

Niklaus Leemann



Quick Wins

für Führungskräfte

Schnelle Erfolge in den
ersten 100 Tagen realisieren

HANSER

Leemann
Quick Wins für Führungskräfte

Niklaus Leemann

Quick Wins für Führungskräfte

Schnelle Erfolge in den ersten 100 Tagen realisieren

HANSER



Print-ISBN: 978-3-446-48187-9

E-Book-ISBN: 978-3-446-48218-0

E-Pub-ISBN: 978-3-446-48339-2

Alle in diesem Werk enthaltenen Informationen, Verfahren und Darstellungen wurden zum Zeitpunkt der Veröffentlichung nach bestem Wissen zusammengestellt. Dennoch sind Fehler nicht ganz auszuschließen. Aus diesem Grund sind die im vorliegenden Werk enthaltenen Informationen für Autor:innen, Herausgeber:innen und Verlag mit keiner Verpflichtung oder Garantie irgendeiner Art verbunden. Autor:innen, Herausgeber:innen und Verlag übernehmen infolgedessen keine Verantwortung und werden keine daraus folgende oder sonstige Haftung übernehmen, die auf irgendeine Weise aus der Benutzung dieser Informationen – oder Teilen davon – entsteht. Ebenso wenig übernehmen Autor:innen, Herausgeber:innen und Verlag die Gewähr dafür, dass die beschriebenen Verfahren usw. frei von Schutzrechten Dritter sind. Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt also auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benützt werden dürften.

Die endgültige Entscheidung über die Eignung der Informationen für die vorgesehene Verwendung in einer bestimmten Anwendung liegt in der alleinigen Verantwortung des Nutzers.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet unter <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.

Alle Rechte, auch die der Übersetzung, des Nachdruckes und der Vervielfältigung des Werkes, oder Teilen daraus, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf ohne schriftliche Einwilligung des Verlages in irgendeiner Form (Fotokopie, Mikrofilm oder einem anderen Verfahren), auch nicht für Zwecke der Unterrichtsgestaltung – mit Ausnahme der in den §§ 53, 54 UrhG genannten Sonderfälle –, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Wir behalten uns auch eine Nutzung des Werks für Zwecke des Text- und Data Mining nach § 44b UrhG ausdrücklich vor.

© 2025 Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG, München

www.hanser-fachbuch.de

Lektorat: Lisa Hoffmann-Bäuml

Herstellung: le-tex publishing services GmbH, Leipzig

Covergestaltung: Max Kostopoulos

Titelmotiv: © gettyimages.de/filo

Satz: Eberl & Koesel Studio, Kempten

Druck: CPI Books GmbH, Leck

Printed in Germany

Inhalt

Kraft tanken!	VII
1 Etwas Handwerkszeug muss sein – Action! Ziele, Rahmen und Vorgehensweise	1
1.1 Zielgrößen, klar definiert und messbar	1
1.2 Teilnehmende nominieren und Besprechungsformate festlegen	7
1.3 Nicht zu viel versprechen: Das Erwartungsmanagement	13
1.4 Vorschlagswesen ja, aber Vorsicht	19
1.5 Dauert zu lange – Die vermeintlichen Quick Wins	24
2 Kein Fliegen auf Sicht! Transparenz über die Herausforderungen	29
2.1 Richtig in die Organisation reinhören	29
2.2 Geschäft eindeutig sortieren und benennen	35
2.3 Keine Datenwüsten: Die Pflicht zum Executive Summary	41
2.4 Relevante Werttreiber erkennen und gezielt danach steuern	47
2.5 Blick nach Außen: Die Konzepte der Wettbewerber kennen	52
3 Raum für mehr Bewegungsfreiheit! Kapazitäten der Mitarbeitenden	57
3.1 Straffen des Projektportfolios	57
3.2 Unnötige Tätigkeiten, Aufgaben und Pflichten ersatzlos streichen	63
3.3 Aufgaben bündeln und neu in der Organisation allokkieren	67
3.4 Entlastung durch schrittweisen Einsatz von digitalen Helfern	71
3.5 Hallo, wie geht es Dir? – Aktives Absenzenmanagement	76

