

Fokus, Fokus, Fokus!

Warum für Wachstum und Erfolg Stoppschilder ebenso wichtig sind wie Kreation und Innovation



Inmitten von Unsicherheiten, Umbrüchen und scheinbar unzähligen Chancen braucht es für Unternehmensführer vor allem eines: den Mut, die "Don'ts" ebenso im Blick zu behalten wie die "Dos". Was ist damit genau gemeint?

Für Wachstum und Weiterentwicklung werden in Unternehmen mit wirklich hochmotivierten Mitarbeitern viele Chancen entdeckt, Innovationen angeregt, neue Wege und interne Veränderungen vorgeschlagen. Gut so! Nichts ist auf Dauer wichtiger als Mitarbeiter, die sich weit über ihre aktuelle "job description" hinaus, mit Herz und Verstand für die Weiterentwicklung ihrer Unternehmen einsetzen. Gleiches gilt für engagierte Beiräte, Aufsichtsräte und externe Berater, die echten Mehrwert liefern. Verfügt das Unternehmen über ein gutes Ökosystem für Wachstum, gibt es in der Regel viele, nicht nur gut gemeinte, sondern auch wirksame gute Ratschläge, was man noch mehr und was man noch besser machen kann. Das ist wichtig und richtig im Sinne der unternehmerischen Weiterentwicklung.

Vitale Unternehmen: immer mehr Ideen für Wachstum als sich realisieren lassen

Unternehmen, die vital sind, identifizieren immer deutlich mehr Ideen und Chancen als im bestehenden Geschäftsmodell schon im Auftragsbestand realisiert oder in der Angebotspipeline spezifiziert sind. Um neue Wachstumsimpulse freizusetzen, braucht es in den meisten Unternehmen keine sehr aufwendigen Strategieprozesse oder langwierige Diskussionen in der Führung über Blue Ocean-Alternativen. Letztere können dann greifen, wenn das Agieren in bestehenden Märkten kaum oder keinen Raum mehr für Wachstumskurse erkennen lässt, weil im zu dicht gedrängten Wettbewerb Differenzierung kaum mehr möglich ist und ein

dominanter Preiswettbewerb keine Aussicht auf attraktive Margen mehr zulässt. Aber auch der Sprung in neue Gewässer, wo mit neuen Produkten und Geschäftsmodellen wieder attraktivere Zukunftsszenarien wahrscheinlich erscheinen, braucht klare und zielgerichtete Fokussierung.

Fokussierte Wachstumsmap: Schlüssel für realisierbare Wachstumsziele

In den meisten Unternehmen braucht es allerdings kein Sprung in gänzlich neue Gewässer, sondern eine fokussierte "Wachstumsmap": auf einer solchen growth map müssen die Kernziele ebenso klar identifiziert sind wie deren Umsetzung. Das ist essentiell wichtig: in der Welt scheinbar unbegrenzter oder zumindest nicht leicht abzugrenzender Opportunities müssen diejenigen identifiziert und mit Fokus und Disziplin angegangen werden, die zum einzelnen Unternehmen, seinem Know How, seiner Kultur, seiner Unternehmens- und Markenstrategie passen. Fokussierung ist also entscheidend.

Helfen können hier in der Praxis konkret verschiedene Techniken aus dem strategischen Management, die „strategische Kaskadierung“ gehört dazu.



Was mache ich warum für wen und wo, wie gehe ich vor, was sind hierfür die "Must Haves" (capabilities) und welche operativen Strukturen und Prozesse brauche ich hierzu? Neben der „strategischen Kaskadierung“ können sich verschiedene Tools als hilfreich erweisen - wichtig ist immer, dass keine schablonenartigen Modelle über die einzelne Unternehmenswirklichkeit gestülpt werden und dass der Fokus

auf konkretes Wachstum mit Produkten, Solutions für klar definierte Kunden in klar abgegrenzten Märkten gelegt wird.

Mit **TRIPLE 6** wird beispielsweise sowohl die Positionierung des Unternehmens effektiv gewährleistet als auch die operative Umsetzung der übergeordneten Wachstums- und Weiterentwicklungsziele in der Organisation. Der „strategische Fit“ zwischen den Kernzielen des Unternehmens und seiner DNA einerseits, die Ausrichtung interner Services, Strukturen und Prozesse andererseits, ist das Herzstück für erfolgreiche Positionierung und die effektive operative Ausrichtung des Unternehmens.



