Motivation · Kommunikation · Präsentieren · Persönlicher Erfolg · Konfliktmanagement · Führungsgeheimnisse

sicherführen

erfolgreich leiten und motivieren in der Praxis

März/April 2016

AKTUELLE MELDUNGEN

- **Das aktuelle Interview:** „Führung made in Germany" – Partituren für die 8 wichtigsten Mitarbeitergespräche ..... S. 3
- **Newsticker:** Führungskräfte machen sich fit für die Herausforderungen in der Führung ..... S. 8
- **Führungskompetenz:** Vorsicht, Motivationskiller! – So vermeiden Sie die Demotivation Ihrer Mitarbeiter ..... S. 8

TOP-THEMA:

Interkulturelle Führung

Mitarbeiter unterschiedlicher Nationen im Team, kann das gutgehen? Klar – lesen Sie hier, worauf es ankommt S. 37

Best-Practice-Sharing

Teilen Sie die besten Lösungen mit Ihren Kollegen – das gibt allen wertvolle Impulse für nachhaltige Ansätze S. 11

Gefühle als Stärke nutzen

Sachlich und emotionslos gilt als professionell – doch Sie können von der Energie Ihrer Gefühle durchaus profitieren S. 23

Suchtprobleme: kein Kavaliersdelikt!

Jeder 10. Mitarbeiter ist alkoholkrank. Warum wegschauen nicht hilft und wie Sie im Ernstfall richtig kündigen S. 51

Schaffen Sie Chancen für Wachstum

Wie Sie Treiber für Wachstum auch in gesättigten Märkten erkennen und Ihre Führung ganz auf Wachstum ausrichten S. 65

G 13944

Unser Online-Archiv unter www.vorgesetzter.de/premiumbereich

Hier schreiben Experten!

In dieser Ausgabe waren unter anderem folgende Experten für Sie als Autoren aktiv:

Dr. Anja Henke ist Geschäftsführerin der Carpe Viam GmbH in Düsseldorf. Mit ihrem Team berät die Naturwissenschaftlerin Konzerne und Mittelstand zu Umsatz- und Ertragswachstum, Innovation und Marktführerschaft. Die frühere McKinsey-Beraterin gilt seit vielen Jahren als ausgewiesene Wachstumsexpertin.

Dr. Hilde Mohren ist Management-Coach und Trainerin. Zuvor arbeitete die promovierte Betriebswirtin in verantwortlichen Funktionen bei einem internationalen Finanzdienstleister.

Michael G. Peters, Rechtsanwalt, ist Partner der auf die Beratung mittelständischer Unternehmen spezialisierten Kanzlei Peters & Zwez in Köln.

Christoph Siebeck ist langjähriger Autor des Handbuchs „**sicher***führen*“ und Fachautor zu den Themen „Management“ und „Mitarbeiterführung“. Er lebt und arbeitet in Bochum.

In Ihrer nächsten Aktualisierungslieferung, Ausgabe April 2016, Erscheinungstermin Mitte April 2016, haben wir u. a. folgende Themen für Sie bearbeitet:

- **Führungskompetenz:** Weise Entscheidungen treffen – so gehen Sie in 5 Schritten vor
- **Motivation:** Führungsqualität optimieren
- **Konflikt:** Macht haben und anwenden – wie Sie als Führungskraft mit „Macht“ umgehen
- **Kommunikation:** Treten Sie für Ihre Interessen ein – aber nur mit fairen Mitteln
- **Führungspraxis:** Burnout-Prophylaxe: Stressmanagement der Deutschen Telekom

Zu Wachstum führen – so nutzen Sie die Potenziale Ihrer Mitarbeiter und bringen Ihr Unternehmen auf Wachstumskurs

- Warum Wachstum, und welches Wachstum ist gut? 003
- In 4 Schritten zu neuem Wachstum 005
- Schritt 1: Analysieren Sie die Veränderungen in Ihrem Umfeld 006
- Schritt 2: Lösen Sie Wachstumsblockaden im Unternehmen auf. 007
- Schritt 3: Erkennen Sie die Treiber für Wachstum 008
- Schritt 4: Richten Sie sich und Ihre Führung auf Lernen und Wachstum aus. 010
- In 5 Phasen zu nachhaltigem Wachstum 012

Darum geht's: Viele Führungskräfte stehen vor der Herausforderung, Unternehmen und Mitarbeiter in gesättigten Märkten zu führen. Um auch unter solchen Bedingungen Chancen für Wachstum zu nutzen, gilt es, Erfolgsfaktoren und Gesetzmäßigkeiten zu kennen und zu nutzen. Unternehmen, die wachsen, schaffen Chancen für Mitarbeiter und damit Attraktivität.

