

Wenn Wachstum zur Falle wird - Strategie-Impulse für schnellwachsende Unternehmen

Matthias Dialer, März 2022

"Der Erfolg gibt uns Recht. Wenn wir nicht den richtigen Riecher für den Markt hätten, wären wir nicht so erfolgreich." Diese Aussage mag ihre Berechtigung haben, ist aber noch keine Erfolgsformel für die Zukunft.

Schnelles Wachstum stellt die Führung vor besondere Herausforderungen

Als treibende Kraft für schnelles Wachstum werden in beinahe jeder Studie, und das über alle Branchen hinweg, Forschung, Entwicklung und Innovation genannt. Bei der Markteinführung von Innovationen betritt ein Unternehmen aber in der Regel Neuland, und der schnelle Erfolg ist nicht vorprogrammiert. Deshalb ist es gut, einen Plan B zu haben und für beide Szenarien gerüstet zu sein – die Innovation wird ein Renner, oder sie floppt.

Ein innovativer Unternehmer, der bis dato sein KMU-Unternehmen allein gut geführt hat, wird durch den Erfolg in seiner Arbeit bestätigt. Er hat meist auch noch immer persönlichen Kontakt zu allen Mitarbeitern und trifft täglich Entscheidungen im Einklang mit seiner Unternehmensstrategie, die er in seiner Person verinnerlicht hat. Infolge schnellen Wachstums über Jahre ist er aber gezwungen, gewisse Themen und Fachbereiche abzugeben, weil er nicht mehr alles selbst stemmen kann. Die Strukturen müssen mitwachsen. Dabei geht es in einem ersten Schritt um eine Einstellungsänderung, nicht mehr alles selbst zu machen, sondern zu delegieren - mit Vertrauen, Geduld und Kommunikation.

Meist ist für eine gemeinsame Ausarbeitung der Ziele und der Unternehmensstrategie zu wenig Zeit, das Tagesgeschäft frisst alle Ressourcen auf. Eine Vernachlässigung der Strategiearbeit kann aber schnell nach hinten losgehen, denn die Strategiekrise ist die erste Phase in der Krisenentstehung in einem Unternehmen. Gleichzeitig sind aber in dieser Phase die Hebel der Krisenbewältigung noch am größten.

Umsatzwachstum ist die eine Seite, die Kostenentwicklung die andere. In einer Phase starken Wachstums bilden sich in der Regel auch viele Ineffizienzen im Unternehmen. Die Prozesse hinken ständig der Entwicklung hinterher. Unnötige Kosten schmälern den Gewinn. Mit einer rechtzeitig installierten Prozessoptimierung und passgenauem Controlling werden Fehlentwicklungen von Anfang an vermieden oder zumindest transparent – eine wichtige Voraussetzung für wirkungsvolles Gegensteuern.

Der Lösungsansatz

Wie aber wissen die Mitarbeiter, speziell auch neu eingestellte, vom gemeinsamen Ziel? Durch das herausfordernde Tagesgeschäft und die vielen Termine des "Chefs" ist nicht mehr

gewährleistet, dass wie früher jeder Einzelne weiß, wo die Reise hingeht. Plötzlich sind Eigentümer*innen oder Geschäftsführer*innen in der Strategie-Kommunikation gefordert, damit alle den Weg kennen und weiterhin an einem Strang ziehen. Das ist eine essentielle Führungsaufgabe, die nicht delegiert werden kann.

Abgeleitet von der festgelegten und festgeschriebenen Unternehmensstrategie, geht es in der Strategieimplementierung um Initiativen und Maßnahmen, die erarbeitet und umgesetzt werden sollten, um einen nachhaltigen Unternehmenserfolg zu gewährleisten.



Hierzu zählen beispielsweise:

- Organisationsanpassung mit dem Ziel der Transparenz von Verantwortung, Kompetenz und Kommunikationsstrukturen
- Optimierung kritischer Prozesse
- Frühzeitige Personalsuche mit Einbindung externer Dienstleister
- Die Wachstums-Finanzierung
- Die Sicherstellung der Qualität
- Nachhaltige Innovation.

Abb1: Die Strategy-Map als Tool der Strategie-Arbeit

Die ersten Schritte

Diese Gedanken sollen ein erster Anstoß sein, um wichtige Themen der Unternehmensführung in einer Phase starken Wachstums zu reflektieren. Denn nur profitables Wachstum sichert den langfristigen Unternehmenserfolg.

Die **CONSENZUM Managementberatung** hat eine ihrer Kernkompetenzen in der langfristigen Unternehmenssicherung. Wir unterstützen mittelständische Unternehmen gezielt bei der Konzeption und Umsetzung nachhaltiger Wachstumsstrategien.

Mathias Dialer

CONSENZUM - Managementberatung
dialer@consenzum.com | www.consenzum.com

Vertriebsentwicklung – Strategieentwicklung – Prozessoptimierung – Unternehmensnachfolge
