
Wachstum schaffen, halten, wiederherstellen: Den Wachstumsphasen gemäß agieren

3

Zusammenfassung

Die drei Phasen des Wachstums

- 1: Mehr oder weniger starkes Wachstum
- 2: Stagnation
- 3: Abschwung

erfordern unterschiedliche Vorgehensschwerpunkte. Müssen in Phase 1 – dies ist die Phase, in der es häufig heißt, dass das Schlimmste, was eintreten kann, ein weiterer Auftrag ist – vor allem die Kräfte darauf konzentriert werden, die Organisation stabil zu halten und dafür Sorge zu tragen, dass das Wachstum getragen werden kann und die Organisation nicht auseinanderdriftet, ist die Situation in Phase 2 schon prekärer, denn anders als in der ersten Phase fehlt es hier an Dynamik, die genutzt werden kann. Insgesamt ist die Phase 2, Stagnation, ohnehin die gefährlichste Phase des Wachstums, denn hier entscheidet sich, ob neue Wachstumsimpulse gesetzt werden, oder ob sich das Unternehmen mit dem Erreichten arrangiert und das Bestehende verwaltet. Aufrütteln ist hier die Botschaft der Stunde – was nicht unmittelbar einsichtig erscheint, denn eigentlich ist ja alles in bester Ordnung.

In Phase 3 ist der wesentliche Vorteil, dass es keines Aufrüttelns bedarf, denn bei hinreichender Unternehmenstransparenz ist die Situation für jedes Mitglied des Unternehmens ersichtlich und auch hier, im Abschwung, sind dynamische Elemente, die genutzt werden können. Die Devise lautet hier: Die eventuell erforderliche Restrukturierung so schnell wie möglich hinter sich bringen und den nächsten Wachstumspfad gehen.

Jede dieser drei Phasen erfordert unterschiedliche Handlungen und unterschiedliche Führungsstile. Allen Phasen ist gemein, dass es einer geordneten strategischen Vorgehensweise bedarf, an der es unserer Beobachtung zufolge häufig mangelt. Da die

Strategie aber zu Beginn des Handelns stehen muss, wird bei ihrem Ausbleiben billigend in Kauf genommen, dass sich nachgeordnete Dinge eher zufällig ergeben – eine Fahrlässigkeit, die sich wachstumsintelligente Unternehmen nicht leisten.

Schauen wir also zu Beginn dieses dritten Kapitels zunächst auf das Thema „Strategie“, unter besonderer Berücksichtigung der Landwirtschaft.

3.1 Strategie, Taktik, Ausführung, Konsequenz – Lernen Sie aus der Landwirtschaft

Strategie

Auch in Sachen „Strategie“ können wir, wie so häufig, vieles aus der Natur und speziell auch aus der Landwirtschaft lernen: Ein Landwirt, der ein neues Feld erwirbt, beginnt nicht unbedingt sogleich mit der Bestellung, sondern er stellt sich sinnvollerweise zunächst die Frage, ob er das Feld für den Ackerbau oder zur Viehzucht nutzt. Vielleicht fragt er sich auch, ob sich das Feld besser zum Verkauf als Bau(erwartungs)land oder als Golfplatz eignet. Dies sind strategische Fragen. Erst, wenn diese beantwortet sind, wenn also die Art der Nutzung formal entschieden ist, gilt es, über das weitere Vorgehen zu entscheiden.

Taktik

Nehmen wir an, unser beispielhafter Landwirt hätte sich entschieden, das Feld zunächst für den Anbau von Weizen zu nutzen. Sind alle erforderlichen Maschinen im Fuhrpark vorhanden? Wenn nicht: Soll er die Maschinen erwerben? Oder reduziert er besser die Kapitalbindung durch das Teilen von wertvollen Produktionshilfsmitteln mit anderen Landwirten? Damit bleiben die Kosten in einem verträglichen wirtschaftlichen Rahmen, es senkt aber die Flexibilität, weil Absprachen mit den anderen Eigentümern erforderlich sind. Eine taktische Entscheidung. Zu den taktischen Entscheidungen gehört auch die Frage, wie die Bestellung des neuen Feldes in den Gesamtzeitplan passt, ob neue Mitarbeiter oder Aushilfen erforderlich sind oder ob die bestehenden Mitarbeiter ausreichen.

Ausführung

Sind auch die taktischen Entscheidungen getroffen, folgen die operativen Dinge. Das Saatgut wird erworben, dabei wird auf eine gute Qualität geachtet, das Feld wird vorbereitet und die Saat wird professionell ausgebracht. Anschließend wird gewässert und gedüngt und am Ende steht, mit ein wenig Glück, eine prächtige Ernte ins Haus, die zum richtigen Zeitpunkt eingefahren werden muss.

Konsequenz

Kein Landwirt käme auf die Idee, eine andere Reihenfolge zu wählen. Vor allem käme ein Landwirt nicht auf die Idee, immer wieder einmal auf das Feld zu fahren, dort zu graben und nachzusehen, ob die Saat auch tatsächlich aufgeht. Im Unternehmen ist dies häufig anders: Ohne Anbindung an das strategische Rahmenwerk des Unternehmens werden Initiativen, oft in Form von Projekten, gestartet, unbedacht durchgeführt, zwischendurch wird die Zielrichtung geändert und es wird immer wieder infrage gestellt, ob das Begonnene auch wirklich richtig ist. Es mangelt an Überlegung, Entscheidungsfreude, Konsequenz in der Durchführung, Disziplin und insgesamt mangelt es häufig schlicht an einer Strategie, die es viel leichter machen würde, bestimmte Dinge zu tun und auf andere Dinge strikt zu verzichten.

Lernen wir also aus der Landwirtschaft.

Wachstumstipp

Welches sind neue Felder, welche Felder werden bei Ihnen neu bestellt, was soll „angebaut“ werden? Wo sehen Sie bei Anwendung der Landwirtschafts-Metapher unmittelbar Themen, die Ihrer Aufmerksamkeit bedürfen, weil sie nicht richtig aufgegleist sind? Fragen Sie den Status der Schlüsselprojekte Ihres Unternehmens in der nächsten Führungsrunde ab.