Im Folgenden lesen Sie, wie Sie systematisch Wachstum schaffen. Dazu analysieren Sie die Ausgangssituation und befähigen Ihre Mitarbeiter dazu, Wachstum umzusetzen.

Die Autorin: Dr. Anja Henke ist Geschäftsführerin der Carpe Viam GmbH in Düsseldorf. Mit ihrem Team berät die Naturwissenschaftlerin Konzerne und Mittelstand zu Umsatz- und Ertragswachstum, Innovation und Marktführerschaft. Die frühere McKinsey-Beraterin gilt seit vielen Jahren als ausgewiesene Wachstumsexpertin.

Kompakt-Info

sicher*führen* – ***erfolgreich*** leiten und motivieren in der Praxis

Zu Wachstum führen – so nutzen Sie die Potenziale Ihrer Mitarbeiter und bringen Ihr Unternehmen auf Wachstumskurs

Kompakt-Info: Das Wesentliche des Beitrags W 10 auf 1 Seite

Das ist Ihre Ausgangssituation

Die Märkte sind gesättigt, die Produktzyklen werden immer schneller, und die globale Konkurrenz schläft nicht. Wie es Ihnen gelingt, mit Ihrem Team dazu beizutragen, dass Ihr Unternehmern weiterhin erfolgreich wachsen kann – darum geht es in diesem Beitrag.

So sieht der Lösungsweg aus

Wachstum ist nicht gleich Wachstum. Wollen Sie nicht nur kurzfristige Umsatzsteigerung und Gewinnmaximierung, sondern einen nachhaltigen Wachstumskurs einschlagen, brauchen Sie vor allem eines: engagierte Mitarbeiter. Sie gilt es als Führungskraft, für nachhaltiges Wachstum zu begeistern.

Folgende Maßnahmen führen zum Ziel

Verfolgen Sie folgende 4 Schritte und durchlaufen Sie mit Ihrem Team die 5 Wachstumsphasen:

Schritt 1: Analysieren Sie die Veränderungen in Ihrem Umfeld
Schritt 2: Lösen Sie Wachstumsblockaden im Unternehmen auf
Schritt 3: Erkennen Sie die Treiber für Wachstum
Schritt 4: Richten Sie sich und Ihre Führung auf Lernen und Wachstum aus

In diesen 5 Phasen können Sie den Wachstumsprozess gestalten:

Phase 1: Die Ist-Situation analysieren
Phase 2: Strategien entwickeln
Phase 3: Setzen Sie die Maßnahmen um und sichern Sie das Ergebnis
Phase 4: Verstetigen Sie erzielte Veränderungen
Phase 5: Schaffen Sie einen Rahmen für Wachstum

Überprüfen Sie die erfolgreiche Umsetzung

Sie können Ihr Unternehmen auf Wachstumskurs bringen, indem Sie die 5 Schritte zur Analyse Ihrer Situation einhalten und in 5 Phasen nachhaltiges Wachstum aufbauen. Überprüfen Sie permanent in Ihrem Wachstumsprozess, bei welchem Schritt und in welcher Phase Sie sich befinden.

Warum Wachstum, und welches Wachstum ist gut?

Wenn etwas aufhört zu wachsen, beginnt es abzusterben

Wachstum ist wie Sauerstoff für Unternehmen. Ohne Wachstum können Unternehmen nicht überleben, denn Wettbewerber handeln heute oft schneller und aggressiver denn je. Fehlt Wachstum, so fehlt auch die Attraktivität für Investoren und Mitarbeiter. Ohne Wachstum sinkt die Produktivität, denn in einem schrumpfenden Unternehmen kämpft jeder um sein Stück des Kuchens.

Dennoch ist nicht jedes Wachstum gut. Wird Wachstum primär unter dem Aspekt „Gewinnwachstum betrachtet" und kurzfristig, eher reaktiv oder ad hoc angegangen, besteht die Gefahr, langfristig Werte zu zerstören. Oft ist ein solches Vorgehen in Krisen zu beobachten.

