



Linda Vollberg ist geschäftsführende Gesellschafterin der Mandat Managementberatung.

linda.vollberg@mandat.de
www.mandat.de

Kolumne

Strategie? Marke? Jetzt? Ja!

Um Wachstum zu beschleunigen oder auf den Wachstumsweg zurückzufinden, hilft kein blinder Aktionismus. Vielmehr ist es notwendig, eine Turnaround-Situation zu erkennen, auch aus der Markenperspektive.

Die Mehrzahl unserer Klienten befinden sich in einer Phase des Wachstums oder der leichten Stagnation. Sie wollen entweder sicherstellen, dass sich diese Entwicklung stabilisiert und in die Zukunft fortgeschrieben werden kann oder an neuen Impulsen, Innovationen, Geschäftsideen arbeiten, die das Wachstum wieder beschleunigen. Aber zu unserem Wachstumsverständnis und zu vielen Unternehmensgeschichten gehört es auch, aktiv eine Turnaround-Situation zu erkennen und zu meistern und das Unternehmen zurück auf den Wachstumsweg zu führen. Hierbei hilft kein blinder Aktionismus – auch in dieser Situation ist ein valides strategisches Gerüst, das einen Rahmen für zukunftsweisende Entscheidungen schafft, ein wesentlicher Vorteil, sowohl zeitlich als auch durch den Fokus, der ermöglicht wird.

Fragen zur Unternehmensmarke geben Orientierung

Das Gute an Turnaround-Phasen ist sicher eines, Sie müssen Ihrem Team nicht erläutern, dass es Zeit wird, zu handeln, dass es eine Veränderung braucht. Sie müssen weniger Überzeugungsarbeit leisten als in den anderen Wachstumsphasen. Ein Bewahren macht keinen Sinn, das ist klar und das verbindet das Team, das steigert häufig den Ehrgeiz

und die emotionale Bereitschaft, sich persönlich einzusetzen. Wenn ein Unternehmen in die Situation kommt, einen Turnaround meistern zu müssen, stehen jedoch häufig ganz automatisch zwei andere Themen im Fokus: Umsatz und Kosten. Wie und womit lassen sich jetzt profitable Umsätze generieren? Welche Hebel gibt es, um Kosten zu reduzieren und die Effizienz zu erhöhen?

Fragen zur Unternehmensmarke oder zur zukünftigen Ausrichtung des Unternehmens treten in den Hintergrund – sie können aber einen zentralen Vorteil bieten, denn ihr Nutzen ist derselbe wie in einer starken Wachstumsphase. Sie geben Orientierung, sie helfen uns, schnellere, kongruentere Entscheidungen zu treffen, sie steigern die eigene Klarheit und den Fokus auf die richtigen Themen.

Selbstverständlich ist es entscheidend, operativ bessere Lösungen in den Abteilungen und übergreifend zu entwickeln, um so zu versuchen, die akuten Engpässe zu lösen, doch wenn wir mit unseren Klienten daran arbeiten, ein Unternehmen wieder auf Wachstumskurs zu bringen, dürfen bei diesen Überlegungen die strategischen Gedanken nicht auf der Strecke bleiben. Wir brauchen sowohl kurzfristig wirksame Mass-

nahmen als auch mittelfristig wirksame Entscheidungen, die sicherstellen, dass das Unternehmen nicht nur kurzzeitig auftaucht, sondern sich wieder stabil im Wettbewerb behaupten und wachsen kann.

Sie haben keine Zeit zu verlieren

Möglicherweise können Sie jetzt keinen freien, konstruktiven Gedanken an die fernere Zukunft fassen und haben keine Unternehmensvision, kein attraktives Bild der Zukunft, auf das Sie zielen können. Vielen Unternehmern fällt es dann leichter, die Marke als Kompass zu nutzen. Denn sie ist deutlich operativer, näher an den täglichen Fragestellungen und doch ein wichtiges strategisches Element. Die Marke gibt Ihnen auch in einer Turnaround-Phase Orientierung, wenn die richtigen Fragen gestellt werden.

Und das ist genau dann absolut relevant, denn es gibt keine Zeit zu verlieren. Zuerst können das Fragen sein wie: Passt unsere Marke zu den angestrebten Zielen? Wie kann uns die Marke in der Bearbeitung der aktuellen Handlungsfelder helfen? Ist sie noch stark genug oder ist die Marke selbst Teil des Problems, in dem sich das Unternehmen gerade befindet?

