im Hinblick auf den 6-Monatsprint und anhand von Outcome-Kriterien jeden Monat messbaren Fortschritt erzeugen.

Bei thyssenkrupp Steel musste es einen monatlich bewertbaren Fortschritt geben. Dazu muss jedes OKR zwei bis drei Key Results aufweisen, die entweder beschreiben, was das Team leistet (Output) oder, besser noch, welchen Effekt das Team erreicht (Outcome). Die Resultate müssen jeden Monat nach oben klettern – und zwar stetig für jedes einzelne Key Result.

ProgressMaker® Events

To-go-to-Adresse für Fortschrittsmanagement der nächsten Generation

KOSTENLOS ANMELDEN



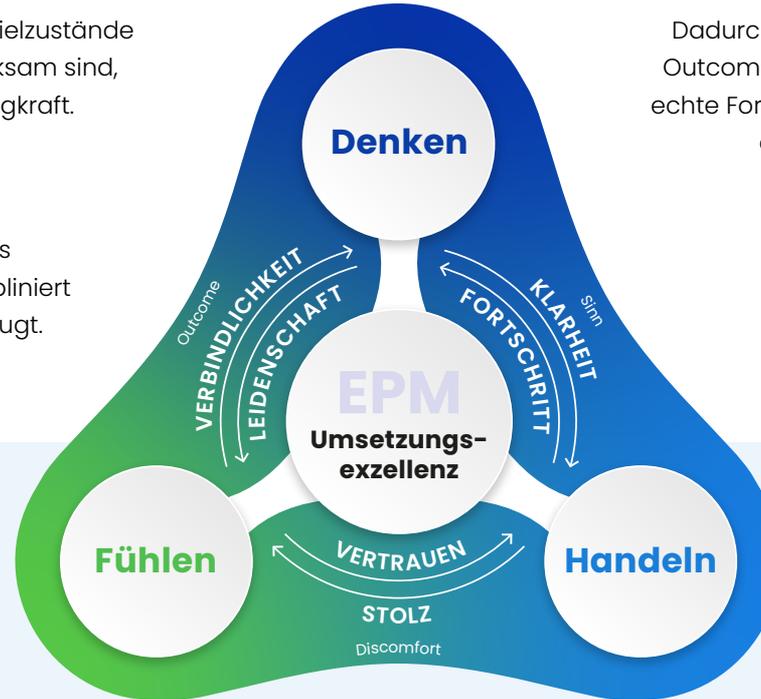
Die ProgressMaker® Umsetzungsorchestrierung

Dadurch, dass Zielzustände emotional wirksam sind, entsteht Zugkraft.

Dadurch, dass Teams am richtigen Zielbild diszipliniert arbeiten, wird Stolz erzeugt.

Dadurch, dass diszipliniert Outcome erzeugt wird, wird echte Fortschrittsorientierung ermöglicht.

Dadurch, dass Fortschrittsdisziplin auf eine bestimmte Art ausgeführt wird, wird Stolz und damit Pull erzeugt.



Dadurch, dass Statusmeetings keine Rechtfertigungsarien mehr sind, wird Vertrauen gewonnen.

Mit Mindset-Change und Discomfort zu außerordentlichen Leistungen

Dem Vorstand war bewusst, dass nur ein anderer und deutlich unbequemerer Ansatz als bisher zum Erfolg der neuen Strategie führen würde. Loszulegen kostet Überwindung und Anstrengung, dranzubleiben ebenfalls – aber sind die ersten Hürden genommen, entwickeln sich Leidenschaft und Stolz und immer mehr Zutrauen in die eigenen Fähigkeiten. Davon war das Spitzenteam überzeugt.



“

„Ich bin fest davon überzeugt, dass Ihre Organisation noch viel mehr leisten kann, als sie es schon tut.“

Gemeinsam setzen wir höhere Maßstäbe

Ergebnisorientiertes Denken und Handeln – Ihr Fahrplan zu außergewöhnlicher Wettbewerbsstärke

UNVERBINDLICHEN BERATUNGSTERMIN VEREINBAREN



**PROGRESS
MAKER®**

Alexander Bose

Telefon: +49 (0)40 4013 789 -0

E-Mail: alexander.bose@progressmaker.io