Ein Beispiel kann dies verdeutlichen. Unternehmen, die im engeren oder im weiteren Sinne maßgeblichen Mehrwert für Kunden über datenbasierte Lösungen liefern, brauchen HR/People- und Operations-Strukturen, die konsequent danach ausgerichtet sind, die richtigen Mitarbeiter an Bord zu holen, die Leistungsträger in den Kernfunktionen zu binden und die gesamte Mitarbeiterschaft mit Kompetenzen und Skills weiterzuentwickeln, die für das datenbasierte Geschäftsmodell notwendig sind. Ob Marktforschung oder IT-Service-Solutions, Unternehmen aus beiden Branchen können nur mit einer datenzentrierten Licence to Operate erfolgreich sein. Talent-Management, Operations und andere interne Strukturen verzeihen daher vor allem einen Fehler nicht: datenbasierte Prozesse im Unternehmensalltag nicht effektiv und effizient zu gestalten.

Warum die „No's“ and „Don'ts“ so wichtig sind

Genauso wichtig wie die Definition der „To Dos“ für Wachstum ist es, klaren Kurs bei den "Nos" und "Don'ts" zu halten: Was mache ich nicht, welche (auf den ersten Blick oft vielversprechend erscheinenden) potenziellen Kunden sind bei genauerer Betrachtung nicht lohnenswert, und so weiter. Stoppschilder zu definieren und Sackgassen möglichst früh als solche zu identifizieren, ist hier daher eine ebenso wichtige Kompetenz für Inhaber, Führungskräfte, Aufsichts- und Beiräte wie die oft leichter von der Hand gehende Kreation von neuen Geschäftsideen. Der Drive zu Innovationen wird durch eine strikte Fokussierung nicht gelähmt, sondern in klare Bahnen gelenkt: am Ende stehen nicht weniger, sondern mehr erfolgreiche Innovationen. Fokussierung kann nicht nur unbequeme interne Diskussionen nach sich ziehen, sondern auch mit Kunden, die gerne andere Produkte oder Dienstleistungen vom selben Unternehmen beziehen möchten. In einer durchdachten Growth Map hat die zielgerichtete Erweiterung des Portfolios für bestehende Kunden natürlich nicht nur Platz, sondern gehört in aller Regel zu einer der Top-Prioritäten für künftiges Wachstum. Allerdings nur dann, wenn für das Unternehmen die Erweiterung des Portfolios oder des bestehenden Geschäftsmodells zu den übergeordneten Zielen passt.

Die No Gos in Sachen Produkterweiterung oder Durchdringung neuer Märkte zu definieren, ist für ambitionierte Inhaber und Führungsteams oft schmerzhaft, weil das „Nein“ gegen den unternehmerischen Impuls, mehr machen zu wollen, wirkt. Trotzdem: nur wer die Kraft zur konsequenten Fokussierung hat, kann langfristig bestehen und erfolgreich am Markt agieren. Sowohl junge Unternehmen, bei denen nach ersten Start Up-Phasen eine Konsolidierung der Wachstumsjourney ansteht als auch bereits etablierte kleine, mittlere und große Unternehmen stehen immer wieder von neuem vor der Aufgabe, die „Dos“ and „Don'ts“ in den Blick zu nehmen und so den Fokus nicht zu verlieren. Spätestens wenn am Jahresende abgerechnet wird zeigt sich, ob im laufenden Geschäftsjahr gerade auch in der Steuerung von Investitionen und der laufenden Kosten Fokus und Priorisierung gewährleistet waren oder eben nicht. Dauerhaft kann es sich so gut wie kein Unternehmen leisten, sich im Wald von scheinbar attraktiven alternativen Pfaden zu verirren – sonst droht langfristig der finanzielle Backlash und die notwendigen Investitionströme für die nächste Generation wirklich wichtiger Wachstumsimpulse sind im wahrsten Sinne des Wortes bereits im Sand versickert.

Dr. Nico A. Siegel

siegel@siegeladvice
www.siegeladvice.de