

Kolumne

Wachstumsstrategien operativ zum Erfolg führen



Linda Vollberg

Wachstumsstrategien können nur dann erfolgreich umgesetzt werden, wenn in der Unternehmensführung eine Zielklarheit herrscht. Eine stringente Roadmap führt dann Schritt für Schritt auf dem Wachstumsweg voran.

Um eine attraktive Wachstumsstrategie zu entwickeln, arbeiten wir mit unseren Klienten mit zukunftsgerichteten Fragen – denn weit über die wirtschaftlichen Ziele hinaus geht es darum, das inhaltliche Bild zu zeichnen. Dies ist insbesondere wichtig, um nicht von gedanklichen Schranken, die aus dem aktuellen Tun resultieren, ausgebremst zu werden oder schlicht in «Mehr des Gleichen» an Produkten und Sortimenten zu denken beziehungsweise in einer Reduzierung von bestehenden Kosten und Abläufen. Denn intelligentes Wachstum entsteht auf Basis von Innovation.

Strategisch an der Unternehmenszukunft arbeiten

Beispielhafte Fragen, die Sie sich im Kreis der Eigentümer oder der Geschäftsführung stellen können, um Konsens und Dissens der Unternehmenszukunft herauszuarbeiten, können daher lauten:

- › Wie sieht ein erstrebenswertes Bild des Unternehmens in zehn Jahren aus?
- › Wie soll das Unternehmen wahrgenommen werden – von Kunden, von Mitarbeitern und von der Gesellschaft?

- › Wofür soll die Marke stehen?
- › Was würde das Unternehmen von anderen unterscheiden?
- › Wenn Sie die strategische Ausrichtung des Unternehmens insgesamt beschreiben: Tendieren Sie zur Innovationsführerschaft, Leistungsführerschaft oder Kostenführerschaft?
- › Wer würde Ihre Produkte und Leistungen beziehen? Wer sind Ihre idealen Kunden?
- › Welche Bedürfnisse würde das Unternehmen befriedigen?
- › Mit welchen Leistungen wollen Sie diesen Bedürfnissen gerecht werden?
- › In welchen Regionen wäre das Unternehmen aktiv?
- › Welche Distributionskanäle nutzen Sie in Zukunft? Welche Prioritäten haben diese Kanäle für Sie?
- › Welche Ziele verfolgen Sie im Vertrieb?
- › Welche Barrieren stehen zwischen Ihnen und Ihren Kunden?
- › Wer würde in Ihrem Unternehmen arbeiten? Wie würde sich das Team zusammensetzen?

Lassen Sie Ihren Gedanken bei der Beantwortung freien Lauf. Es geht nicht darum, an dieser Stelle messbare, zeitliche oder quantitative Faktoren zu benennen, sondern sich auf Qualitatives, für Sie Wichtiges zu konzentrieren.

Bei der Entwicklung Ihrer Antworten werden Sie darauf stoßen, dass Ihnen die Differenz zwischen dem Ist und dem Soll als unüberbrückbar erscheint. Dies zeigt nur, dass Sie Aspekte des Weges vom Startpunkt heute gedanklich vorwegnehmen. Notieren Sie beide Dimensionen: Ihre Bedenken und den jeweiligen Aspekt Ihrer Wachstumsstrategie.

Die Mannschaft ins Boot holen

Haben Sie sich innerhalb der Geschäftsführung auf einen Wachstumsweg geeinigt und die Inhalte herausgearbeitet, geht es daran, das Kernteam der Realisierung ins Boot zu holen. Neben dem Zukunftsbild sollten Sie die Ziele der Strategie, die Messgrößen sowie die Kernherausforderungen in der Realisierung als Rahmen für Ihre Mannschaft herausarbeiten. Das beste Vehikel, um die notwendigen Schritte der Realisierung zu planen, ist ein Projekt mit unterschiedlichen Teilprojekten. Fokussieren Sie sich im ersten Schritt auf ausgewählte Mitarbeiter, denen Sie ein hohes Mass an Vertrauen entgegenbringen und auf die Sie bei der Realisierung zählen. Dabei muss es sich nicht um eine Hierarchiestufe oder ausschliesslich Führungskräfte handeln. Sieht Ihre Wachstumsstrategie beispielsweise wesentliche Veränderungen in der Vertriebsarbeit vor, ist es sinnvoll und richtig, unterschiedliche Bereiche des Vertriebs zu beteiligen, denn diese Personen haben für die Realisierung einen entscheidenden Stellenwert. Wenn nicht alle Führungskräfte zum Kernteam gehören, sollte die Wachstumsstrategie selbstverständlich dennoch allen Führungskräften bis ins Detail bekannt sein. Jeder Bereich sollte konkrete Ableitungen aus der Strategie treffen und diese aktiv der Geschäftsführung spiegeln, sich freigegeben lassen und regelmässig tracken.