4	Aber bitte mit Sahne! Konsequentes Erschließen von Umsatzpotenzialen	81
4.1	Vom Telefonbeantworten bis zum Nachfassen: Disziplin im Verkauf!	81
4.2	Upselling und Cross-Selling stärken	87
4.3	Einfache Komplementärleistungen und Zusatzangebote	91
4.4	Struktur und Ordnung ins Angebot bringen vs. „Wir können alles!“	96
4.5	Neue Frenemies: Die Angebotsplattformen	101
5	Achtung, Ballastabwurf! Durchkämmen und Abbauen der Kostenstruktur	107
5.1	Plump, aber effektiv: Die Kostensenkungsliste	107
5.2	Prozesse konsequent standardisieren	113
5.3	Servicelevel bei Kunden und Mitarbeitenden reduzieren	118
5.4	Outsourcing-Potenzial ausschöpfen	122
5.5	Einkaufsmacht vollständig nutzen	126
6	Adieu, Verlustbringer! Streichen oder Profitabilisieren defizitärer Leistungen	131
6.1	Entdeckungsreise durch die Deckungsbeitragsrechnung	131
6.2	Einen aufs Haus – Sind die liebsten Kunden auch die profitabelsten?	137
6.3	Gezielte Preiserhöhungen gehen direkt ins Ergebnis	142
6.4	Nachbestellung führt zu Nachberechnung	148
6.5	Ego-Projekte konsequent abstellen	152
7	Alle Karten auf den Tisch! Laufendes Kontrollieren und Nachjustieren der Maßnahmen	157
7.1	Vorhaben auf einen Blick: Die Maßnahmenkarte	157
7.2	Verantwortliche passen zur Maßnahme – Nicht umgekehrt!	162
7.3	Fortschritt verfolgen und mit Zielen abgleichen	167
7.4	Bei ungenügendem Implementierungsfortschritt frühzeitig gegensteuern	172
7.5	Projektabschluss nach 100 Tagen inszenieren	176
	Der Autor	181
	Index	183

Kraft tanken!

Die Kernaufgabe einer jeden Führungskraft ist es, die ihr anvertraute Organisation zu nachhaltigem Erfolg zu führen. Dabei spielt es keine Rolle, ob es sich bei der Organisation um ein marktorientiertes Unternehmen, eine Non-Profit-Organisation, einen einzelnen Geschäftsbereich oder eine Abteilung innerhalb einer größeren Organisation handelt. Die Kernaufgabe bleibt immer die gleiche.

Diesen nachhaltigen Erfolg erzielt man durch die Entwicklung und vor allem durch gekonnte Umsetzung der richtigen Strategie. Das Problem dabei ist nur: Eine Strategie führt nicht kurzfristig zu Erfolgen. Im Gegenteil, erst muss man mit geringeren Gewinnen, enttäuschten Stakeholdern und missglückten neuen Gehversuchen rechnen. Diese Realität steht in einem krassen Missverhältnis zu den Erwartungen derer, die einem die Führungsaufgabe übertragen haben. Aktionäre, Aufsichtsräte, Vorgesetzte, sonstige Stakeholder oder die breite Öffentlichkeit erwarten meist zeitnahe Resultate. Sie sind zu ungeduldig, um auf die Früchte einer erfolgreich realisierten Strategie zu warten.

Es braucht also etwas für die Überbrückung dieser Durststrecke: die Quick Wins. Das sind schnell erzielbare Optimierungen, die sich ohne allzu großen Aufwand realisieren lassen. Sie erlauben einer Führungskraft, in den ersten 100 Tagen bereits vorzeigbare Erfolge vorzuweisen, bevor die wirklich großen Effekte durch eine langfristige Strategie vorliegen. Bild 0.1 stellt die Unterschiede von Quick Wins und Strategie gegenüber.