Nachhaltiges Wachstum schafft kontinuierlich Werte

Stellt sich also die Frage, wie nachhaltiges Wachstum gelingt: Wachstum, das langfristig angelegt ist, auf einer definierten Strategie beruht und Produkte sowie Services entlang aktueller wie latenter Kundenbedarfe entwickelt. Das erfordert ein Verständnis des Geschäfts, des Umfelds und der Märkte, ebenso die Zusammenarbeit aller Kräfte im Unternehmen. Der Kapitaleinsatz ist meist moderat. Risiken lassen sich streuen. Der Lohn sind kontinuierlich geschaffene Werte.

Ein Beispiel dafür ist Fuchs Petrolub, ein Familienunternehmen auf stetigem Wachstumskurs.

zB:

Beispiel: Wachstum ist ein organischer Prozess

Herr Schmidt, Vertriebsleiter eines 1950 gegründeten Automobilzulieferers, analysiert die Zahlen der letzten Jahre. Er weiß aus leidvoller Erfahrung bei einem früheren Arbeitgeber, dass die Vorstellung von immer nur „Mehr, besser und schneller" eine Mär ist.

In der **1. Phase**, dem Start und der frühen Entwicklung, war die Idee, als Automobilzulieferer zur Mobilität beizutragen, sicher begeisternd – wenn auch mit vielen Hindernissen verbunden. Diese Hürden wurden genommen, und das Unternehmen hatte in der **2. Phase** eine lange Zeit des Ausbaus und stürmischen Wachstums. Die Umsätze stiegen rasant. Zugleich wurde das Unternehmen strukturiert; die Abteilungen bestehen bis heute.

Herr Schmidt sinniert darüber, ob das Unternehmen heute, in **Phase 3**, am Zenit des Wachstums angekommen ist oder ob es den Zenit bereits überschritten hat. Die Ergebnisse sind noch gut, die Mitarbeiter engagiert und flexibel. Doch die Margen nehmen ab. Herr Schmidt erkennt, dass dies nicht mehr lange gut gehen wird.

Aus Erfahrung weiß er, was es bedeutet, wenn jetzt nicht gehandelt wird. Dann kommt die **4. Phase**, in der Trägheit und Erstarrung um sich greifen. Er erinnert sich, wie damals Umsätze und Gewinne erodierten, wie Engagement und Flexibilität der Mitarbeiter schwanden. Schlimmer noch, die Kundenorientierung ging verloren. Die Geschäftsleitung reagierte damals hektisch mit Kostensenkungen, um die Gewinne zu halten.

Doch das hat nicht funktioniert. Die besten Leute verließen das Unternehmen, die **5. Phase,** der Niedergang, wurde unausweichlich. Herr Schmidt erinnert sich, wie sehr alle im Unternehmen mit sich selbst beschäftigt waren und wie wenig seine Ideen für neue Geschäftsfelder Gehör fanden. Stattdessen wurde die prekäre Situation auf die schlechte Konjunktur geschoben. Kurz bevor das Unternehmen von einem Investor übernommen wurde, hatte Herr Schmidt damals das Unternehmen verlassen. Er fragt sich: *„Wie kann es mir diesmal gelingen, die richtigen Weichen zu stellen, um Wachstumsquellen für unser Unternehmen zu erschließen?“*

Viele Unternehmen und ganze Branchen agieren heute in gesättigten Märkten und sehen sich neuen Wettbewerbern mit oft aggressiven Strategien ausgesetzt. Die Lebenszyklen von Produkten und Geschäftsmodellen werden immer kürzer.

Vieles, was bisher funktioniert hat, gelingt nicht mehr. Es braucht neue Strategien, um zu bestehen.

Sie als Führungskraft können durch Ihre eigene Ausrichtung, eine klare Strategie und mithilfe der Kompetenz Ihrer Mitarbeiter in Richtung Wachstum steuern.

zB:

Beispiel: Es gibt immer Wachstumschancen

Herr Schmidt lässt sich weder von schlechten Prognosen noch von den Erfahrungen beim ehemaligen Arbeitgeber entmutigen. Anstatt von der Vergangenheit auf die Zukunft zu schließen, will er mit seinem Team lieber dem Wettbewerb die Stirn bieten und neue Wachstumsquellen auftun.