Planen Sie Inhalte der Teilprojekte gedanklich vorweg, benennen Sie pro Teilprojekt einen Teilprojektleiter und einen Stellvertreter, und Sie werden schnell sehen, auf welches Kernteam es hinausläuft. Stellen Sie Inhalte, Ziele und Messgrößen der Wachstumsstrategie diesem Kreis vor und ordnen Sie die konkreten Elemente der Veränderung den Teilprojekten zu. Jeder Ihrer Wunsch-Kandidaten sollte sich dann klar bekennen, ob er seine herausragende Rolle in der Realisierung annehmen möchte und Teil des Projektteams wird. Dies sollte ausdrücklich aus Freiwilligkeit und Engagement geschehen und niemals aus Druck. Haben Sie am Ende des Tages ein Projektteam berufen, das Ihre strategischen Ziele kennt und die Herausforderungen der Umsetzungen annimmt, ist ein wesentlicher Meilenstein erreicht. Um die Wachstumsstrategie und die Fortschritte im Realisierungsprojekt in die Organisation fließen zu lassen, sehen Sie zusätzlich das Teilprojekt «Projektkommunikation» vor, das vom Gesamt-Projektleiter geführt wird und dafür verantwortlich ist, die Kommunikation im Projektteam, an das Unternehmen, aber auch an

relevante Dritte oder Gremien der Unternehmensführung sicherzustellen.

Die Realisierung beginnen und erfolgreich im Projekt arbeiten

Nachdem Ziele und Struktur des Realisierungsprojektes verabschiedet sind, geht es an die Detailplanung der Teilprojekte. Schreiben Sie alle zum aktuellen Zeitpunkt absehbaren Arbeitspakete fest, die auf dem Weg zu den einzelnen Teilprojektzielen erforderlich sind. Definieren Sie in den Teilprojekten nicht nur das Arbeitspaket beziehungsweise die Aufgaben an sich, sondern auch das Ergebnis bei Erledigung, wer verantwortlich ist und wer ggf. zuarbeitet, bis wann das Arbeitspaket erledigt sein soll sowie möglicherweise Bemerkungen für die Bearbeitung. Diese konkrete Planung zu Beginn des Projektes – immer nach der Frage «Wer macht was bis wann?» – ist die Basis einer verbindlichen und geordneten Projektarbeit. Verabreden Sie ausserdem weitere Erwartungen an die Verbindlichkeit der Arbeit im Projekt auf drei Ebenen.

Auf der persönlichen Ebene möchte ich zwei Aspekte hervorheben: Jeder sollte in jedem Treffen oder Gespräch Aufgaben, die ihn betreffen, selbst notieren und sich direkt im Nachgang ein Zeitfenster für die Erledigung dieser Aufgaben eintakten. Die Verantwortung liegt bei jedem selbst und sollte niemals auf das Gesamtprotokoll abgeschoben werden. Auf der Ebene der aktiven Informationsweitergabe geht es darum, wie und in welcher Regelmässigkeit Arbeitspaketverantwortliche ihre Teilprojektleiter und schliesslich Projektleiter den Projektleiter über die Erledigung von Arbeitspaketen, mögliche Engpässe und neue Erkenntnisse informieren. Unter der Ebene der gemeinsamen Erfolgskontrolle fassen wir alle regelmässigen Austauschformate des Projektteams zusammen – neben individuellen Verabredungen sollte es feste Projekt-Reviews geben, die das Team zusammenbringen, Transparenz in der Bearbeitung sicherstellen und als Instanz für Entscheidungen und Diskussionen genutzt werden können. Gerade zu Projektbeginn empfiehlt sich ein Rhythmus von vier bis sechs Wochen. Zusätzlich ist ein kurzer Projekt-Call im wöchentlichen oder zweiwöchentlichen Rhythmus sinnvoll. «

*Linda Vollberg ist Senior-Beraterin und Prokuristin der Mandat Managementberatung.
linda.vollberg@mandat.de, www.mandat.de*