Eine erfolgreich implementierte Strategie führt erst langfristig zu positiven Effekten. Um vorher bereits Erfolge vorzeigen zu können, müssen Quick Wins realisiert werden.

Die Zielsetzungen von Quick Wins sind vielseitig. Es geht darum, die Profitabilität zu steigern. Doch die Tätigkeit rein auf unmittelbare Gewinnsteigerung zu beschränken, wäre zu kurz gegriffen. Es geht genauso darum, die Organisation schneller, agiler und effektiver zu machen, die Motivation aller Beteiligten zu steigern und darum, Kraft zu tanken, was eine langfristige Strategieumsetzung überhaupt erst erlaubt. Zu Letzterem gehören eine gestärkte Gewinn- und Cash-Basis, Transparenz über Chancen und Herausforderungen, freigelegte Kapazitäten für neue Aufgaben sowie Vertrauen in die Kompetenz der verantwortlichen Führungskraft.

	Quick Wins	Strategie
Definition	Realisierung von schnell erzielbaren Optimierungen bei Kosten, Umsatz und Prozessen ohne allzu großen Aufwand	Neuausrichtung und Transformation des Unternehmens auf Basis von langfristigen Markttrends, Opportunitäten und Risiken
Zeithorizont	100 Tage	5–8 Jahre
Fokus	Tagesgeschäft, Effizienz, Produktivität, Synergien, Disziplin, Ausmisten und Fokussieren	Konsumtrends, Wettbewerbsumfeld, Technologie, Geschäftsmodelle, Innovation, M&A, Partnerschaften, Portfolio, Expansion
Ergebnis	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Optimierungen innerhalb des bestehenden Modus Operandi ▪ Keine wesentliche Abkehr vom bestehenden Marktangang ▪ Keine umfassenden organisatorischen Anpassungen, gleiche Personen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Neue Produkte, Märkte und Kunden; verändertes Geschäftsportfolio ▪ Strukturelle Reorganisation, neue Personen ▪ Potenziell wesentliche Veränderung von Umsatz, Profitabilität und Bilanzsumme

Bild 0.1 Quick Wins vs. Strategie

Dieses Buch dient Führungskräften und Führungsteams als Handbuch bei der Entwicklung und Umsetzung von Quick Wins in ihrer Organisation. Konkret bietet es Folgendes:

- Beschreibung von praxisorientierten Quick Wins zur Anwendung und Konkretisierung in der eigenen Organisation
- Darstellung der organisatorischen Vorgehensweise bei der Entwicklung und Umsetzung von Quick Wins
- Praktische Tipps, Werkzeuge und Methoden für die Realisierung von Quick Wins
- Anschauliche Praxisbeispiele zur Illustration des Ansatzes und zur Inspiration für die Anwendenden
- Typische Fallstricke und Anweisungen, was befolgt und was unbedingt unterlassen werden sollte

- Anwendungsorientierte Arbeitshilfen für die Umsetzungskontrolle von Quick-Wins-Maßnahmen
- Verhaltens- und Handlungsanweisungen für die verantwortlichen Führungskräfte
- Tipps und Tricks im Umgang mit Misserfolgen und Problemen im Rahmen der Umsetzung



Stellen Sie jedem Mitglied in Ihrem Führungsteam ein Exemplar von diesem Buch als Auftakt für ein gemeinsames Quick-Wins-Projekt zur Verfügung. So lernen alle den Ansatz kennen und können sich Gedanken in Richtung Realisierung machen.

Dieses Buch enthält sieben Kapitel. Das erste Kapitel zeigt, wie das Projektmanagement für die Entwicklung und Umsetzung von Quick Wins gestaltet wird. Es folgen fünf Kapitel, die spezifische Typen von Quick Wins beschreiben. Sie dienen als Inspirationsquelle zur Identifikation von Quick Wins in der eigenen Organisation. Im letzten Kapitel folgt eine Beschreibung, wie das Controlling der Umsetzung von Quick Wins strukturiert wird.