3.2 Vor der Strategie – Die (eigene) Vision

Das viel strapazierte Zitat, das unserem Alt-Bundeskanzler Helmut Schmidt zugesprochen wird, „Wer Visionen hat, sollte zum Arzt gehen“, haken wir an dieser Stelle zunächst einmal getrost als überholte Sicht eines verdienten Politikers ab.

Zu den wesentlichen Aufgaben des CEOs gehört selbstverständlich die vorsichtige Jusage und Fortschreibung der Vision des Unternehmens, für dessen Wohl er sich einsetzt. „Vorsichtig“ deshalb, weil Vision nicht mit Strategie verwechselt werden darf. Eine Vision ist noch weniger alltagsanfällig als eine Strategie. Eine Vision ist unserem Verständnis zufolge das möglichst konkrete, Nutzen schaffende Bild einer erstrebenswerten Zukunft. Nicht mehr, aber auch nicht weniger.

Nicht selten fehlt die Unternehmensvision auch völlig, sodass der CEO Grundlagenarbeit betreiben und eine solche Vision erarbeiten muss, ist sie doch die Grundlage der strategischen Arbeit.

Hier sind drei Tipps für den CEO, um eine Vision wirksam werden lassen zu können:

1. Kongruenz

Zunächst, und das sollten Sie sich natürlich überlegen, bevor Sie den Kontrakt unterzeichnen, ist es erforderlich, dass die Vision des Unternehmens, dem Sie vorstehen, mit Ihrer eigenen Vision kongruent, kompatibel ist. Diejenigen von Ihnen, die bereits eine Vision verwirklichen sollten, welche diesem Kongruenzkriterium nicht entspricht, wissen, wovon ich rede. Verbiegen Sie sich nicht. Entweder passt das Unternehmen zu Ihnen oder es wartet ein besseres auf Sie.

2. Justage

Wenn Ihr Unternehmen bereits über eine Vision, also ein möglichst konkretes, Nutzen schaffendes Bild einer erstrebenswerten Zukunft verfügt, und diese Vision nicht „verstaubt“ ist, belassen Sie es bei Justagen. Visions-Revolutionen gehen meist nach hinten los. Fragen Sie auch Ihre Mitarbeiter, welches die Unternehmensvision ist. Prüfen Sie die Prozesse, ob die Vision gelebt wird. Ist das nicht der Fall, bedarf die Vision einer Reaktivierung.

3. Erneuerung

Vielleicht verfügt Ihr Unternehmen auch gar nicht über eine Vision. Dann schaffen Sie eine. Vielleicht ist die Vision mangels Top-Management-Aufmerksamkeit in der Vergangenheit überholt, irreführend, irrelevant. Dann schaffen Sie eine neue. Scheuen Sie sich nicht vor der Mühe, es ist einfacher, als die meisten unserer Beraterkollegen es wahrhaben wollen. Kombinieren Sie dazu Top-down-Vorgaben mit Bottom-up-Erörterungen. Denken Sie lateral und lassen Sie Ihre Kollegen im Management ebenso daran teilhaben wie Ihre Mitarbeiter.

Wachstumstipp

Die Kernfrage, die Sie als CEO beantworten können müssen, ist: Wofür steht Ihr Unternehmen – jetzt und in Zukunft? Wenn Ihre Vision nicht weit genug in die Zukunft reicht, gar messbare Ziele enthält, ist es keine Vision, sondern möglicherweise ein Element der Strategie. Trennen Sie deutlich. Vision ist eine notwendige Voraussetzung für Strategie. Und bevor jeder Mitarbeiter selbst seine eigene Vision im Tagesgeschäft verfolgt, ist es allemal besser, Sie schaffen eine Integration.

3.3 Mitreißend – Die Kraft der Vision

War im vorherigen Beitrag bereits von den grundsätzlichen Elementen einer Vision die Rede, muss in diesem Beitrag eines vorweg genommen werden: Wenn Sie der Meinung sind, ein Unternehmen bedürfe keine Vision, brauchen Sie nicht weiter zu lesen, denn das Erfordernis einer Vision wird hier für den Erfolg des Unternehmens, für sein profitables Wachstum und sein gezieltes Wirken vorausgesetzt.

Wenn Sie die Sorge haben, dass der Prozess der Erarbeitung einer Vision ein massives Beratungsprojekt ist, das unendlich viel Zeit in Anspruch nimmt, können wir Ihnen diese Sorge nehmen: Die meisten „Visionsentwicklungsprojekte“ sind aufgebläht. Luft herauszulassen, Substanz hereinzubringen muss das Ziel sein. Wie das gehen kann, werden wir hier gleich sehen. Dass die der Vision folgende Strategie und deren Realisierung ein aufwendiges Unterfangen ist, ist bekannt.

Um zu verstehen, was eine Vision ist und was sie nicht ist, hier unsere Definition von „Vision“

Eine Vision ist ein möglichst konkretes Bild einer Nutzen schaffenden, erstrebenswerten Zukunft. Dabei ist es unerheblich, ob die Vision jemals erreicht wird, denn sie dient nicht als Ziel, sondern als Orientierungspunkt, aus dem sich Wege und Ziele ableiten.

Greifbare Ziele – wie z. B. „2023 sind wir Marktführer im Bereich Multimedia Systeme“ – gehören nicht in eine Vision. Ziele sind Bestandteile der Strategie. Verwechseln Sie dies nicht, genau das macht manche Visionsentwicklungsprojekte zu groß.

Fallbeispiel

Um zu verdeutlichen, welche Bedeutung eine Vision hat, welche Zyklen ein Unternehmen hinsichtlich einer Vision (und ohne eine solche) durchlaufen kann und mit welchem relativ überschaubarem Aufwand eine wirksame Vision erarbeitet werden kann, möchte ich zu meinem eigenen Unternehmen, der Mandat Managementberatung GmbH, greifen. Dies hat den Vorteil, dass ich als Unternehmer sprechen kann und nicht als Berater sprechen muss.

