

# Mit Sicherheit ins Unbekannte

von Pascal Kowsky

## Kurzübersicht

- o Erst Effektivität (gute Ergebnisse), dann Effizienz (kostengünstig und schnell).
- o Erst die Prozesse, dann die Organisation.
- o Flexibilität ohne Chaos wird durch geeignete Strukturen erst ermöglicht.



Wie schaffen wir es, unsere Produkte und Leistungen in einem neuen Markt zu etablieren? Worauf müssen wir achten, wenn wir ein komplett neues Leistungsangebot schnüren? Fragen wie diesen widmen wir uns in einigen Wachstumsprojekten. Ein wichtiger Erfolgsfaktor zum Umgang mit diesen Unbekannten sind Prozesse und Organisation. Diese sollen dabei helfen, flexibel zu bleiben, schnell zu lernen, aber zeitgleich auch effizient und reibungsarm zu arbeiten. Was zunächst wie die Quadratur des Kreises klingt, gelingt in der Praxis mit Hilfe der folgenden Tipps:

- o **Frühstart vermeiden:** Erliegen Sie nicht der Versuchung, eine Person oder ein Team damit zu beauftragen, eine neue Business Unit aufzubauen, ohne dass die Strategie zum Erschließen des Marktes geklärt ist. Zu häufig werden gleich zu Beginn strukturelle Fakten geschaffen, obwohl die Rahmenbedingungen nicht hinreichend geklärt sind.
- o **Erwartungen klären:** In den meisten Fällen geht der Einstieg in ein neues Geschäftsfeld nicht mit einem (sofortigen) Rückzug aus dem bestehenden einher. Klären Sie deshalb mit allen Involvierten, welche Ergebnisse Sie im neuen Geschäft von ihnen erwarten und klären Sie die Prioritäten zwischen bestehendem und neuem Geschäft. Hinterfragen Sie dabei auch bei Bedarf die Incentivierung (z. B. Provision für kurzfristigen Umsatz vs. langfristiger Aufbau neuer Kundenbeziehungen)
- o **Prozesse flexibel definieren und rollierend verfeinern:** Beschreiben Sie zunächst im Groben, wie die Prozesskette von der Anfrage bis zur Faktura durch das Unternehmen laufen soll. Fokussieren Sie sich dabei auf wesentliche Ergebnisse und die Verantwortlichkeiten je Prozess – lassen Sie die Prozess-

schritte bewusst offen. Erst wenn Erfahrungen im neuen Geschäftsfeld gesammelt sind, sollten die Prozesse konkreter beschrieben werden.

- o **In engem Austausch bleiben:** Tragen Sie dafür Sorge, dass alle an der Gewinnung/Abwicklung von Aufträgen Beteiligten intensiver miteinander sprechen als im Standardgeschäft. Mitunter lohnt sich bei neuen Aufträgen ein Meeting in großer Runde, sodass dort Auffälligkeiten, Rückfragen und Hinweise diskutiert werden können und die operative Abstimmung erfolgen kann. Setzen Sie also bewusst auf die Erfahrung Ihrer Experten, anstatt vermeintlich sichere Standards zu nutzen (die erst über die Zeit geschaffen werden). Ebenso empfiehlt sich der Austausch am Ende eines Auftrages/Projekt, um Ableitungen zu treffen: Was soll beim nächsten Auftrag berücksichtigt werden? Was sollte standardmäßig (nicht) passieren?
- o **Organisation an den Prozessen ausrichten:** Die Gestaltung der Organisationsstruktur dient dazu, das Geschäft effektiv, effizient und geordnet abzubilden. Demnach gilt es zuerst die dafür notwendigen Prozesse zu definieren und dann die Organisation zu formen. Wenn belastbare Prozesse und Standards für das neue Geschäftsfeld vereinbart sind (und erst dann), sollten Sie bewusst die Organisation hinterfragen: Welche Anpassungen an Abteilungsstrukturen und Stellenprofilen würden die Abläufe vereinfachen? Was soll separiert oder bewusst gebündelt werden?

Die Festlegung von Prozessen, Organisation und Standards ist eine wiederkehrende Aufgabe, denn die Anforderungen verändern sich mit der Zeit. Positionieren Sie also den Schieberegler zwischen Struktur und Freiraum im Zeitverlauf regelhaft neu.