Wie Herr Schmidt ist jede verantwortliche Führungskraft gut beraten, den eigenen Handlungsbedarf zu erkennen.

In 4 Schritten zu neuem Wachstum

Zeit zum Nachdenken nehmen

Zunächst sollten Sie die eigene Situation analysieren, also die Frage: *„Wo steht unser Unternehmen?“* Dies ist die Grundlage dafür, wirkungsvoll zu handeln und nicht an Symptomen zu doktern. Hier lohnt sich Zeit zum Nachdenken, um sowohl Veränderungen im Umfeld als auch Blockaden innerhalb des Unternehmens zu erkennen.

Verfolgen Sie folgende 4 Schritte:

Schritt 1: Analysieren Sie die Veränderungen in Ihrem Umfeld

Viele Veränderungen sind absehbar. Dafür benötigen Sie den unverstellten Blick darauf, wie die Welt ist – und nicht, wie Sie sich die Welt wünschen. Wie das Beispiel von Herrn Schmidts früherem Arbeitgeber zeigt, ist es gefährlich, zu glauben, der Erfolg gehe immer weiter. Vermeiden Sie ein schmerzhaftes Erwachen, und handeln Sie vorausschauend.

Beispiel: Analyse des Umfelds im Führungsteam

Herr Schmidt hat die Geschäftsleitung und seine leitenden Führungskräfte eingeladen, mit ihm gemeinsam die Herausforderungen des Umfelds zu analysieren. Der Druck ist erheblich, insbesondere durch Wettbewerber in Asien und die Konsolidierung der Branche. Es wurde deutlich, dass im Unternehmen eine technische, an Stückzahlen und Qualität in der Produktion orientierte Ausrichtung vorherrscht. Auch wurde klar, dass das allein als Stärke nicht mehr ausreicht.

Das Führungsteam sieht sich mit folgendem Handlungsbedarf konfrontiert: Eine klare Strategie mit Gestaltungswillen statt defensiven Handelns; systematisch geplante Innovationen für neue Geschäftsfelder statt Anpassungen auf Kundenanforderung hin; Agilität für schnelle Anpassungen statt Festhaltens an Bestehendem.

Die Analyse des Umfelds macht deutlich, vor welchen Herausforderungen das Unternehmen steht.

Einen „Sense of Urgency" erzeugen

Indem Sie das Führungsteam in die Umfeldanalyse einbinden, schaffen Sie einen „Sense of Urgency" und damit eine wichtige Grundlage für Wachstum.

Schritt 2: Lösen Sie Wachstumsblockaden im Unternehmen auf

Nicht die Umstände sind entscheidend, sondern Ihr Umgang damit

Wachstum wird zu rund **90 % durch interne Maßnahmen** erzeugt. Äußere Umstände, egal, wie widrig, wirken sich nur zu rund 10 % auf Wachstum aus. Sie können mit Ihren Mitarbeitern den Wachstumsweg gestalten. Wichtig ist, dass Sie Wachstumsblockaden im Team erkennen und ausräumen. Dabei ist es egal, ob es sich um harte Fakten wie Organisation und Produkte handelt oder die Blockaden ihre Ursache in weichen Faktoren wie Kompetenzen, Kommunikation und Haltung haben.

Beispiel: Analyse von Wachstumsblockaden mit den Mitarbeitern

Herr Schmidt hat einen klaren Blick auf seinen Verantwortungsbereich, so glaubt er. Doch wer weiß, vielleicht ist er schon etwas betriebsblind? Er fragt sich: *„Trauen meine Mitarbeiter sich wirklich, alles offen auf den Tisch zu legen?“*

Um mehr Klarheit zu bekommen, lädt er eine Gruppe von 10 Mitarbeitern aus verschiedenen Abteilungen zu einem Workshop ein. Auf Metaplanwänden stehen Fragen wie: Welche Stärken für Wachstum haben wir? Welche Wachstumsblockaden hemmen uns? Was können wir tun, um unsere Wachstumskraft freizusetzen?

Nach einer kurzen Begrüßung bittet er die Mitarbeiter, die Fragen zu beantworten. Die Ergebnisse sind teils vorhersehbar, teils überraschend. Herr Schmidt kennt den einen oder anderen Konflikt im Betrieb. Doch dass die Kommunikation zwischen Entwicklung und Vertrieb so schlecht funktioniert, war ihm vorher nicht klar.

