



Fabian Vollberg ist geschäftsführender Gesellschafter der Mandat Managementberatung.

www.mandat.de
fabian.vollberg@mandat.de
Twitter: @FabianVollberg

Kolumne

Wachstum durch Strategierealisierung

Eine Strategie kann nur erfolgreich sein, wenn sie auch umgesetzt wird. Daran scheitern jedoch die meisten Vorhaben. Zur Realisierung ein Projekt durchzuführen, kann helfen.

Wenn Strategien scheitern, dann tun sie das in der Umsetzung und nur selten in der Phase der Konzeption. Eine konsistente, präzise, erfolversprechende Strategie bildet die Grundlage dafür, systematisch zu wachsen und das eigene Unternehmen bewusst zu entwickeln.

Zum Unternehmenserfolg beitragen kann eine Strategie aber erst dann, wenn sie auch umgesetzt wird. Daher ist jede Methode zur Strategieentwicklung unvollständig, die beim Konzept endet und die Realisierung ausspart. In diesem Beitrag steht die Umsetzungsebene im Mittelpunkt.

Strategierealisierung durch ein Wachstumsprojekt

Strategierealisierung bedeutet meist Veränderungen, die nicht allein auf einen Fachbereich beschränkt sind. Vielfach sind alle Bereiche und Menschen, die im Unternehmen wirken, direkt oder indirekt durch strategische Veränderungen berührt.

Erfolgreiche Strategierealisierung fokussiert und kanalisiert die Kräfte des Unternehmens in eine gemeinsame, eben die strategisch gewünschte Richtung und hierfür empfehlen sich eine Strukturierung sowie ein systematisches Vorgehen.

Es reicht eben nicht, die Strategie nur vorzustellen und die Erwartung zu äußern, dass man den unternehmerischen Willen nun umsetzen möge (auch wenn wir diesen Ansatz durchaus in der Praxis erleben).

Insbesondere im Mittelstand empfehlen wir, zur Umsetzung ein Projekt durchzuführen – und zwar genau ein Projekt und nicht eine Vielzahl an Initiativen und Projekten gleichzeitig zu starten.

Die Definition genau eines Projektes – in unseren Mandaten sind dies meist auf Wachstum ausgerichtete Realisierungsprojekte – ist ein Kunstgriff, der sich insbesondere aus drei Gründen empfiehlt:

- › Ein Projekt erlaubt es, die relevanten Entwicklungsthemen zu bündeln und im Überblick darzustellen. Das hilft bei der eigenen Klarheit darüber, welche Themen parallel bearbeitet werden, welche Ziele fokussiert werden und wann was im Unternehmen geschieht. Diese Klarheit ist auch bei der Kommunikation im Unternehmen ausgesprochen hilfreich, denn genau diese Perspektive für den eigenen Bereich zu haben, ist ein wichtiges Bedürfnis der meisten Beteiligten im Unternehmen. Die Projektkommunikation gibt insbe-

sondere Antworten auf die folgenden, aus Sicht eines Mitarbeiters formulierten Fragen: Auf welche strategischen Veränderungen arbeiten wir hin? Was bedeutet das für mich? Wie ist der Weg dorthin gestaltet? Was bedeutet auch das für mich?

- › In einem Wachstumsprojekt gibt es in der Regel übergeordnete, strategische Ziele, wobei die einzelnen Teilprojekte Bausteine zur Zielerreichung beisteuern. Selten sind alle Teilprojekte vollständig unabhängig voneinander, ein Projekt erlaubt es, von Beginn an für eine sinnvolle Vernetzung der Themen und eine geordnete Abstimmung untereinander Sorge zu tragen.
- › Die Definition genau eines Projekts vereinfacht die Dinge. Dies gilt für unterschiedliche Facetten, die auch die zuvor genannten Punkte umfassen, denn genau genommen sind der umfassende Überblick, die klare Perspektive und die Vernetzung der Themen auch Vereinfachungen. Darüber hinaus stellen wir weitere Vereinfachungen fest, zum Beispiel erfordert ein Projekt auch genau einen Projektleiter, mehrere Projekte brauchen folgerichtig mehrere Projektleiter. Jeder Projektleiter wiederum hat eine Schnittstelle und bestimmte Formate der Zusammenarbeit mit der Unternehmensführung. Die Bündelung in einem Projekt erleichtert also nicht nur den Informationsfluss und die Abstimmung zwischen den beteiligten Projektteammitgliedern, sondern auch und gerade für die Unternehmensführung.

