

Das Unternehmen auf Wachstumskurs: Führungsstruktur und Management anpassen?

Einleitung

Viele Unternehmen sind im Wandel der Zeit gefordert, sowohl ihre Führungsstruktur als auch ihr Management anzupassen. Im Rahmen der Digitalisierung, welche zur Zeit in aller Munde ist, wird die Strategie der Firma dort erfolgreich sein, wo sich rasch und nachhaltig Erfolgspositionen erarbeiten lassen, Time to Market in der Leistungserstellung kurz ist und die angebotenen Produkte und Dienstleistungen das Ertragspotential aufweisen, welches die Firma für ihr Wachstum, deren Innovation und Erneuerung und somit für die Sicherstellung der längerfristige Überlebensfähigkeit braucht.

Mittelständler oder KMUs, welche sich im lokalen oder globalen Wettbewerb erfolgreich positionieren, haben oft eine einfache Strategie und immer eine gute Führung. Diese kann klein und fein sein und z.B. aus einem Gründer-Familienunternehmer bestehen, welcher sein Kerngeschäft kennt und selber die wichtigsten Funktionen direkt oder indirekt ausübt. (Coaching und Menschenführung, Technologie, Marketing, Verkauf) . Schnell wird er aber auf gute Mitarbeiter angewiesen sein und z.B. die Technologieführung einem Spezialisten abgeben wollen. Die Organisationstruktur der Firma folgt dabei der Strategie.

Fallbeispiele

Wenn wir als erstes Beispiel eine kleine IT – Firma¹ nehmen, welche sich im Datamanagement mit externem Provider (SAP) spezialisiert hat, und Dienstleister von Handels- und Industrieunternehmen in Europa ist, ist diese auf klare Prozesse und Dienstleistungen fokussiert, verwendet standardisierte Software-Pakete welche in einer modernen Offshore Struktur in einem Billiglohnland aufbereitet werden. Diese stellt sie dem Kunden mit individuellen Anpassungen mit einer transparenten Preisstruktur zur Verfügung. Die Führung wird versuchen, sich nebst der Auswahl der Zielmärkte und der Produktezusammenarbeit sich auf die Definition der Prozesse innerhalb der Firma und die nahtlose Umsetzung in die Kundenprojekte zu konzentrieren. Einer besonderen Bedeutung kommt dabei bei der grossen Anzahl konkurrierender Anbieter der eigentlichen Geschäftsentwicklung zu. Wo besteht eine Anbahnung und wo steht man kurz vor dem Geschäftsabschluss? Wie kann das Management bei den zuständigen Applikationsverantwortlichen den Unique Selling Point kommunizieren und meine Anpassungsfähigkeit an die bestehenden Bedürfnisse beweisen? Ist das Kostenmanagement genügend strikt und hat die Firma die Debitoren und damit Cashflow im Griff damit sie die Zukunft erfolgreich finanzieren kann? Sind die jeweiligen Korrespondenzpartner in den Zielmärkten auf Kurs und verstehen sie unser Leistungsprofil sowie sind sie in der Lage dieses extern zu kommunizieren und in Geschäftsanbahnungen umzusetzen?

Ein zweites Beispiel handelt von einer Firma, welche ökonomische Leistungszentren in Entwicklungsländern aufbaut². Hier geht es darum, zusätzlich zu einer Kernleistung, hier in der Form einer sauberen Wasseraufbereitung für die Bewohner der Region, weitere integrierte Dienstleistungen in den Bereichen stabile Energie- und Internetverbindungen aufzubauen und quasi den Markt für die Teilnehmer zu organisieren. Lokale Unternehmer sollen sicherstellen, dass die Leistungserstellung zuverlässig erfolgt und genügend Umsatz, bei kleiner Marge getätigt wird, damit

¹ ITPC

² WECONNEX

sich die Firma selber finanzieren kann. Eine externe Initial-Finanzierung ist notwendig und nicht einfach sicherzustellen, weil Mikrokredite für europäisch moderierte private Entwicklungsarbeit nur sehr begrenzt vorhanden sind. Die Führung wird sich hier so anpassen, dass sie Erfolgsgeschichten über den gelungenen Aufbau von Leistungszentren über die sozialen Medien verbreitet und Crowd Funding Investitionen direkt in die neuen, individualisiert dargestellten Projekte platziert. Die dezentrale Organisation im Zielland wird aus der Zentrale mitbetreut und weiter verselbständigt und somit die erfolgreich etablierten Zentren multipliziert. Nebst dem Kostenmanagement gilt es hier gute externe Coaches zu entwickeln, welche die sich ausweitende Organisation betreuen können und gerne vor Ort tätig sind. Inklusive Kulturmanagement.