Mit der gemeinsamen Analyse innerer Wachstumsblockaden gewinnen Sie ein neues Verständnis vom Unternehmen und bauen Brücken zu den Mitarbeitern. Die Ergebnisse erlauben Ihnen die Entwicklung von Strategien und Optimierungen. Wichtig ist, dass Sie in der Kommunikation mit Ihren Mitarbeitern bleiben.

Wachstum wird von Menschen gemacht

Schritt 3: Erkennen Sie die Treiber für Wachstum

Sie haben das Umfeld und resultierende Herausforderungen verstanden. Sie haben innere Wachstumsblockaden erkannt und sind dabei, diese auszuräumen. Dabei haben Sie Ihre Mitarbeiter bereits mitgenommen auf den Weg zu Wachstum und deren Perspektiven und Ideen genutzt. Treten Sie jetzt einen Schritt zurück und beleuchten Sie Wachstumstreiber und was das für Sie in der Führung bedeutet.

Mitarbeiterführung

Wachstum in einer Wissensgesellschaft wird zu rund **70 % von Personen und deren Kompetenzen generiert** und nur zu rund 30 % von Systemen, also Geschäftsmodellen, Marken, IT-Systemen etc.

Motivation kann man nicht erzeugen, aber erhalten, fördern, freilegen

Eine wichtige Aufgabe für Sie als Führungskraft besteht daher darin, die Leistung Ihrer Mitarbeiter zu sichern. Wie geht das? Wissensarbeiter haben sich ihr Arbeitsfeld ausgesucht, d. h., sie sind innerlich bereits motiviert. Ihre Aufgabe in der Führung besteht darin, diese Motivation zu erhalten, zu fördern und bei Bedarf wieder freizulegen.

zB:

Beispiel: Persönlicher Dialog für neue Motivation

Herr Schmidt hat schon lange beobachtet, dass Herr Meier, Leiter der Entwicklung, sein fröhliches Lachen verloren hat. Herr Schmidt sucht das persönliche Gespräch, er

konzentriert sich dabei zunächst aufs Zuhören. Es stellt sich heraus: Herr Meier ist frustriert, weil die Innovationen ausbleiben und Projekte sich immer wieder verzögern. Gleichzeitig weiß er nicht, wie er das ändern soll. Gemeinsam entwickeln die beiden einen Maßnahmenplan und beschließen, weitere Recherchen anzustellen und einen Experten hinzuzuziehen. Herr Meier lächelt wieder.

Solche Gespräche sind ein kraftvoller Weg, um die Motivation zu erhalten sowie Leistung und Kreativität zu fördern. Wichtig ist, dass Sie diese Gespräche regelmäßig führen, in der für jeden Mitarbeiter passenden Frequenz.

Kraftvolle Problemlösungswege anwenden

Das Beispiel von Herrn Schmidt zeigt, dass das Abwarten keine gute Lösungsstrategie ist. Rund 70 % der Unternehmen versäumen strategische Weichenstellungen und handeln erst, wenn schon eine Ertrags- oder Liquiditätskrise vorliegt.

Auch solche Lösungen, bei denen das Problem auf der gleichen Ebene angegangen wird, auf der es entstanden ist, können fatale Folgen haben. Beispielsweise wird in vielen Unternehmen auf Ertragsschwäche mit Kostensenkung reagiert. Das kann die Situation verschlimmern, etwa wenn Wissensträger das Unternehmen verlassen.

Eine nachhaltige Wachstumsstrategie basiert auf aktiv gestalteten Lösungen, bei denen neue Standpunkte eingenommen werden und die Ebene des Problems verlassen wird. Solche Lösungswege bedürfen der Analyse von Stärken und deren Kombination, klarer Strategien und Innovationen. Sixt, ein Unternehmen, das sich immer wieder neu erfindet; Media Markt, der erste rein auf Unterhaltungselektronik ausgerichtete Markt; Fresenius Medical Care, vom Hersteller

von Dialysegeräten hin zum Dialyse-Dienstleister, sind erfolgreich solche Lösungswege gegangen.

zB:

Wachstum lebt von neuen Standpunkten

Beispiel: Dem Unternehmen einen neuen Kurs geben

Herr Schmidt hat lange darüber nachgedacht, wie er tragfähige Lösungen gestalten kann. Dann hat er eine inspirierende Idee. *„Statt den isolierten Blick auf einzelne Produkte zu richten, brauchen wir einen neuen Blick auf das Thema Mobilität. Der Leitgedanke könnte sein: Wie können wir die Dinge ins Rollen bringen? Daraus ließen sich viele Neuerungen gestalten."* Herr Schmidt ist begeistert und beschließt, die Idee mit seinen Kollegen zu diskutieren.