Inhaltsboxen ergänzen und illustrieren den Inhalt zusätzlich:



Merke – präsentiert Kernaussagen eines bestimmten Abschnittes des Buches zur schnellen Orientierung.



Tipp – liefert einen praktischen Hinweis zur Anwendung des vorgestellten Ansatzes.



Beispiel – illustriert den vorgestellten Ansatz mit einem praktischen Beispiel.



Arbeitshilfen – Vorlagen zur Strukturierung des eigenen Quick-Wins-Projekts – direkt zum handschriftlichen Ausfüllen in der abgedruckten Vorlage.

Jede Organisation steht immer wieder vor entscheidenden, sogar existenziellen Herausforderungen. Quick Wins alleine reichen nicht aus, um diese Herausforderungen zu meistern. Sie verschaffen jedoch der Organisation „Luft zum Atmen“. Diese gewonnenen Freiräume erlauben es dann, langfristige Lösungen zu erarbeiten, in Herausforderungen eher Chancen zu sehen und neue Wege der Prosperität zu finden.

Rheinfelden (Schweiz), Herbst 2024

Dr. Niklaus Leemann

1

Etwas Handwerkszeug muss sein – Action! Ziele, Rahmen und Vorgehensweise

1.1 Zielgrößen, klar definiert und messbar

Am Anfang eines jeden Projekts steht immer die Zielsetzung, so auch bei einem Quick-Wins-Projekt. Um die Zielsetzung richtig festzulegen, ist ein gutes Verständnis der Ausgangslage nötig. Was muss optimiert werden? Was sind die drückenden Probleme? Was sind die Pain Points? Aus der Analyse der Problemstellung ergibt sich dann die Zielsetzung. Dabei liegt das Problem nicht zwangsläufig bei den Finanzen, sprich zu wenig Umsatz, zu wenig Gewinn. Diese Kenngrößen sind ja eigentlich auch „nur“ das Ergebnis von dahinterliegenden Problemen. So etwa, dass die Prozesse nicht effizient genug organisiert sind oder dass der Vertrieb nicht über die richtigen Anreizmechanismen verfügt.

Ziele zu setzen ist leicht, sie zu erreichen ist die Herausforderung. Das ist zwar richtig. Trotzdem kann man eine ganze Reihe von Fehlern machen beim Festlegen von Zielen. Der gängigste Denkfehler dabei ist, die „Ziele“ mit den „Mitteln“ zu verwechseln, mit denen man die Ziele erreichen will. Ein Ziel ist ein erwünschter Zustand oder ein Ergebnis, das man erreichen möchte. Das Mittel hingegen ist eine Aktivität, ein Werkzeug oder in vielen Fällen eine Abfolge von verschiedenen Aktivitäten, die notwendig sind, um ein Ziel zu erreichen. Bei der Zielsetzung geht es erst einmal nur um Ersteres: das Ziel.

Beispiel gefällig? Wenn in einem Managementteam mögliche Ziele für ein Quick-Wins-Projekt gebrainstormt werden, kommt eine Idee so sicher wie das Amen in der Kirche:

„Wir wollen digitaler werden.“

Das ist kein Ziel, oder zumindest kein gutes. Wieso wollen wir denn digitaler werden? Haben wir einen Nutzen einzig aus der Tatsache, dass wir digital sind? Nein. Digital

zu sein – nebst dem Problem, dass die Formulierung sowieso viel zu generell und nicht messbar ist, aber dazu gleich mehr – ist kein Ziel an sich. Der dahinterliegende Wunsch ist wohl eher, dass Prozesse effizienter und schneller werden sollen, dass teure menschliche Arbeitskraft durch preiswertere Rechenleistung ersetzt wird. Ein besser formuliertes Ziel würde daher etwa lauten:

„Der Angebotsprozess von Kundenanfrage bis zum versendeten Angebot wird von durchschnittlich einer Woche auf maximal 48 Stunden reduziert.“

Bei diesem Ziel können digitale Tools mit großer Wahrscheinlichkeit weiterhelfen, ja. Sie sind aber nur ein Mittel, um das Ziel zu erreichen und nicht etwa das Ziel selbst. Würde man sich einzig auf das Thema Digitalisierung versteifen, ginge der Blick auf Ganze verloren. Der Angebotsprozess könnte auch aus vielen anderen Gründen zu lange dauern. Vielleicht ist die Strukturierung der Produkte und Dienstleistungen zu kompliziert oder es sind zu viele Führungskräfte in die Freigabe von Rabatten involviert. Erst wenn das Ziel wirklich als klares Ergebnis formuliert wird und die Mittel dafür erst mal offengelassen werden, kommen später, bei der Konkretisierung des Quick Wins, tatsächlich ganzheitlich gedachte Lösungen heraus.



Ziele beschreiben ein gewünschtes Ergebnis oder einen gewünschten Zustand. Mittel beschreiben den notwendigen Weg zum Ziel. Bei der Formulierung der Zielsetzung geht es ausschließlich um Ersteres.

Das genannte Beispiel zeigt auch noch ein weiteres häufiges Problem bei der Formulierung von Zielen. Sie müssen klar definiert und messbar sein. Nur so kann man richtig auf die Erreichung des Ziels hinarbeiten und feststellen, ob das Ziel erreicht wurde. Die erste Formulierung, „Wir wollen digitaler werden“, erfüllt diese Anforderung nicht. Wer soll digitaler werden? Wirklich alle? Auch die Kantine? Die Zielformulierung muss klar auf eine Organisationseinheit oder einen Prozess allokiert werden. Sie darf nicht zu generell sein. Zweitens muss das Ziel immer messbar sein. Ansonsten ist es unmöglich, Erfolg oder Misserfolg festzustellen. Vielmehr ist die Deutung dessen dann rein subjektiv und führt somit zu großen und unnötigen Diskussionen. „Wir wollen digitaler werden“ ist nicht messbar. Es fehlt eine Kennzahl mit einem Zielwert. Die zweite genannte Zielformulierung erfüllt genau diese Anforderung: Die Kennzahl ist die Dauer von Kundenanfrage bis zum Versand eines Angebots und der Zielwert sind maximal 48 Stunden. So kann man problemlos und objektiv messen, ob das Ziel erreicht wurde oder nicht, beziehungsweise auch, ob man auf gutem Wege ist, das Ziel zu erreichen.

Zur Illustration der Herausforderungen beim Festlegen von Zielen zeigt Bild 1.1 beispielhaft gut formulierte und schlecht formulierte Zielsetzungen.

Gut formulierte Zielsetzungen

- Im Marktsegment Alpha bauen wir unseren Marktanteil auf > 25 % aus und liegen damit über Wettbewerber X und Wettbewerber Y.
- Das prognostizierte Marktwachstum von 5 % übertreffen wir um 3 Prozentpunkte.
- Personalkosten entwickeln sich unterproportional zum Wachstum und bleiben unter 35 % Anteil vom Umsatz.
- Gesunkene Rohstoffpreise spiegeln sich 1:1 in den neuen Kontrakten für das kommende Jahr wider.
- Abteilung Beta erzielt im Segment Geschäftskunden 200 Leads pro Monat und konvertiert davon 20 % zu Bestandskunden.
- Angebote und Verträge ab dem nächsten Quartal sind zu 90 % an den Rohstoffpreisindex gekoppelt.