Wir erleben beides. Häufig ist die Markenbekanntheit noch stark und man kann darauf aufbauen, manchmal ist das Markenbild aber auch nicht mehr attraktiv genug für die gesetzten Ziele und es braucht Massnahmen des Entstaubens, Neuaufsetzens oder der Justierung der Marke. Wenn im Grundsatz klar ist, dass die Marke noch tragfähig ist, macht es Sinn, sich auf die möglichen Umsatzhebel zu konzentrieren. Hierbei sind Strategie und Marke wichtige Entscheidungsparameter: Auf welche Kunden, auf welche Botschaften, auf welche Aussagen wollen Sie sich fokussieren? Wer sind überhaupt Ihre idealen Kunden zum aktuellen Zeitpunkt? Wie stehen diese heute zur Marke? Was kann das Marketing jetzt daraus Verkaufsförderndes ableiten, um dem Vertrieb zu helfen und die Marke aufzuladen?

All das sind Fragen, die einmal beantwortet im weiteren Verlauf Sorge dafür tragen, dass das Unternehmen sich schneller, konzentrierter und ohne Folgeschäden an Marke und Positionierung in eine Position der Stärke zurückkämpfen kann.

Folgeschäden können dabei sein, dass beispielsweise Preisreduktionen nicht nur die Profitabilität reduziert haben, sondern auch die Positionierung der Marke in ein völlig anderes Feld geführt haben, sodass die Marke bildlich gesprochen aus den oberen Regalen auf den «Grabbeltisch» gefallen ist. Es könnten auch spürbare negative Veränderungen in Qualität und Service sein, die das Bild bestehender Kunden irritiert und dem Ansehen der Marke geschadet haben, und viele Dinge mehr, die möglicherweise kurzfristig einen Aufwärtstrend ausgelöst haben, mittelfristig dem Unternehmen aber wieder auf die Füße fallen.

Zum Wachstumsverständnis gehört es auch, eine Turnaround-Situation aktiv zu erkennen und zu meistern.

Fazit

Ein gutes Turnaround-Projekt sollte mehrere Anforderungen erfüllen:

- › Jede Massnahme, die ergriffen wird, sollte auf den zu erwartenden Ergebnisbeitrag geprüft werden – dieser kann kurzfristig, mittelfristig und/oder langfristig wirksam sein. Ist kein positiver Ergebnisbeitrag festzustellen, streichen Sie diese Massnahme wieder.
- › Die Planung darf nie nur aus Sofort-Massnahmen bestehen. Sie brauchen «Absicherungsmassnahmen», die Sorge dafür tragen, dass das Wachstum nach einem halben Jahr nicht wieder ab-

kippt, sondern verankert bleibt, dass es sich nicht um blossе Vorzieheffekte handelt.

- › Das Projekt braucht ein von Beginn an terminiertes Projektende und eine engmaschige Prüfung des Zielerreichungsgrades auf Basis fester Meilensteine.
- › Ein Turnaround-Projekt wird nie ohne die Mannschaft gelingen – mindestens ein kritischer Teil muss sich mitgenommen fühlen und muss aktiv mitwirken. Um dies zu gewährleisten, sind auch Massnahmen zu planen und zu tolerieren, die nicht direkt auf den wirtschaftlichen Erfolg einzahlen. Transparenz ist hier ein wichtiger Hebel. Je mehr Punkte die Mitarbeiter kennen, die sie beeinflussen können, desto besser. Je transparenter verfolgt werden kann, was gerade geschieht, desto besser.
- › Ein gutes Turnaround-Projekt verliert Wurzeln und Zukunft des Unternehmens nicht aus den Augen, sondern fusst auf den strategischen Leitplanken des Unternehmens.

Selbstverständlich geht es darum, schnell Leistung zu bringen. Leistungen abzurufen, die im Unternehmen geschlummert haben, aber aufgrund der akuten Drucksituation endlich in die Umsetzung kommen, Prozesse anzupassen, unnötige Kosten zu reduzieren, neue Wege zu finden, neue Kundengruppen zu erschliessen und vieles mehr. Dennoch darf diese operative Beschäftigung nicht dazu führen, dass zwar alle in Hektik sind, aber nicht vorankommen, dass alle schneller strampeln, aber keiner mehr weiss, in welche Richtung.

Die strategische Klarheit der Unternehmensführung ist auch im Turnaround entscheidend, denn sie spart Zeit, die Sie nicht haben, sie ermöglicht es, sich schnell für neue Wege entscheiden zu können, und sie hilft dabei, die gesetzten Ziele kraftvoll, besonnen und smart zu erreichen. ‹‹