Es gibt eine Fülle von Wachstumschancen, die sich für die Entwicklung von Lösungen nutzen lassen. Viele Studien weisen in diese Richtung. Beispiele sind: Die nächste Milliarde Konsumenten, neue Investitionen in alte Infrastruktur, die Wohlhabenden gesund erhalten. Diese Chancen liegen auch in den westlichen Märkten. Erstellen Sie Ihre Liste der Wachstumschancen!

„The purpose of business is to create and keep a customer." Peter Drucker

Wachstum sollte stets darauf zielen, Kundenbedarfe zu erfüllen und Mehrwert für den Kunden zu generieren. Daraus entsteht der Mehrwert für das Unternehmen. Fragen Sie also bei allen Wachstumsinitiativen zuerst nach dem Kundennutzen.

Schritt 4: Richten Sie sich und Ihre Führung auf Lernen und Wachstum aus

Wachstum braucht Führung, sowohl für die Ausrichtung und Orientierung als auch für die verlässliche Umsetzung von notwendigen Veränderungen. Damit beides gelingt, ist es

sinnvoll, sich selbst in der Führung neu auszurichten. Machen Sie sich klar, welche Aspekte Sie als Führungskraft einbringen können, um Ihr Team auf Lernen und Wachstum auszurichten, und nutzen Sie das Potenzial aller Teammitglieder.

Ihre Führungsaufgabe besteht darin, die Stärken der Mitarbeiter zu erkennen, einzusetzen und zu entwickeln. Lernen ist eine essenzielle Basis für Wachstum. Sie wissen vorab nicht, welches Ergebnis bei Neuerungen entsteht. Indem Sie aus Erfahrung lernen und das Gelernte anwenden, können Sie in neuen Situationen erfolgreich sein.

Lernen geht also Hand in Hand mit persönlicher Weiterentwicklung. Die Grundlagen dafür sind **Selbstkenntnis** und **Selbstreflexion**.

Praxis-Tipp: Schätzen Sie Ihre eigene Selbstkenntnis und Reflexionsfähigkeit ein

info

Für Wachstum benötigen Sie Selbstkenntnis und Reflexionsfähigkeit, denn Wachstum fordert Sie sachlich, emotional und in Ihrem Denken. Sie sind eine Persönlichkeit mit einem Stärken-Schwächen-Profil. Ihr Lernweg beim Wachstum hängt von Ihrer Startposition ab.

Sind Sie kreativ mit vielen Ideen und großem Weitblick? Dann ist es Ihre Aufgabe, für Struktur zu sorgen und Ihre Ideen zu „übersetzen". Oder arbeiten Sie gerne strukturiert und in definierten Bahnen? Dann dürfen Sie Offenheit für neue Ideen und für die Turbulenzen der Veränderung lernen.

Nutzen Sie einfache Persönlichkeitstypologien, um sich selbst besser zu verstehen. Geeignet ist zum Beispiel das DISG-Modell. (Quelle: Wikipedia; www.disg-training.de)

In 5 Phasen zu nachhaltigem Wachstum

Erfahren Sie nun, wie Sie den Prozess des Wachstums in 5 Phasen gestalten können.

Phase 1: Analysieren Sie die Ist-Situation

Die Analyse von Veränderungen im Umfeld und von inneren Wachstumsblockaden haben Sie durchgeführt. 2 weitere Analysen sind hilfreich, um Wachstum gut aufzubauen: die strategische Leistungsfähigkeit und die Ursachenanalyse. Finden Sie zunächst zusammen mit Ihrem Führungsteam heraus, in welcher der 4 nachfolgend beschriebenen Phasen der strategischen Leistungsfähigkeit sich Ihr Unternehmen befindet. Mit zunehmender Phase steigt auch der Handlungsdruck für Sie als Führungskraft.