Die dritte Firma hat ein Geschäftsmodell, welches eine qualifizierte Plattform zur Vermittlung von Verwaltungs- und Stiftungsräten gegen moderate Bezahlung zur Verfügung stellt³. Der Unternehmer ist verantwortlich für die Entwicklung der Plattform, die Qualität der erhaltenen und hochgeladenen Profile, eine vielseitig nutzbare Suchroutine zur Verbesserung der Vermittlungsqualität und der Zufriedenheit der Nutzer und Kunden. Hier impliziert Wachstum eine breitere Personalbasis, die Fokussierung der Bedürfnisse der Kandidaten suchenden KMUs und die breiter verankerte Kenntnis und Akzeptanz der Vermittlungsplattform, welche wieder durch aktive Präsenz auf den Social Media angestrebt wird.

Erkenntnisse

In allen drei geschilderten Fällen unterstützt ein interdisziplinär zusammengesetzter, erfahrener Beirat die Firmenleiter und deren Mitarbeiter. Unabhängig davon ob es sich um ein kleineres oder grösseres Unternehmen handelt, bedingt eine tatkräftige, externe Unterstützung dass sich das Management im Rahmen eines interaktiven Bewusstseinsbildungsprozesses auf dessen Stärken fokussiert und die Organisation zielführend verstärkt. Sei es mit Instrumenten, welche eine bessere Führung des bestehenden Geschäftes oder eine bessere Kundenakquise erlauben, sei es mittels Nachhaltigkeit im schwierigen Entwicklungsdossier, oder der erfolgreichen Vermittlertätigkeit bei der Plattform. Der erfahrene Beirat kann mit externen Beispielen und Kenntnis der Sachlage beitragen, dass gezielt Verbesserungen am bestehenden Dispositiv vorgenommen werden, mit Mut Verbesserungen im Auftritt nach aussen wahrgenommen werden und dass Grundsätzen der Governance entsprochen werden. Der Beirat ist vernetzt und kann mit seiner Tätigkeit zusätzlich Kontakte vermitteln, aber auch Zahlen plausibilisieren. Mit externer Beratung können bei Bedarf gezielt Entwicklungsschritte für die Zukunft entwickelt und anschliessend mit dem Management umgesetzt werden.

Die Rolle der modernen Medien und der IT

Das aktive Nutzen der Social Media erlaubt heute eine starke Präsenz im Netz. Facebook, Twitter, LinkedIn, XING etc. erlauben einen aktiven Aufbau und die Pflege von on-line Beziehungen zu Interessenten und Kunden und diese können zur Geschäftsentwicklung ebenso eingesetzt werden wie zur generellen Kommunikation oder zur Rekrutierung von Internet affinen Angestellten. Die junge Generation ist vertraut mit diesen Medien und kann entsprechend von den Qualitäten einer Firma überzeugt werden. Allerdings bedingen diese Führungs- und Kommunikationsmittel eine hohe Präsenz in den Medien. Ein moderner Internetauftritt wird heute schon von vielen jungen Firmen erstellt und erhöht nebst der Visibilität der Firma auch deren Transparenz nach aussen. Es entsteht

³ VRMandat.com

ein frischer, moderner Auftritt und mit dem richtigen Know-How erlaubt es der Firma auch Kosten zu optimieren. Viele kleine Firmen sind erstaunlich agil und schaffen nach anfänglichen Start-up Schwierigkeiten ein gutes Wachstum. Gerade zum Beispiel in der Tourismusindustrie ist es heute von zentraler Bedeutung, die Gäste mit guten Bildern zum Besuch eines Ortes oder zur Teilnahme eines Events zu bewegen. Grossanwendungen im Bereich der Hotel- oder Unterkunft Vermittlung (Uber, AirBNB, Buchungsplattformen für Hotels etc.) dominieren den Markt.⁴ Moderne Unternehmer sollten gerade im Wachstum ihrer Firmen die entsprechenden Möglichkeiten zur Verbesserung der Führung vermehrt wahrnehmen und entsprechende Schwellenängste zur Einrichtung mit qualifizierter, externer Unterstützung energischer wahrnehmen.

Dr. Christoph Sievers ist Partner für Finanzdienstleistungen und Nachfolgemangement bei der Consulting Gruppe Zürich, Inhaber der sievers development gmbh und Beirat der erwähnten Firmen ITPC, WECONNEX und VR Mandat.com. Er ist verantwortlich für Strategie-, Projektmanagement und Coaching in der Schweiz, Europa und Indien.

⁴ Sportdestinationen wie z.B. ArosaLenzerheide haben heute nebst integrierten Buchungsterminalen Apps für alle möglichen Abfragen im Bereich des Destinationsauftrittes, Verbindungsmöglichkeiten, Verpflegung etc., welche gezielt Auswertungen zum Kundenverhalten zulassen.