Wurzeln

Mandat hat seine Wurzeln in der Logistik. Als Spin-Off des Fraunhofer Instituts Materialfluss und Logistik Ende der 1980er Jahre hatten wir ein entsprechendes Profil. Unsere Vision damals war es, jegliche Unternehmensprozesse simulierbar und das (Logistik-)Know-how von Großunternehmen im Mittelstand verfügbar zu machen.

Problem

Als Prozessexperten mit dem Kennzeichen „Logistik“ wurden wir in die „Transportieren-Umschlagen-Lagern“-Ecke gestellt und genau da gehörten wir nicht hin. Überdies kamen wir mit Logistik-Themen nur schwer mit der Unternehmensführung ins Gespräch, wir wurden oft weiterdelegiert zur Logistik-Leitung. Der Unternehmensführung fehlte oft der klare Nutzen unserer Arbeit.

Zu einer neuen Vision

Der Loslöseprozess war nicht leicht. Unsere gesamten Kontakte fokussierten sich auf die Logistik. Wir erweiterten unsere Zielgruppe auf Handels- und Dienstleistungsunternehmen und entwickelten uns zum „Kraftverstärker des Managements“, vorwiegend durch unsere Fähigkeit, jegliches Projekt, gleich welchen Themas, massiv beschleunigen zu können. In dieser Zeit jedoch fehlte uns eine Vision. „Kraftverstärker des Managements“ war selbstreferenziert. Wir waren dennoch (opportunistisch) recht erfolgreich, aber nicht gezielt wirksam.

Der Markt als Veränderungsinitiator

Immer mehr Klienten kamen auf uns, weil sie meinten, dass unsere Beschränkung auf Branchen (Handel und Logistik) zu eng und künstlich sei – und sie hatten Recht, denn die Themen waren branchenunabhängig die gleichen. Es ging nicht um eine Branche, es ging um zu schaffenden Wert. Wir gaben den Branchenfokus auf, allerdings immer noch ohne Vision.

Neuer Fokus

Irgendwann besannen wir uns auf den Nutzen, den unsere Klienten stets aus der Arbeit mit uns hatten und kamen Stück für Stück zu dieser Erkenntnis: Immer war es profitables Wachstum, das unsere Klienten bewegte und das wir – auf die verschiedensten Weisen – schaffen konnten. Dieses profitable Wachstum war nicht nur auf finanzielle Kenngrößen beschränkt, sondern unsere Klienten hatten stets eine ganzheitliche Sicht auf das Thema Wachstum. Überdies hatten unsere Klienten eines gemeinsam: Sie hatten mehr Ideen als Arme zur Realisierung dieser Ideen und waren uneitel genug, um nicht zu meinen, alles selber können zu müssen. Der neue Fokus, der aus der Bündelung des Alten und des erstrebenswerten Neuen entstand, mündete in unsere heutige Wertaussage: „Wir helfen Unternehmen dabei, profitabel zu wachsen“.

Die neue Vision

Die daraus abgeleitete Mandat-Vision lautet: „Unser Anspruch ist es, einen entscheidenden Beitrag dafür zu leisten, dass führende Unternehmen, die in ihrer Branche häufig bereits einen Weltklasse-Standard setzen, langfristig erfolgreich sind. Wir wollen die führende Beratungsgesellschaft sein, wenn es um die Schaffung von profitabilem, nachhaltigen Wachstum geht. Dies ist kein Selbstzweck, sondern kommt unmittelbar unseren Klienten zugute. Unsere Klienten definieren, ob und wann wir dies erreicht haben.“ (siehe auch: www.mandat.de/de/menu/ueberuns/ueber-mandat/)

Implementierung und Konsequenzen

Die Implementierung der Vision war selbst in einem mittelständischen Unternehmen wie Mandat nicht einfach, galt es doch, Kollegen zu überzeugen, mitzunehmen, ihre eigenen Gedanken einfließen zu lassen und die Vision zu konkretisieren. Heute dreht sich alles, was wir tun, um das Thema „profitables Wachstum“, und alle Beteiligten wissen, worauf sie sich einlassen. Zu uns kommen nur Mitarbeiter, die nicht müde werden, Wege zu suchen, unsere Klienten wachsen zu lassen, und auch Klienten, die eine große Freude daran haben, gemeinsam mit ihren Mitarbeitern und uns anspruchsvolle Wachstumsprojekte Wirklichkeit werden zu lassen, kommen voll auf ihre Kosten. Die Konsequenzen einer Vision sind richtungsweisend.

Ich möchte an dieser Stelle nicht behaupten, dass wir die Welt neu erfunden haben, aber wir haben unserer Meinung nach für Mandat einen wirksamen Einklang zwischen Wertaussage, Vision und Strategie gefunden.

Zurück zu Ihnen

Sie haben gesehen, dass es keines perfekten Ansatzes für eine Vision bedarf. Wenn Ihr Unternehmen über eine Vision verfügt – unabhängig davon, ob sie veraltet ist oder nicht -, machen Sie sich die Mühe, festzustellen, ob die Vision gelebt wird. Wird eine veraltete Vision nicht gelebt: Gut für Sie. Das macht die Erarbeitung leichter. Wird eine aktuelle Vision nicht gelebt, sorgen Sie dafür, dass Ihr Management auf jeder Ebene Messgrößen einführt, anhand derer festgestellt werden kann, dass in die richtige Richtung gearbeitet wird.

Wenn Sie nicht über eine Vision verfügen oder eine neue Vision für erforderlich halten, beginnen Sie mit einer Wertaussage: Wie geht es Ihren Kunden besser, wenn sie mit Ihnen ein Geschäft abgeschlossen, ein Produkt von Ihnen gekauft oder eine Dienstleistung von Ihnen in Anspruch genommen haben?