1. Das Unternehmen agiert vorausschauend

Vorausschauendes Handeln sichert Gestaltungsraum

In dieser Phase ist Ihr Handlungsdruck am geringsten. Sie haben noch einen angemessenen strategischen Handlungsspielraum und können durch Ihre Handlungen gezielt die Zukunft Ihres Unternehmens gestalten und frühzeitig die richtigen Weichen für nachhaltiges Wachstum stellen.

2. Das Unternehmen agiert reaktiv bis defensiv

Befindet sich Ihr Unternehmen bereits in dieser Phase, ist Ihre strategische Leistungsfähigkeit schon deutlich reduziert, und der Druck auf Sie und Ihre Führungscrew ist wesentlich höher. Der Spielraum für Ihr Handeln und Ihre strategischen Wachstumsmöglichkeiten sind deutlich niedriger als in Phase 1.

3. Die Krise ist eingetreten

Ist eine Wachstumskrise erst einmal eingetreten, geht Ihre strategische Leistungsfähigkeit gegen null, und Sie sind

gezwungen, drastische, kurzfristig greifende Maßnahmen zu ergreifen, um das Ruder herumzureißen. Herr Schmidt hat diese Phase beim ehemaligen Arbeitgeber erlebt und ist daher bestrebt, alles zu vermeiden, was sein Unternehmen in eine solche Position bringt. Es wäre fatal, wenn nur noch ein Verkauf an Investoren oder eine Zerschlagung möglich sind.

4. Probleme bei den Ursachen bearbeiten

Vermeiden Sie die Behandlung von Symptomen, denn das verschwendet Ressourcen. Wenn Umsätze und Margen trotz aller Maßnahmen erodieren, ist dies ein Zeichen, dass Sie keinen erfolgreichen Wachstumskurs eingeschlagen haben. Achten Sie darauf, durch eine gründliche Ursachenanalyse die Voraussetzungen für passende Maßnahmen und in der Folge erfolgreiche Wachstumsstrategien zu schaffen.

Phase 2: Entwickeln Sie Strategien

Nachdem Sie eine gründliche Analyse erarbeitet haben, können Sie mit Ihrem Team passende Wachstumsstrategien entwickeln.

Eine Vertriebsoptimierung bietet sich an, wenn Sie **das bestehende Geschäft ausschöpfen wollen**. Auch der Abbau innerer Blockaden Ihrer Mitarbeiter und die Professionalisierung der Führung sind geeignete Maßnahmen bei der Verfolgung dieser Strategie.

Besteht Ihre **Wachstumsstrategie** darin, das bestehende **Geschäft auszubauen,** sollten Sie über eine Marktsegmentierung nachdenken. Sie können sowohl das bestehende Portfolio für neue Kunden und Anwendungen einsetzen als auch bestehende Produkte durch Produkt- und Service-Innovationen weiterentwickeln. Eine Marktsegmentierung kann beispielsweise entlang von Technologien und Anwendungen oder Produkten und Kundennutzen erfolgen. Bei einer Ge-

schäftsmodell-Innovation bieten Sie statt Produkten Lösungen an oder integrieren diese in Ihre Wertschöpfungskette.

Wollen Sie das Geschäft erneuern, kann dies auf verschiedenen Wegen erfolgen. Zum einen können Sie durch die Analyse ungelöster Kundenprobleme und laufender Veränderungen auf neue Geschäftsmöglichkeiten stoßen und diese vorausschauend umsetzen. Auch eine große Idee – eine Vision – weist den Weg in die Zukunft und zu neuen Geschäftsfeldern. Fragen Sie sich, wie Sie Informationen über Trends und Kunden für Ihr Unternehmen wertvoll machen.

Eine weitere Möglichkeit für Wachstum ist die Akquisition von Unternehmen.

zB:

Beispiel: Strategieklausur und Strategieprozess

Herr Schmidt hat sich mit seinem Team einen Tag Zeit genommen, um über die Strategie des Bereichs nachzudenken. Gemeinsam entwickeln sie Ideen. Für das Ausschöpfen der Chancen am Markt spielt der Vertrieb eine wichtige Rolle. Die Führungskräfte denken über Produktinnovationen und über angepasste Geschäftsmodelle nach. Für die Erneuerung nutzen sie den Leitgedanken: „Die Dinge ins Rollen bringen“. Am Ende des Tages haben sie ihre Ideen skizziert.

