

So schaffen Sie den Wachstumssprung!

Viele KMUs bewegen sich in Wachstumsraten von wenigen Prozent pro Jahr. Das reicht heute immer weniger, um sich auch dauerhaft im steigenden Wettbewerb zu behaupten. Der Artikel erklärt, warum Sie vielleicht einen Wachstumssprung brauchen und wie Sie das schaffen können.

VON VOLKMAR VÖLZKE*

Während ich diesen Artikel schreibe, befinden wir uns weltweit in einer noch nie da gewesenen Situation: Die globale Pandemie schafft Unsicherheiten an allen Enden, nicht nur für die Unternehmen. Auch wenn diese Bedrohung momentan überwältigend zu sein scheint, so ist sie längst nicht die einzige. Die Business-Welt wird zunehmend volatil und in vielen Bereichen wettbewerbsintensiver.

Interessant ist deshalb die Frage: Wer leidet in solchen Situationen und wer profitiert? Generell kann man sicher sagen, dass diejenigen Unternehmen, die es gewohnt sind, auch in ruhigen Zeiten ihre Potenziale voll auszuschöpfen und ambitionierte Ziele zu verfolgen, in schwierigen Zeiten besser über die Runden kommen: man ist einfach beweglicher und kann schneller wieder auf Wachstum schalten.

Auf Wachstum schalten. Und um genau dies geht es hier: die meisten KMU richten sich stark in der Komfortzone ihrer angestammten Märkte ein, so dass plötzliche oder auch schleichende Änderungen in diesen Nischen recht schnell lebensbedrohlich werden. Wer es gewohnt ist, jährlich um 10 oder 20 Prozent zu wachsen, kann leichter einen Rückgang dieser Rate verkraften als ein Unternehmen mit zwei Prozent Wachstum: Es gibt einfach mehr Spielraum.

Neben diesen gibt es noch weitere Bedrohungen aus geringen Wachstumsraten:

> Die besetzte Nische wird durch zunehmende Konkurrenten auch aus ganz anderen Marktbereichen immer enger mit der Gefahr, mehr und mehr aus dem Markt gedrängt zu werden.

> Starke Spezialisierung und der Fokus auf sehr individuelle Lösungen (ein häufiger Wettbewerbsvorteil besonders in Schweizer KMU) ist kostenintensiv und schwer zu skalieren.

> Höchste Qualität reicht immer weniger aus, um sich vom Wettbewerb zu differenzieren und Premium-Preise zu verlangen.

> Durch geringes Wachstum hat man weniger Mittel, um in innovative Produkte zu investieren.

> Wachstumsschwache Unternehmen sind für ambitionierte Talente weniger attraktiv am Arbeitsmarkt.

> Die Abhängigkeit von relativ wenigen Kunden – oft über viele Jahre – ist und bleibt grösser, wenn man kaum wächst.

Eher gesagt als getan? Die Lösung für diese Probleme und Bedrohungen ist zwar einfach zu verstehen, aber nicht einfach umzusetzen: Das Umschalten auf deutlich höhere Wachstumsraten.

Das hat nicht nur den Vorteil, dass man sich besser gegen die genannten Bedrohungen schützt, sondern auch, dass wachstumsstarke Unternehmen grössere Entscheidungsspielräume ermöglichen. In einem dynamischen Unternehmen bestehen meist deutlich mehr Möglichkeiten, die Zukunft zu gestalten, als in einem Umfeld, wo man quasi stagniert.

Die gute Nachricht ist, dass die Erfolgsfaktoren für starkes Wachstum zunächst einmal gar nicht so sehr die Investitionen sind, sondern andere Parameter eine viel grössere Rolle spielen.

Die Erfolgsfaktoren für den Wachstumssprung. Hier sind die aus meiner Erfahrung wichtigsten Erfolgsfaktoren für einen Wachstumssprung, die häufig zu wenig beachtet werden:

> **Mindset.** Wachstumsprogramme führen oft allein deshalb nicht zum Erfolg, weil die Mannschaft das Spielen auf «Halten» verinnerlicht hat, anstatt auf Wachstum zu setzen. Für Personen, die jahrelang auf 3 Prozent Wachstum programmiert sind, klingen 30% zunächst einmal unerhört und nicht machbar. Das Thermostat der Wohlfühltemperatur ist also auf einen anderen als den notwendigen Wert eingestellt. Es kann zu Beginn eines Programmes zum Wachstumssprung gar nicht genug auf die Denkweisen der Leute und deren Änderung eingegangen werden.