Wachstumstipp

Das Erarbeiten der Wertaussage dieses einen Satzes darf im Kreise der Unternehmensführung nicht länger als 24 Stunden erfordern. Danach geht es an das Zukunftsbild. Auch dieses Erarbeiten muss binnen einer Woche erledigt sein. Danach geben Sie beides strukturiert in die Mannschaft und sammeln Sie ebenso strukturiert Feedback. Insgesamt sollten Sie nach spätestens vier Wochen eine Wertaussage und eine Vision haben, mit der Sie getrost starten können. Wir haben in den letzten 20 Jahren viele Unternehmensführungen dabei unterstützt, eine Vision zu entwickeln, häufig als Basis für eine neue Marktsegmentstrategie. Immer haben wir dabei Geschwindigkeit vor Perfektion gesetzt und sind gut damit gefahren.

3.4 Wachstum? Nicht um jeden Preis – Wann es Zeit ist, zu bremsen

Wachstum ist schick, Stillstand ist Rückschritt. Erhalten die Mitarbeiter und das Management von Unternehmen in der Krise noch eine „Wachstums-Verschlaufpause“ zugebilligt, wird doch bereits bei ersten Anzeichen der konjunkturellen Erholung das Thema Wachstum wieder in Großbuchstaben geschrieben. Wir müssen größer, schneller und rentabler werden. Wenn es sein muss, auch um jeden Preis. Zahlreiche Mitarbeiter werden für das Wachstum des Unternehmens bezahlt, teilweise ohne Sinn und Verstand dafür, welchen Zweck das Wachstum überhaupt verfolgt.

Wachstum um des Wachstums Willen ist schlicht töricht, widerspricht dem gesunden Unternehmensverstand und darf keinesfalls zum Unternehmenszweck werden. Acht Gedanken dazu:

- Wachstum begründen
- Wachstum definieren
- Unsinn stoppen
- Belohnungssystem anpassen
- Aufklären
- Berechenbarkeit und Bewertung schaffen
- Restrukturierung und Wachstum trennen
- Wann bremsen?

Wachstum begründen

Warum soll das Unternehmen überhaupt wachsen? Ist Wachstum für dieses Unternehmen überlebenswichtig? Bedarf es einer kritischen Größe oder geht es um einen Rentabilitätsanspruch, der gewahrt werden soll? Ist es den Marktgegebenheiten geschuldet, dass das Unternehmen an Größe gewinnt oder ist es schier Eitelkeit, die das größenmäßige Wachstum treibt? Bedeutet Unternehmensgröße einen höheren Unternehmenswert? Oder ist dieser nicht eher durch die Rentabilität begründet? Ohne ein begründetes Wachstum kann eine Mannschaft nicht überzeugt werden, in die richtige Richtung zu laufen.

Wachstum definieren

Der Wachstumsanspruch muss exakt definiert sein. Was ist gewollt, was ist nicht gewollt oder sogar verboten? Wird ein Unternehmen ohne entsprechende Leitplanken auf die Wachstumsspur geschickt, geht zu leicht der Unternehmensfokus verloren. Es werden kontraproduktive Projekte gestartet, das Denken in Marktanteilen überwiegt das Denken in Rentabilität und die Komplexität steigt exponentiell. Der Dialog zwischen Shareholdern und Management über den Wachstumsanspruch und die Art und Weise des Wachstums

muss sehr eng geführt werden, um Erwartungen und Ergebnisse in Einklang zu bringen. Ohne exakte Definition des Wachstums kann keine Wachstumsstrategie gedeihen.

Unsinn stoppen

Insbesondere als Eigentümer eines Unternehmens lassen Sie sich nicht das Blaue vom Himmel herunter versprechen. Dies gilt insbesondere, wenn Ihnen Ihr Management oder das Management eines anderen Unternehmens Versprechungen hinsichtlich extern generierten Wachstums macht. Gleichmaßen gilt für das Management eines Unternehmens, dass kritisch geprüft werden muss, ob Versprechungen, die seitens der Eigentümer bei Übernahme eines anderen Unternehmens gemacht werden, künftig auch eingehalten werden können. Zu häufig haben wir erlebt, dass Unternehmen durch wahllosen Zukauf, der selbstverständlich auf den ersten und vielleicht auch auf den zweiten Blick vielversprechend aussah, eine derart hohe Managementkomplexität erzeugten, dass das operative Geschäft darunter litt.

Schauen Sie vier, fünf, oder, wenn es sein muss, auch sechs Mal hin, bevor Sie einen externen Zukauf tätigen. Unsinniges Wachstum ist unmittelbar im Keim zu ersticken.

Belohnungssystem anpassen

Immer noch gibt es in Unternehmen Mitarbeiter – insbesondere im Vertrieb –, die ausschließlich für einen bestimmten Umsatz oder für Umsatzzuwächse belohnt werden, unabhängig davon, ob der generierte Umsatz rentabel ist oder nicht. Hier gehört unmittelbar Einhalt geboten, denn die Produktion von „faulem“ Umsatz kann nicht im Interesse des Unternehmens sein. Ist unterdurchschnittlich rentabler Umsatz noch vertretbar, wenn es darum geht, kurzfristig Marktanteile zu erobern (wobei sich immer wieder die Frage stellt, wie diese Marktanteile mit einer höheren Preisposition später verteidigt werden können), gilt es grundsätzlich dafür Sorge zu tragen, dass die Mitarbeiter von der Rentabilität eines Unternehmens profitieren, nicht von dessen Größe. Gerade im Vertrieb hilft es, wenn Belohnungssysteme sich am Deckungsbeitrag eines Auftrages orientieren oder langfristige Komponenten eingebaut werden, wie beispielsweise Kundentreue oder Kundenentwicklung.

Stellen wir die Rentabilität in den Vordergrund, ist eine Beteiligung am Ergebnis einer Unternehmenseinheit, eines Profit Centers oder sogar am Unternehmensergebnis bei allen bekannten Schwächen zielführender als eine reine Umsatzbeteiligung, die dem Unternehmen sogar schaden kann.

Aufklären

Nur mit aufgeklärten Shareholdern, Investoren und Mitarbeitern lassen sich Wachstumsstrategien verfolgen. Ohne Kommunikation kein Wachstum. Gerade deshalb ist es

elementar wichtig, die Gründe und die Ansprüche des Wachstums exakt zu definieren. Mangelnde Kommunikation führt häufig zu derart hohen Missverständnissen, dass selbst gute Wachstumsstrategien nicht aufgehen.