Leitfaden zur Konfiguration eines Wachstumsprojekts

Auf den Punkt gebracht dient das Wachstumsprojekt dazu, die Strategie zu operationalisieren und Handlungsfelder wirksam zu bearbeiten, die zur Strategierealisierung notwendig sind.

Der folgende Leitfaden soll dabei helfen das eigene Wachstumsprojekt zu konfigurieren und kraftvoll zu starten:

Projektskizze: Wenn die Strategie definiert ist, beginnen Sie mit der Definition des korrespondierenden Wachstumsprojekts. Gehen Sie dabei top-down vor, beginnen Sie also mit einer Projektskizze, die genau in dem Kreis erarbeitet werden sollte, der auch die Strategie definiert hat.

Die Bestandteile:

- › **Projektzweck:** In den wenigsten KMU herrscht so grosse Langeweile, dass man, um die Zeit zu füllen, ein grosses Projekt ins Leben ruft. Im Gegenteil, es braucht einen guten Grund dafür, die Zeit und die weiteren Ressourcen zu investieren – für das Unternehmen und jeden Beteiligten im Projekt. Der Projektzweck beantwortet die Frage nach dem «Warum?» und verdient gleich zu Beginn Aufmerksamkeit und eine gute Antwort.
- › **Projektziele:** Welche ganz konkreten Ziele sollen erreicht sein, wenn das Projekt abgeschlossen ist? Auf welche Weise ist die Welt besser, wenn das Projekt abgeschlossen ist? Diese Fragen werden durch die Projektziele beantwortet. Es lohnt sich, die Strategie hierfür zu reflektieren und aus den vorgenommenen Festlegungen abzuleiten, welche Veränderungen wir anstreben, um die Strategierealisierung substantiell zu befördern. Vergessen Sie bei der Betrachtung möglichst bitte nicht, auch die Vision einzubeziehen, denn ein Wachstumsprojekt, das nicht auf die Vision einzahlt, führt sicher in die Irre.
- › **Zeitlicher Rahmen:** Wir empfehlen, den Zeitraum selten kürzer als ein Jahr und nicht länger als zwei Jahre zu wählen, um strategische Veränderungen zu bewirken. In kürzerer Zeit lassen sich Verhaltensänderungen meist nicht tief genug verankern, eine längere Laufzeit führt zu geringer Spannung zu Beginn und zu nachlassender Spannung und Frustration in den späteren Phasen des Projekts.

› **Teilprojekte/Handlungsfelder:** Welche Handlungsfelder gilt es zu bearbeiten, um die Projektziele zu erreichen? Wenn Sie diese Handlungsfelder sinnvoll clustern, ergeben sich die Teilprojekte. Beachten Sie dabei, dass Sie in den Teilprojekten nicht die Linienorganisation abbilden sollten (Marketing, Vertrieb, Einkauf ...), denn strategische Veränderungen sollten genau diese Abteilungsgrenzen überwinden.

› **Verantwortliche:** Wer soll Teilprojektleitungsverantwortung und wer soll die Stellvertretung übernehmen?

Kick-off: Sprechen Sie im Vorfeld über die Grundidee, ein Projekt durchzuführen, mit den Mitgliedern des designierten Projektteams. Im eigentlichen Kick-off sollten die Strategie und die Projektskizze vorgestellt und besprochen werden. Der Dialog ist wichtig, um hier ein echtes Team zu formen.

Teilprojekt-Planungen: Wenn die designierten Projektteammitglieder ihrer Berufung zustimmen, gilt es nun die Teilprojekte aufzuplanen. Analog zum Gesamtprojekt sollten hier Teilprojektziele, Messgrößen definiert werden. Zur Planung gehört eine Beschreibung der Massnahmen zur Zielerreichung bis auf Arbeitspaket-Ebene.

Startklausur: In diesem Treffen stellen die Teilprojekt-Verantwortlichen dem gesamten Projektteam sowie dem Auftraggeber die Ziele, die wesentlichen Massnahmen sowie das Timing ihrer Teilprojekte vor. Hier wird im Gespräch das Vorgehen geschärft und vernetzt und der entstandene Projektrahmen vom Auftraggeber freigegeben.

Natürlich besteht in diesem Beitrag nicht der Raum, jeden dieser Aspekte im Detail zu beleuchten. Doch genau dieser Leitfaden ist eine erprobte, starke Basis, um ein wirksames Vorgehen zur Realisierung Ihrer Wachstumsstrategie herauszuarbeiten. ‹‹