

# Übergreifend Leistungen verabreden für ein ganzheitliches Resultat

von Linda Vollberg

## Kurzübersicht

- o Sorgen Sie für Klarheit: Bleibt ein Ziel im Unklaren, mangelt es in der Umsetzung an Präzision.
- o Diskutieren Sie im passenden Kreis: Holen Sie alle Beteiligten an einen Tisch.
- o Lösen Sie Handlungen aus: Nur was anfassbar, konkret und verständlich ist, kann zielgerichtet umgesetzt werden.



Der Strategieprozess ist abgeschlossen, die Positionierung ist gewählt, die Markenführung hat die Richtung und die Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Zukunft definiert. Jetzt, da diese strategische Markenarbeit in einem kleinen Kreis abgeschlossen wurde, gilt es, den Weg zum Ziel gemeinsam zu definieren und Leistungen konkret im Team zu verabreden.

## Das Ziel verständlich machen

### Was soll überhaupt geleistet werden?

Bevor sich über Äpfel und Birnen gestritten oder sich manche beteiligte Person gedanklich bereits mit den Teilaufgaben beschäftigen, die höchstwahrscheinlich in den eigenen Alltag integriert werden müssen, ist das Verständigen über das konkrete, dahinterliegende, strategische Ziel entscheidend. Also: Was möchte die Markenführung erreichen? Global formulierte Ausrichtungen wie „Marktführer“ oder „Innovationsführer“ werden oder „den Wettbewerb überholen“ sind als strategische Richtung zulässig, aber nicht ausreichend. Es ist besonders wichtig, dass sich die Markenführung mit den Mitarbeitenden darüber austauscht, was das strategische Ziel für die einzelnen Funktionsbereiche und auch für jeden Einzelnen in der Umsetzung bedeutet.

Nimmt man beispielsweise an, dass eine Marke sich als Leistungsführer positionieren will, heißt das unter anderem, dass Service und Flexibilität dem Kunden gegenüber eine sehr hohe Priorität genießen. Hier kann das Marketing nun so häufig und gezielt kommunizieren, dass Leistung bei diesem Unternehmen im Mittelpunkt steht, solange der Kunde die Positionierung nicht auch erlebt, ist nichts gewonnen, sondern eher für Unglaubwürdigkeit gesorgt.

Leistung beginnt beispielsweise bei der verabredeten Erreichbarkeit eines jeden Mitarbeiters, geht weiter über den Gestaltungsrahmen im Kundendialog am POS bis hinein in die Logistik, die z. B. feste Zeitfenster der Zustellung zusichert, unterschiedlichste Möglichkeiten einer Retoure anbietet oder ähnliches mehr.

### Was genau verbirgt sich pro Funktionsbereich hinter dem strategischen Ziel?

Welche Verhaltensweisen müssen sich ändern? Im Rahmen unserer Beratungsmandate haben wir bei Strategieprojekten gute Erfahrungen damit gemacht, nachdem ein strategisches Ziel von der Geschäftsführung ausgesprochen wurde, den beteiligten Funktionsbereichen zunächst ein Zeitfenster zu geben, um sich mit dem Ziel auseinanderzusetzen und die Frage zu klären „Was bedeutet das für mich?“. Die Ergebnisse dieser Still- oder Gruppenarbeit eignen sich hervorragend als Grundlage, um gemeinsam über die Umsetzung des Ziels zu diskutieren und so eine strategische Vorgabe anfassbar, konkret und verständlich zu machen. Bleibt das generelle Ziel im Unklaren, mangelt es in der Umsetzung an Präzision.

Überlegen Sie genau, welche Bereiche (z. B. Marketing, Vertrieb, Produktentwicklung und Produktion) und welche Schlüsselpersonen von Beginn an beteiligt werden sollten, um nicht im Nachhinein eine Abfolge von hintereinandergeschalteten Einzeltätigkeiten pro Bereich präsentiert zu bekommen, sondern gemeinsam verabredete Leistungen, die ganzheitlich und mit gemeinsamer Kraft das Ziel verfolgen. Das übergreifende Verabreden und das gemeinsame gedankliche Durchspielen ist grundlegend, sorgt für schnellere Ergebnisse und weniger Schleifen.

## Den Weg beschreiben

Wenn die Implikationen des unternehmerischen Ziels für die einzelnen Funktionsbereiche besprochen sind, geht es daran, den Weg der Zielerreichung mit Maßnahmen zu hinterlegen und konkrete Leistungen zu verabreden.

Die Phase des Planens sollte – je nach Ziel und resultierenden Maßnahmen – mit ausreichend Zeit bedacht werden, um z. B wichtige Multiplikatoren der Umsetzung zu berücksichtigen oder bereits jetzt auf mögliche Stolpersteine zu stoßen. So entsteht ein realitätsbezogener Fahrplan und nicht nur eine grobe Planung, die einzig als Fleißaufgabe erledigt wurde.