Berechenbarkeit und Bewertung schaffen

Wenn Ihnen Ihre Projektleiter nicht darlegen können, wie sich die letzten Expansionsprojekte hinsichtlich der verabschiedeten Wachstumsstrategie ausgewirkt haben, ist erhöhte Vorsicht geboten. Tragen Sie dafür Sorge, dass Wachstum berechenbar wird, indem es auf zuvor verabschiedeten Kriterien aufsetzt, und tragen Sie ebenso Sorge dafür, dass eine Bewertung der Qualität von Wachstumsprojekten erfolgt, sodass Sie feststellen können, ob Sie weiter Gas geben oder auf die Bremse treten müssen.

Restrukturierung und Wachstum trennen

Das Vorhandensein leistungsfähiger, effizienter Prozesse, einer ebenso leistungsfähigen Organisation und einer zielgerichteten Führung sind im Rahmen einer Wachstumsstrategie unabdingbar, um zum Erfolg zu gelangen. Ist ein Unternehmen in einer Restrukturierungsphase, ist es töricht, übermäßige Wachstumsziele auszurufen. Die Reihenfolge gilt nach wie vor: Erst restrukturieren, dann wachsen. Erst muss der Boden bereitet sein, bevor die Saat gesetzt werden kann. Geerntet wird später.

Wann bremsen?

Sie wissen, dass es Zeit ist, auf die Bremse zu treten, wenn einer oder mehrere der folgenden Punkte zutreffen:

- Sie können sich selbst und anderen den Grund für das angestrebte Wachstum nicht mehr in zwei Sätzen erklären.
- Sie können keinen konkreten, begründeten Wachstumsanspruch verdeutlichen.
- Sie haben den Eindruck, die Anzahl der vermeintlichen Wachstumsprojekte nimmt überproportional zu.
- Sie stellen fest, dass Mitarbeiter für Tätigkeiten belohnt werden, anstatt für Resultate.
- Ihre Shareholder, Analysten, Investoren wollen immer nur „mehr“, ohne begründen zu können, warum, und es steht Ihnen aus diesem Kreise niemand für die Diskussion des „WIE“ als Sparringspartner zur Verfügung.
- Sie stellen fest, dass Nachhaltigkeit bei allen Diskussionen keine Rolle mehr spielt.
- Sie sind der Ansicht, dass Sie in Ihrer Rolle als Top-Manager eigentlich gut daran täten, das Unternehmen gründlich auf stabilere Füße zu stellen und das Thema „Wachstum“ für einige Zeit von der Agenda zu nehmen.

Wachstumstipp

Wachstum hat vieles mit „Weglassen“ zu tun. Wenn Sie den Eindruck haben, dass zu viele Themen zu balancieren sind, dass Mitarbeiter von Thema zu Thema springen, ohne Dinge zu beenden, wenn sich keine Lernerfolge – und seien es Lernerfolge durch Fehlschläge – mehr einstellen, lassen Sie gezielt Initiativen weg. Das bedeutet nicht nur, keine neuen Initiativen in Ihr Unternehmen einzusteuern, sondern es bedeutet tatsächlich, Dinge gezielt von der unternehmensinternen Agenda zu streichen.

3.5 Expansion – Vorbilder sind vonnöten

Neulich in einem Strategie-Meeting sprachen wir im engsten Führungskreis des Unternehmens über die Werte, die das Unternehmen seiner internen und externen Öffentlichkeit vermitteln will und wofür das Unternehmen stehen will. Schnell waren einige Werte gesammelt, die (zumindest teilweise) bereits auf gelebter Praxis beruhten und zum Teil noch auf Wünschen basierten.

Einer dieser Werte war der Wert „Disziplin“, sollte doch von allen Beteiligten eine hohe Disziplin abverlangt werden, idealerweise in allen Bereichen. Disziplin sollte ein wesentlicher Wert sein, auf dem das Unternehmen ruht.

So weit, so gut. In die nachdenkliche Stille sprach einer der Mitglieder des Strategie-Meetings aus, was vermutlich weitere dachten: „Wenn wir hier darüber reden, dass wir unter anderem für Disziplin stehen wollen, sollten wir bei uns selbst beginnen. Unser Meeting sollte um 14 Uhr starten und tatsächlich gestartet sind wir um 14.15 Uhr. Auch ich selbst war erst um 14.10 Uhr da. Wie wollen wir Disziplin von unseren Mitarbeitern und in unseren Abläufen verlangen, wenn wir sie im Führungsteam nicht selbst vorleben?“

Die Teilnehmer nickten zustimmend. Nach einem kurzen, nachdenklichen Schweigen wurde Zustimmung auch verbal signalisiert, was ich als Verpflichtung wertete. Das nächste Meeting wird zeigen, wie verpflichtend die verbal ausgesprochene Zustimmung tatsächlich war.

Für Vorstände, Geschäftsführer, Unternehmer ist es eminent wichtig, diejenigen Werte, für die ihrer Ansicht nach das Unternehmen stehen soll, auch vorzuleben. Wenn ein Wert „Pünktlichkeit“ ist, gilt es für sie, besonders pünktlich zu sein. Ist ein Wert Disziplin, gilt es für sie, besonders diszipliniert zu sein und Versprochenes auch einzuhalten, denn Verbindlichkeit gehört auch zu Disziplin.

Leisten Sie das, was Sie fordern. Sie wissen selbst, dass Ihre Mitarbeiter Sie und Ihr Verhalten stets beobachten – mehr noch: Sie werden permanent bewertet, ob Sie es wollen oder nicht. Die Mitarbeiter orientieren sich an der Führung, denn was die Führung macht, muss ja richtig sein.

Denken wir nun daran, dass Ihr Unternehmen expandiert – und zwar unabhängig davon, ob es an einem gegebenen Standort wächst oder ob es sogar weitere Standorte

national und international erschließt: Wie anders wollen Sie sicherstellen, dass die Werte Ihres Unternehmens tatsächlich getragen werden als auf die Weise, dass Sie als Vorbild vorangehen und diese Werte leben?