Schlecht formulierte Zielsetzungen

- Wir sind der Marktführer!
- Unser Umsatz steigt um 10 % p. a.
- Wir wollen unsere Kosten senken.
- Die Produktionskosten müssen durchs Band um 3 % sinken.
- Projekt 1000 – wir wollen 1000 Neukunden!
- Die Kunden müssen unsere gestiegenen Einkaufspreise mittragen.

Bild 1.1 Gut formulierte und schlecht formulierte Zielsetzungen

Ziele für ein Quick-Wins-Projekt haben noch eine besondere Anforderung. Sie müssen in dem kurzen Zeitraum von 100 Tagen realisierbar sein. Ein solches Zeitbudget ist in den meisten Organisationen sehr schnell verbraucht. Nichtsdestotrotz reicht es, um schnelle Erfolge erzielen zu können. Bei der Formulierung der Ziele ist dies zu berücksichtigen. Die Ziele müssen ambitioniert genug sein, um bei Erfüllung wirklich auch als Erfolg wahrgenommen werden zu können. Andererseits müssen sie auch realistischerweise innerhalb dieses Zeithorizonts umsetzbar sein. Manches kann man innerhalb dieser kurzen Zeit tatsächlich abschließend erledigen. In den anderen Fällen liegt der Erfolg darin, innerhalb von 100 Tagen ein erstes Teilziel zu erreichen, das dann einen nächsten Schritt ermöglicht.

Die Akzeptanz und die Kommunizierbarkeit spielen eine wichtige Rolle. Das Quick-Wins-Projekt wird von einem bestimmten Team (Abschnitt 1.2) umgesetzt werden müssen. Die involvierten Personen müssen die Ziele mittragen. Das heißt, sie müssen sich damit nicht nur identifizieren, sondern auch die Ziele gegenüber anderen vertreten können. Dafür müssen die Ziele inhaltlich richtig, ambitioniert, aber realistisch und einfach und verständlich kommunizierbar sein.



Liegt ein erster Entwurf von formulierten Zielen vor, helfen die folgenden Prüfungen, diese zu hinterfragen und zu verbessern:

- Welches konkrete Problem soll gelöst werden?
- Ist das Problem gelöst, wenn das Ziel erreicht ist?
- Formuliert das Ziel ein Ergebnis oder einen Zustand?
- Ist klar definiert, an welcher Kennzahl (bzw. an welchem qualitativen Kennwert) die Zielerreichung gemessen wird?
- Ist der Zielwert für diese Kennzahl festgelegt?
- Kann das Ziel klar auf eine oder mehrere Organisationseinheiten oder Prozesse allokiert werden?
- Ist das Ziel realistisch umsetzbar in 100 Tagen?
- Orientiert sich das Ziel an Orientierungsgrößen wie Benchmarks oder Marktwerten?
- Ist die Liste von Zielen in etwa gleich wichtig oder ist die Wichtigkeit eines Ziels herausragend, während andere sekundär sind?
- Wird das Ziel vom involvierten Team akzeptiert und mitgetragen?
- Ist das Ziel an die involvierten Personen verständlich kommunizierbar?

Wie erwähnt, ist die Basis für eine saubere Formulierung von Zielen ein gutes Verständnis der Ausgangslage. Das ist nicht immer einfach so gegeben. Insbesondere wenn bei einem Amtsantritt in 100 Tagen Quick Wins schnelle Erfolge bringen sollen, ist nicht selten zum Beginn einer solchen Periode die Ausgangslage überhaupt nicht klar. Vielmehr hören viele Führungskräfte in ihren Organisationen verschiedene widersprüchliche und mehrdeutige Angaben zur Ausgangslage. Die Situation ist dann eher verschwommen und schwer fassbar. In diesem Fall ist ein wichtiges Ziel für ein Quick-Wins-Projekt, sich überhaupt erst eine gute Transparenz über die Herausforderungen der Organisation zu verschaffen. Den entsprechenden Quick Wins widmet sich Kapitel 2 dieses Buches. Nichtsdestotrotz können auch in diesem Fall Ziele beispielsweise hinsichtlich Umsatz und Kosten formuliert werden, die wenn nötig später iterativ entlang des Prozesses angepasst werden.