> **Leadership.** Für eine grundsätzliche Änderung der Strategie (und darum geht es beim Wachstumssprung) braucht es starke Führung, die sich durch klare Überzeugung, Konsequenz im Handeln, Umsetzungsstärke und Zielfokus auszeichnet. Gar nicht selten muss man für einen Wachstumssprung zu Beginn einige Anpassungen im Leadership Team vornehmen. Einfach? Nein. Notwendig? Meist.

> **Vision.** Eine klare und anspruchsvolle Vision und das dazugehörige Warum sind absolut essentiell für den Erfolg stärkeren Wachstums. Warum? Wir brauchen Orientierung während der Reise für unsere Entscheidungen und den besten Weg nach Rückschlägen. Ohne eine klare und immer wieder kommunizierte Vision geht oft zu schnell die Luft aus, wenn es schwierig wird (und das wird es).

> **Momentum.** Das Einleiten eines Wachstumssprungs muss nach der Entscheidung zügig gehen. Sonst leidet die Glaubwürdigkeit. Das ist ähnlich wie beim Streben nach mehr persönlicher Fitness: Wenn Sie nach



© Daniel Öberg / Unsplash

Langsames Wachstum hat zwar durchaus Vorteile, aber wer als Unternehmen auf starkes Wachstum setzt, schafft sich grössere Entscheidungsspielräume.

dem Beschluss nicht zügig mit den ersten Aktionen starten, wird daraus wahrscheinlich nichts.

> **Innovation neu gedacht.** Für einen Wachstumssprung muss das Verständnis von Innovation weit über Produkte hinausgehen. Typische Bereiche für Innovationen mit gewaltiger Hebelwirkung (und die brauchen wir) sind neue Geschäftsmodelle, die Positionierung am Markt, die Kultur, der Umgang mit Kunden und vieles mehr. Alle starken Wachstumsschübe von Unternehmen wurden mit der oft radikalen Innovation von Geschäftsmodellen erreicht. Das geht für prinzipiell jedes Unternehmen.

> **Imperfektion.** Ein Wachstumssprung wird nicht mit dem Anspruch auf Perfektion gelingen. Im Gegenteil: die schnelle Idee, die sofort am Markt getestet werden kann, gewinnt fast immer vor der fast perfekten Lösung, die viel später kommt. Das Zulassen nicht perfekter Lösungen stellt aus meiner Erfahrung eine gewaltige Denkbarriere in vielen technisch geprägten Unternehmen dar. Dazu braucht es Arbeit am Mindset, siehe Punkt 1.

> **Marketing- und Sales-Power.** Für deutlich stärkeres Wachstum als bisher brauchen wir in den meisten Fällen deutlich stärkeres Marketing und professionellen Sales. In zu vielen KMU sind die Verkäufer eher ein verlängerter Arm der Entwickler. Marketing für starkes Wachstum hat vor allem die Aufgabe, die Botschaft konsequent am Markt zu positionieren. Der Verkauf muss die Ideen und Lösungen beharrlich bei potenziellen Kunden anbringen, egal ob persönlich oder online.

Je konsequenter Sie an jedem der sieben Erfolgsfaktoren arbeiten, desto besser wird ein Wachstumssprung gelingen.

Drei Schritte für einen erfolgreichen Start. Wenn Sie einen solchen in Erwägung ziehen, empfehle ich für den Start die folgenden drei Schritte:

1. Stellen Sie ein Team aus «wachstumshungrigen» Mitgliedern Ihres Unternehmens zusammen. Es finden sich fast immer 6-10 solcher Leute in allen möglichen Bereichen.
2. Geben Sie diesem Team den Auftrag, gemeinsam mit dem Leader-

ship Team eine starke Vision für deutlich höheres Wachstum zu entwickeln. Das ist meist ein sehr anspruchsvolles Unterfangen, weil es das Hinterfragen des Mindset mit einschliesst.

3. Entwickeln Sie Varianten für innovative Geschäftsmodelle, die neue Zielmärkte ansprechen. Dabei lohnt es sich, auch in branchenfremde Unternehmen zu schauen.

Natürlich empfiehlt sich für diese Schritte die Orchestrierung durch einen Experten zu diesen Themen. Der wichtigste erste Schritt ist aber, dass Sie selber die Entscheidung für den Wachstumssprung treffen.



VOLKMAR VÖLZKE

ist Erfolgs-Maximierer, Buchautor, Berater, Coach, Speaker.
www.volkmarvoelzke.ch