Stringenz ist eine wesentliche Voraussetzung für Expansion und diese Stringenz muss durch die Unternehmensspitze vorgegeben werden. Erst dann sind Sie berechtigt, sie auch einzufordern.

Wachstumstipp

Die Vorbildfunktion beginnt nicht erst an der Unternehmensspitze. Jeder Mitarbeiter ist Vorbild für andere. Lassen Sie nicht zu, dass sich Mitarbeiter, die keine Führungsverantwortung haben, darauf ausruhen, dass sie nicht vorbildhaft handeln müssten, denn das ist mitnichten der Fall. Wie soll ein Unternehmen kongruent sein, wenn nicht alle Mitarbeiter zumindest anstreben, sich vorbildlich im Rahmen des vom Unternehmen Gewollten zu bewegen? Wie soll ein Unternehmen seinen Anspruch an Kundenorientierung glaubwürdig untermauern, wenn Mitarbeiter in der Auftragsannahme das Telefon lange klingeln lassen, weil sie noch interne Dinge zu besprechen haben? Was glaubt der Azubi, der dies mitbekommt? Äußern Sie den Anspruch des vorbildlichen Handelns und es werden sich fruchtbare Diskussionen über das WIE ergeben: „Wie machen wir denn das?“, „Was bedeutet das denn genau für uns?“ usw.

3.6 Erst die Pflicht, dann die Kür – Expansion beginnt zu Hause

(Basis: Vortrag, gemeinsam mit Horst Trimborn, auf einem Workshop des BGA und der Universität St. Gallen.)

Da reden nun alle von Expansion und Globalisierung und dabei wird vergessen, dass ein hoher Prozentsatz sämtlicher Expansions-, Internationalisierungs- und Globalisierungsprojekte gnadenlos scheitert. Natürlich kann man sagen, „Hinterher ist man eben schlauer“, aber wir beobachten in unserer Beratungspraxis sehr wohl Prinzipien, die zum Erfolg eines Expansionsprojektes führen und solche Prinzipien, die mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht zum Erfolg führen. Hier folgen sieben Fragen, die es zu beantworten gilt, soll die Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen Expansion deutlich gesteigert werden:

1. Warum wollen wir expandieren?

Es gibt zahlreiche Gründe, die einer Expansion zugrunde liegen. Interessanterweise wird meist auf die sachlichen Gründe referenziert und selten werden die nicht greifbaren,

persönlichen Gründe aufgegriffen. Sachliche Gründe sind beispielsweise Stabilität durch Größe, Kompetenzzuwachs, Einkaufsvorteile, das Erreichen einer neuen Zielgruppe oder Synergien (die üblicherweise überschätzt werden). Häufig stehen aber auch persönliche Gründe im Raum, wie zum Beispiel die Verbesserung des Images oder die Befriedigung des persönlichen Egos. Es gilt, den sachlichen Gründen auf den Zahn zu fühlen, denn an die persönlichen kommen wir selten heran.

2. Was ist das Ziel der Expansion?

In diesem Schritt sind die genauen Ziele zu quantifizieren, um feststellen zu können, ob das angestrebte Expansionsvorhaben überhaupt realistisch ist. Es ist auch zu entscheiden, über welches Expansionspektrum geredet wird: Handelt es sich um eine regionale Expansion innerhalb eines gegebenen geografischen Areals, in ein neues Bundesland hinein, oder sogar in mehrere Bundesländer? Soll eine flächendeckende Präsenz im Heimatland erreicht werden? Soll eine neue Dépendance in einem Nachbarland eröffnet werden? Soll ganz Europa erreicht werden oder will man sogar global präsent sein und in andere Kontinente hineinwachsen?

3. Welche Kenntnis haben wir über den Markt? Welche Annahmen haben wir?

Ganz unabhängig davon, welches geografische Spektrum für die Expansion gewählt werden soll, ist es zwingend erforderlich, die Annahmen zusammenzustellen, die der Expansion unterliegen, und die Kenntnisse zusammenzustellen, die über den angestrebten Markt vorliegen. Je präziser die Annahmen beschrieben sind und je umfangreicher die Kenntnisse über den Markt sind, desto besser können die Expansionsbestrebungen an den zu erreichenden Zielen gespiegelt werden. Nicht selten stellen wir bei dieser Diskussion im Führungsteam fest, dass erhebliche Lücken in der Marktkennntnis bestehen und dass völlig unterschiedliche Annahmen zwischen den einzelnen Beteiligten über den zu erreichenden Markt vorliegen.

4. Wie sind wir aufgestellt?

Natürlich ist es spannend, über eine Expansion zu diskutieren; leider wird die Realität dabei häufig aus dem Auge verloren.

Wenn wir ein Portfolio aufspannen, das auf der einen Achse die Leistungsstärke der Geschäftseinheiten – dies können Unternehmensbereiche, aber auch unterschiedliche Filialen, Standorte oder Betriebe sein – und auf der anderen Achse den Vernetzungsgrad dieser Geschäftseinheiten beschreibt, finden wir in Quadrant I die typische Ausgangssituation, eine maximal mäßige Leistungsstärke der Geschäftseinheiten gepaart mit einem

geringen Vernetzungsgrad. Interessanterweise wird gerade in solchen Situation häufig das Heil in der Expansion gesucht – ein nahezu aussichtsloses Unterfangen, wird doch hier versucht, das Chaos zu multiplizieren. Ziel muss es sein, erst die Leistungsstärke der Geschäftseinheiten und dann den Vernetzungsgrad der Geschäftseinheiten dramatisch zu erhöhen – und zwar in dieser Reihenfolge, denn zunächst müssen „zu Hause“ starke Standards geschaffen werden.

Uns ist keine Expansionsbemühung bekannt, mit der heimische Probleme gelöst wurden. Zunächst muss die lokale Stärke hergestellt werden, um diese dann zu multiplizieren.