Arbeitshilfe 1

Nutzen Sie diese Arbeitshilfe zum Brainstorming von möglichen Zielen für das Quick-Wins-Projekt. In der Vorlage sind typische Bereiche für Optimierungen vorgegeben. Schreiben Sie stichwortartig Ihre Ideen für mögliche Ziele auf die vorgegebenen Zeilen. Dabei entsteht ein erster Entwurf für mögliche Quick-Wins-Ziele für die weitere Diskussion.



Arbeitshilfe 2

Notieren Sie auf dieser Arbeitshilfe die finalen Ziele für das Quick-Wins-Projekt. Berücksichtigen Sie bei der Formulierung die Qualitätskriterien für ein gut formuliertes Ziel in diesem Kapitel.

Arbeitshilfe 1
Brainstormingziele

Umsatz

Marktposition

Vertriebsperformance

Produkt & Angebot

Produktionskosten

Personalkosten

Overhead

Kultur & Organisation

.....

.....

Arbeitshilfe 2

Ziele Quick-Wins-Projekt

Ziel 1

Ziel 2

Ziel 3

Ziel 4

Ziel 5

Ziel 6

Ziel 7

Ziel 8

1.2 Teilnehmende nominieren und Besprechungsformate festlegen

Die Ziele sind nun sauber formuliert. Jetzt geht es darum, das passende Team zusammenzustellen und den Modus der Zusammenarbeit zu definieren, damit diese Ziele auch erreicht werden. Zu den kritischen Erfolgsfaktoren eines Quick-Wins-Projekts gehört, welches Team die Zielsetzungen angeht und wie dieses Team zusammenarbeitet. 100 Tage sind eine kurze Zeit. Deswegen sollte zu Beginn ausreichend Energie in diese Fragestellung gesteckt werden, um gleich von Anfang an in einer guten Aufstellung starten zu können.

Eine Führungskraft arbeitet üblicherweise in einem bestehenden Managementteam, sei es die Geschäftsleitung eines ganzen Unternehmens oder der Kreis führender Mitarbeitender einer Abteilung oder Geschäftseinheit. Grundsätzlich sind diese Personen im Tagesgeschäft die wichtigsten Ansprechpartner für die Führungskraft und diejenigen, mit denen die operativen Herausforderungen gelöst werden. Das Projektteam für ein Quick-Wins-Projekt muss aber nicht zwangsläufig identisch mit diesem Managementteam sein. Die verschiedenen Verantwortungsbereiche und Rollen in diesem Managementteam sind nicht zwangsläufig alle in einem Quick-Wins-Projekt gefragt. Umgekehrt braucht es vielleicht eine bestimmte Expertise oder Arbeitskraft für Analysen und Recherchen, die im Managementteam nicht vertreten sind. Daher sollte sich das Projektteam aus den Zielen des Quick-Wins-Projekts ableiten.



Folgendes Beispiel soll diesen Aspekt exemplarisch veranschaulichen: Nehmen wir an, bei der Zielformulierung für das Quick-Wins-Projekt hat sich ergeben, dass das Kernproblem des Unternehmens in einer überdimensionierten Personaldecke in der Administration liegt, während einerseits die Produktionsprozesse sehr effizient funktionieren und andererseits auch die Umsatzperformance im Wettbewerbsvergleich zufriedenstellend ist. Im Management sitzen auch die Produktionschefin und der Vertriebschef. Diese beiden in ein Quick-Wins-Projekt zu involvieren wäre falsch. Sie könnten kaum etwas beitragen, würden sich langweilen und ihre Zeit wäre in einem Quick-Wins-Projekt gebunden, statt diese weiter in ihre gut laufenden Verantwortungsbereiche zu investieren. Stattdessen sollte das Projektteam für das skizzierte Quick-Wins-Projekt mit den „Schuldigen“ für die überdimensionierte Personaldecke in der Administration – Finance, HR, IT, sonstige übergreifende Services – bestückt werden, auch wenn diese zum Teil nicht Mitglied des Managementteams sind.