Geht es um die Marke, sind in der Regel mindestens der Vertrieb und das Marketing im Boot. Holen Sie bereits in der Planung Mitarbeiter an einen Tisch, von denen Sie wissen, dass sich ihre Fähigkeiten gegenseitig bereichern und unterschiedliche Perspektiven eingenommen werden können. Der Vertrieb lebt erfahrungsgemäß stark im Hier und Jetzt und kann die aktuelle Marktsicht einbringen, das Marketing ist möglicherweise bereits stärker mit dem prognostizierten Markt der Zukunft vertraut, die Produktion kennt die aktuellen Rahmenbedingungen und Kapazitäten und ist stark im prozessualen Denken, der Kundenservice bringt ein, was die Kunden aktuell umtreibt. Durch die Beteiligung und den Austausch werden Leistungen tatsächlich verabredet, gegenseitige Erwartungen geklärt und etwaige Schnittstellenprobleme vorweggenommen.

Der beschriebene Weg sollte dokumentiert werden. Trotz des gemeinsamen Commitments, bestimmte Leistungen zu erbringen, sollte außerdem stets die Frage „Wer ist dafür verantwortlich?“ konkret beantwortet werden – und zwar genau mit einer Person und nicht mit einer Gruppe.

## Dranbleiben und justieren

Es kann nicht alles in der Planungsphase antizipiert werden. Es gibt immer Unvorhergesehenes, das gelöst werden muss. Sorgen Sie für einen regelhaften Review-Prozess der verabredeten Leistungen, so dass Sie möglichst zeitnah darauf stoßen, wann eine Umleitung genommen werden muss, der Weg blockiert ist oder Sie sich verfahren haben. Konzentrieren Sie sich dabei auf die Dinge, die in Ihrem Gestaltungsspielraum liegen. An einem zu heißen Sommer oder einem Skandal beim Wettbewerber können Sie nichts ändern, aber Sie können Ihre Vorgehens- und Verhaltensweise anpassen.

## Acht Schritte, um Leistungen zu verabreden und Ziele zu erreichen

o Zielsetzung in der Führungsrunde klären.

- o Die richtige Umsetzungsmannschaft zusammenschließen.
- o Verständnis für das Ziel erreichen.
- o Implikationen auf die einzelnen Funktionsbereiche diskutieren.
- o Den Weg zum Ziel definieren.
- o Gemeinsam Leistungen verabreden, Maßnahmen ableiten und Verantwortlichkeiten vergeben.
- o Dranbleiben – die Leistungserbringung verfolgen und ggf. Maßnahmen justieren.
- o Gemeinsam den Erfolg feiern und Erfolgsmuster festhalten.

## Fazit

Lassen Sie nicht einfach das Marketing eine Jahres- oder Halbjahresplanung aufstellen, sondern planen Sie rückwärts von Ihrem strategischen Ziel aus. Es braucht zunächst die nötige Klarheit über das strategische Ziel der Markenführung und die Positionierung der Marke. Erst wenn der strategische Rahmen klar abgesteckt ist und durch die Unternehmensführung getragen wird, geht es an das Verabreden von Leistungen, deren Umsetzung dann geplant wird.

Holen Sie die beteiligten Personen und Bereiche an einen Tisch, um Leistungen zu verabreden. Alles, was Sie tun oder nicht tun, zählt auf die Markenbildung ein, daher stärken langfristig nur gemeinsam verabredete Leistungen die Marke. Sorgen Sie dafür, dass Ihr strategisches Ziel möglichst konkret in die einzelnen Funktionsbereiche heruntergebrochen wird. Ein grobes Ziel sorgt gefühlt zwar für Sicherheit, aber solange das Ziel nicht konkret wird, fällt das Handeln schwer und bleibt häufig schließlich ganz aus.

Lassen Sie die einzelnen Bereich nicht ungebremst losrennen, sondern nehmen Sie sich die Zeit, um Gedanken auszutauschen und eine Umsetzungsplanung aufzustellen, die die verabredeten Leistungen beschreibt. Fangen Sie nicht zu viele Baustellen auf einmal an, sondern fokussieren Sie die Kraft auf die relevanten Wachstumsthemen.

Das Bild des gemeinsamen Verabredens von Leistungen gilt dabei auch im Kleineren, zum Beispiel konkret zwischen Marketing und Vertrieb, innerhalb eines Bereiches oder einer Arbeitsgruppe sollte stets ein Austausch über Leistungen und gegenseitige Erwartungen, getragen durch die jeweilige Führungskraft, stattfinden, um nachhaltig Erfolge zu erzielen und gemeinsam mehr zu erreichen.