5. Organische Expansion oder Zukauf?

Die Frage, ob das Wachstum durch die Entwicklung aus eigener Kraft oder durch einen gezielten Zukauf geschehen soll, ist auch von der jeweiligen Unternehmenskultur abhängig. Überdies ist auch die vorhandene Marktstruktur zu berücksichtigen. Ist im Zielgebiet eine Marktstruktur vorhanden und verfügt das expandierende Unternehmen über die finanziellen Mittel, um einen Wettbewerber zu übernehmen, ist dies stets eine vorrangig zu diskutierende Option – vorausgesetzt man ist sich über die Aufwendungen im Klaren, die es zu tätigen gilt, wenn die Übernahme stattgefunden hat. Ist keine Marktstruktur vorhanden, gilt es, die Kompetenz zu analysieren, die im Hause verfügbar ist. Zur Kenntnis zu nehmen ist hier, dass der Aufbau einer Marktstruktur ein erhebliches Zeitinvestment bedeutet. Man braucht schlicht einen langen Atem.

6. Haben wir die Mitarbeiter gewonnen?

Die Frage, ob wir die Mitarbeiter gewonnen haben, ist in doppelter Hinsicht relevant: Einerseits wollen die vorhandenen Mitarbeiter für das Vorhaben gewonnen werden, andererseits müssen wir neue Mitarbeiter gewinnen, die für das Vorhaben eingesetzt werden können. Dabei betonen wir ausdrücklich die Vorteile, die entstehen, wenn Mitarbeiter aus dem Zielmarkt in das Unternehmen eingebunden werden. Natürlich erhöht man auf diese Art und Weise die Komplexität, insbesondere dann, wenn die Muttersprache plötzlich nicht mehr für die Kommunikation ausreicht; gleichwohl ist die Internationalisierung der Mitarbeiterschaft bei einer internationalen Expansion auch auf Leitungsebene unabdingbar. Natürlich sind auch die bisherigen Mitarbeiter davon zu überzeugen, dass die Expansion von Vorteil für alle Beteiligten ist.

7. Wie kann das Projekt über den gesamten Zeitraum professionell geführt werden?

Sind alle Fragen beantwortet, ist ein Projekt zu planen, das mitnichten mit der Übernahme eines Wettbewerbers oder der Eröffnung eines neuen Standortes beendet ist. Die Projektziele im Auge zu haben, die mit der Expansion erreicht werden sollen, ist eine vorrangige Aufgabe. Stellen Sie sicher, dass das Projekt durch einen Projektleiter, der gegebenenfalls durch externe Experten unterstützt wird, nahtlos geführt wird und machen Sie bereits initial klar, dass das Projekt erst dann abgeschlossen ist, wenn die angestrebten Ziele erreicht sind. Auf diese Weise beugen Sie der Kurzatmigkeit vor und sorgen dafür, dass Ihre langfristigen Ziele im Fokus bleiben.

Wachstumstipp

Wenn Sie sich derzeit mit Expansionsgedanken tragen, fragen Sie Ihre Kolleginnen und Kollegen in der Geschäftsführung oder im Vorstand, welche Hausaufgaben Sie gemeinsam noch erledigen müssen, bevor die angestrebte Expansion beginnen kann. Machen Sie unmissverständlich klar, dass Sie einer Expansion nur dann zustimmen, wenn die Basis daheim geordnet ist. Ermuntern Sie eine lebhafte Diskussion über notwendige und weniger notwendige Standards. Sie werden davon profitieren, denn es werden sich zahlreiche Dinge richten und manche Prozesse, die schon lange im Argen lagen, werden plötzlich wie von Geisterhand standardisiert, denn wer möchte schon eine Expansionsbremse sein?

3.7 Dranbleiben – Der natürliche Feind der Strategie ist das Tagesgeschäft

Man kann es nicht oft genug schreiben: Strategien scheitern nie in der Konzeption, sondern in der Umsetzung. Was wie eine Binsenweisheit klingt, wird in der Praxis immer wieder bestätigt. Sobald Strategieentwicklung aus dem „Eigentlich-müssten-wir-mal“-Stadium herausgekommen ist, wird mit Feuereifer an Konzepten gearbeitet, die alle eines gemein haben: Sie sehen gut aus. Verstehen wir Strategie als ein zukunftsgerichtetes, wachstumsorientiertes, umsetzbares Konzept, das an das Unternehmen angepasst ist und den Kunden in den Fokus nimmt, fällt der Begriff „umsetzbar“ besonders auf. Strategische Konzepte leiden akut unter mangelnder Umsetzbarkeit.

In der Praxis bedarf es eines enormen Durchhaltevermögens, um die einzelnen Maßnahmen im Tagesgeschäft zu realisieren. Um die Entwicklung der Strategie und die Realisierung derselben miteinander zu vernetzen, ist ein Vorgehen erforderlich, das es nicht erlaubt, sich nach der anstrengenden Strategiearbeit den Schweiß von der Stirn zu

wischen, um die Umsetzung sich selbst zu überlassen. Es ist ein Verfahren erforderlich, das sicherstellt, dass der geplante Erfolg möglich wird. Dazu müssen wir in drei Ebenen denken:

Ebene 1: Wurzeln und Vision

Wachstum ist im Kern eines Unternehmens verankert. Also müssen wir uns die folgenden Fragen stellen

- Woher kommen wir? Wo sind unsere Wurzeln?
- Was können wir besonders gut? Wofür werden wir immer wieder gelobt?
- Wohin wollen wir? Was streben wir an?
- Wie bekannt sind die Wurzeln, die Vision und deren Bedeutungen?

Ebene 2: Entwicklung der Marktsegment-Strategie

Positionierung

- Wie sind wir im Markt positioniert?
- Sind wir Kosten-, Leistungs-, Innovationsführer?

Hüten Sie sich vor einer Position in der Mitte. Sorgen Sie dafür, dass das Unternehmen konturiert positioniert ist.

Ziele

- Welches sind unsere quantitativen/qualitativen Ziele?
- Welches Renditeversprechen haben wir unseren Anteilseignern gegeben?
- Wie realistisch sind unsere Ziele?
- Wie gut waren wir in der Vergangenheit im Hinblick auf unsere Zielerreichung?