Bei der Nominierung der Teilnehmenden des Quick-Wins-Projekts sollten man sich also an den Zielsetzungen (Abschnitt 1.1) orientieren. Welche Geschäftsbereiche werden als problematisch identifiziert? Welche Funktionen und Prozesse sind betroffen? Gibt es einen spezifischen organisatorischen Fokus? Entsprechend rekrutieren sich die Teilnehmenden des Quick-Wins-Projekts quer über das Organigramm des Unter-

nehmens. Es muss nicht jeder Bereich proportional gleich vertreten sein, im Gegenteil. Es können bestimmte Organisationseinheiten ganz außen vor gelassen werden, wenn diese von der formulierten Zielsetzung nicht tangiert sind.

Nebst den bestehenden Verantwortungsbereichen gibt es auch noch den Blick auf spezifische Rollen im Projektteam. Je nach Zielsetzung werden folgende Rollen benötigt:

- **Zahlenmensch:** In den meisten Quick-Wins-Projekten ist das Zahlenmaterial unverzichtbar. Deswegen braucht es jemanden im Team, der sowohl Zahlen auswerten und analysieren kann, als auch Zugang zur Datenbasis des Unternehmens hat (ERP-Account oder Ähnliches).
- **Arbeitstier:** Für die Recherche, Analyse und Aufbereitung von Daten braucht es eine hoch motivierte Person im Team, die das Projekt auch als Sprungbrett sieht, in der Organisation aufzusteigen. Typische Kandidaten für diese Rolle sind Trainees.
- **Veteran:** Jede Organisation ist komplex. Man muss ihre Funktionsweise auch außerhalb von Richtlinien und Organisationsreglements kennen. Der Veteran oder die Veteranin kann das leisten. Diese Person weiß auch, was man alles schon versucht hat und was nicht funktioniert hat. Sie bringt diese Erfahrung nicht als Todschlachargument für jede Idee ein, sondern konstruktiv mit der Motivation, es dieses Mal besser zu machen.
- **Projektadministration:** Wie jedes andere Projekt muss auch ein Quick-Wins-Projekt administriert werden, vom Buchen von Besprechungsräumen, Zusammenstellen von Unterlagen, bis hin zum inhaltlichen Zusammenführen von Inputs der verschiedenen Projektmitglieder. Diese Aufgabe muss klar an eine Person allokiert werden.
- **Kommunikationsverantwortung:** Viele Projekte scheitern auch in der Kommunikation. Deswegen sollte bereits früh im Projekt an eine gute (interne) Kommunikation gedacht und diese ausgearbeitet werden.
- **Externe Beratung:** Beratungen werden bei Quick-Wins-Projekten aus zwei Gründen eingesetzt. Entweder decken sie eine Expertise ab, die intern nicht vorhanden ist, oder sie bringen ihren Erfahrungsschatz und ihre Durchsetzungskraft als Generalisten in das Projekt ein, um es innerhalb der kurzen Zeit von 100 Tagen zum Erfolg zu führen.

Wenn man bei der Nominierung des Quick-Wins-Projektteams sowohl die Verantwortungsbereiche im Organigramm sowie die aufgelisteten Rollen berücksichtigt, kommen viele mögliche Kandidaten zusammen. Zu viele. Das Projektteam sollte circa fünf Personen umfassen, maximal acht, sonst leidet die Effektivität des Projektteams. Dafür können Teilnehmende verschiedene Rollen ausfüllen oder einerseits beispielsweise einen Geschäftsbereich vertreten und gleichzeitig eine der genannten Rollen übernehmen. Zudem können bestimmte Aufgaben auch im Zeitverlauf erst dazukom-