Das Dokument geht ins gesamte Team mit der Aufgabe, die Ideen zu prüfen und eigene Vorschläge hinzuzufügen. 4 Wochen später kommen alle zusammen, um den Status zu diskutieren. Jede Führungskraft präsentiert ihre Gedanken und erhält Feedback von den Kollegen. Etliche Projekte sind bereits gestartet. Weitere Analysen und die Umsetzung werden geplant.

Phase 3: Setzen Sie die Maßnahmen um und sichern Sie das Ergebnis

Zwischen Strategie und Umsetzung klafft häufig eine große Lücke. Wenn Sie Ihre Umsetzungsprojekte starten, stellen Sie sicher, dass Sie Elemente des Change Management integrieren. Dies können Workshops sein, um Sorgen und Bedenken zu verstehen, oder die systematische Kommunikation der Veränderungen. Denken Sie auch daran, Ihre Mitarbeiter entsprechend zu befähigen, und achten Sie darauf, mit ihnen in regelmäßigem Austausch zu bleiben, indem Sie häufig und in verschiedenen Formaten kommunizieren.

zB:

Beispiel: Mitarbeiter für die Umsetzung befähigen

Herr Schmidt sieht mit Freude die Ergebnisse des Strategieprozesses. Es sind fundierte Strategien entstanden. Herr Schmidt fragt sich, wie gut seine Mannschaft für die Umsetzung aufgestellt ist. Bisher sind viele gute Strategien leider nur auf dem Papier geblieben. Würde die Umsetzung besser gelingen, wäre erheblich mehr Wachstum realisierbar.

Herr Schmidt beschließt, sein Team trainieren zu lassen. Dabei setzt er insbesondere auf Veränderungskompetenz. Jeder im Team soll lernen, wie Widerstand entsteht und wie man diesen konstruktiv ausräumen kann, wie sich Fehler für Veränderungen nutzen lassen und wie man kleine und große Erfolge feiert.

Gerade bei langwierigen Umsetzungsprozessen ist ein guter Austausch mit dem Team mindestens so wichtig wie die Verwendung von Kennzahlen. So sehen Sie rechtzeitig, ob das Projekt noch auf Kurs ist, und können gegebenenfalls gegensteuern.

Phase 4: Verstetigen Sie erzielte Veränderungen

Achten Sie auch nach erfolgreicher Umsetzung darauf, dass Veränderungen auch eine Verankerung in den Prozessen des Unternehmens finden.

Eine methodische Basis sind Kennzahlen, mit denen Sie den Status messen, wie schon bei der Umsetzung. Dabei ist es wichtig, an der richtigen Stelle anzusetzen. Im Vertrieb etwa ist es hilfreich, nicht die Zahl der Kundengespräche, sondern die Zahl der Abschlüsse zu messen. Auch Ertrag, Liquidität oder Innovationsgrad eignen sich.

Mithilfe von Einzelgesprächen, Teammeetings, Gremien und Reviews können Sie sowohl Sach- als auch Umsetzungsthemen fortlaufend im Auge behalten.

Phase 5: Schaffen Sie einen Rahmen für Wachstum

Nachhaltiges Wachstum benötigt einen Rahmen, in dem es gedeihen kann. Ist der Rahmen zu starr oder der Druck auf das Team zu hoch, wird die Kreativität gelähmt, und Mitarbeiter trauen sich nicht, Fehler zu machen.

Neue Ergebnisse – Sog statt Druck

Um einen Sog für die gewünschten Ergebnisse zu erzielen, braucht es neben einer klaren Ausrichtung eine offene Kommunikationskultur. Wenn Ihre Mitarbeiter darüber hinaus in ihrer Entwicklung gefördert werden, werden diese sich leichter tun, konkrete Wege für die Umsetzung zu entwickeln.

Fazit: Sie können Ihr Unternehmen auf Wachstumskurs bringen, indem Sie die 4 Schritte zur Analyse Ihrer Situation einhalten und in 5 Phasen nachhaltiges Wachstum aufbauen. Wenn Sie mit der richtigen Haltung rangehen, für eine klare Ausrichtung sorgen, einen wachstumsfördernden Rahmen schaffen und darüber hinaus Ihre Mitarbeiter befähigen und einbeziehen, werden Sie selbst in schwierigem Umfeld Wachstumserfolge realisieren.