Stellen Sie sicher, dass die Ziele realistisch und trotzdem anspruchsvoll sind. Bei der Sportart „Hochsprung“ liegt die Messlatte möglicherweise bei 1,60 m, nicht aber auf 80 cm und auch nicht auf 3,20 m. Die Zielsetzung ist von wesentlicher Bedeutung für die Zielerreichung.

Marktsegment

- In welchem Marktsegment spielen wir?
- Was sind die Rahmenbedingungen des Marktsegments und was sind erwartete Entwicklungen?
- Wer sind die wesentlichen Wettbewerber? Welche Quereinsteiger können uns das Leben erschweren?

Stellen Sie sicher, dass Sie Ihr Marktsegment genau kennen und mögliche Entwicklungen antizipieren, sodass Sie als Vordenker wahrgenommen werden können.

Kunden

- Wer und wo sind unsere Kunden genau?
- Welche demografischen und persönlichen Gemeinsamkeiten haben unsere Kunden?
- Welche tatsächlichen Bedürfnisse bestehen?

Sorgen Sie dafür, dass die tatsächlichen Kundenbedürfnisse an das Tageslicht kommen und nicht diejenigen Kundenbedürfnisse, die Ihr Unternehmen gerne bei Ihren Kunden sehen würde. Zu unterscheiden ist auch, welche Kundenbedürfnisse derzeit bereits existieren und welche Kundenbedürfnisse möglicherweise geweckt werden können. Sowohl die Art der Ansprache als auch die Dauer bis zur Entfaltung einer Wirkung sind deutlich unterschiedlich.

Leistungsangebot

- Was ist unser Leistungsangebot?
- Wie treten wir am Markt damit auf?
- Was sind die Leistungen, die wir den Bedürfnissen unserer Kunden im Einzelnen entgegenstellen?
- Passen Leistungen und Bedürfnisse zusammen?

Eine Leistung ist nur dann etwas wert, wenn sie einen Nutzen erbringt. Welchen Nutzen hat er davon? Die Nutzenaspekte können qualitativ und quantitativ sein. Wichtig ist, dass sie vom Kunden wahrgenommen werden. Wenn die Vorteile Ihrer Produkte und Leistungen nicht deutlich sind, müssen Sie zwingend daran arbeiten.

Preis

- Wie ist unsere preisliche Positionierung?
- Passen die einzelnen Preise zu unseren Angeboten?
- Passt unsere Preisfindung zu unserer Positionierung bzw. zu unserer Wunschposition?

Die Preise für Ihre Produkte und Leistungen definieren sehr stark, wie Sie am Markt wahrgenommen werden. Wie gut ist Ihr Vertrieb darin, höhere Preise durchzusetzen?

Welche Auswirkungen haben Preissenkungen auf Absatz und Marge? Wann wurde zuletzt ausprobiert, welche Spielräume sich in der Preisstellung ergeben?

Vertriebsweg

- Welchen Vertriebsweg wählen wir?
- Welches sind unsere traditionellen Vertriebswege und welche Erfahrungen haben wir damit gemacht?
- Gibt es weitere Vertriebswege für uns, um unseren Kunden das Leben leichter zu machen?
- Gibt es innovative Vertriebswege, die wir im Rahmen der bestehenden Wege nutzen können, sodass wir eine Alleinstellung, oder zumindest eine Besserstellung

ermöglichen? Können wir beispielsweise stationäres und Online-Geschäft miteinander verbinden?

Systeme und Prozesse

- Welche Prozesse der Leistungserstellung setzen wir ein?
- Wie effektiv und effizient sind unsere Prozesse?

Stellen Sie Ihre wichtigsten Prozesse hinsichtlich der Qualität des erzielten Ergebnisses und der Qualität des Ablaufs gegenüber. Legen Sie besonderen Wert auf die Steigerung der Qualität des Ergebnisses, auch wenn Sie in Kauf nehmen müssen, dass einige Prozesse noch holprig laufen. Der Aufwand lohnt. Streichen Sie sämtliche Prozesse, die keinen Sinn ergeben.

Ebene 3: Realisierung

Wie gut es gelingt, ein strategisches Konzept zu realisieren, hängt von drei Faktoren ab: Kommunikation, Struktur, Führung.

Kommunizieren Sie intensiv darüber, was Sie mit der neuen Strategie bezwecken wollen, erläutern Sie Details, kommunizieren Sie zielgruppengerecht. Nicht jeder muss alles wissen, aber jeder, der etwas umsetzen soll, muss die Zusammenhänge kennen.

Geben Sie Ihrem Umsetzungsprogramm eine Struktur. Schaffen Sie Projekte, die mit klaren Zielen versehen sind und die dafür Sorge tragen, dass die einzelnen Teilaspekte Ihrer Strategie schrittweise greifbar werden, sodass Sie Korrekturen während der Realisierung durchführen können. Stellen Sie ein konsequentes Projektmanagement sicher.

Nichts geht ohne Führung. Sind Ihre Führungskräfte fit genug, die Strategie gemeinsam mit den einzelnen Mannschaften umzusetzen? Erst wenn die Führungskräfte vollständig auskunftsfähig sind, können sie auch ihre Mitarbeiter zum Erfolg führen. Dabei gilt es, nicht um den heißen Brei herumzureden, sondern sich konsequent auf die Sache zu konzentrieren.

Wachstumstipp

Es geht erneut um den Nutzen, denn die Realisierung einer Strategie während des Tagesgeschäftes – und zwar dergestalt, dass das Tagesgeschäft nicht als berühmte operative Hektik im Wege steht – ist eine Herausforderung, die nur gelingen kann, wenn auch Ihren Mitarbeitern der Nutzen aus dem Neuen klar ist. Erst wenn Sie die Frage „Was ist für mich drin?“ für Ihre Mitarbeiter beantwortet haben, können Sie davon ausgehen, dass sie Ihre Kraft multiplizieren. Wenn Ihnen das gelungen ist, haben Sie eine wesentliche Voraussetzung für den Erfolg geschaffen.