

Inklusive Zugang
zu kostenfreiem
Selbsttest



Als Pinguin gewinnen
– 8 Merkmale wachstumsstarker Unternehmen

Charakteristika wachstumsstarker Unternehmen

Viele Unternehmen haben Ziele. Es sind auch unzählige Wege in Sichtweite, aber die wenigsten Unternehmen nehmen sich die Zeit, klar festzustellen, wo sie stehen: Wo stehen wir in Bezug auf den Markt, in Bezug auf Kunden, den Wettbewerb? Wie stark ist das Fundament zur Weiterentwicklung des Unternehmens? Wo ergeben sich Chancen für gesundes, profitables Wachstum von innen? Wer allerdings nicht weiß, wo er steht, kann nicht beurteilen, worauf er seine Kräfte richten muss, um ans Ziel zu kommen. Gerade in Zeiten multipler Krisen ist dieses Selbstverständnis allerdings essenziell. Bildhaft: Sie müssen wissen, an welchem Gleis Ihr Zug abfährt, ansonsten helfen Ihnen die Sitzplatzreservierung und der geplante Ankunftsort nichts. Ein in seiner Form einmaliges Werkzeug zur Standortbestimmung, zur Identifikation von Wachstumsbremsen und -potenzialen ist der Mandat Growth Indicator®. Der Einsatz dieses Werkzeuges ermöglicht es, binnen eines Tages die Situation jedes Unternehmens zu durchdringen und Ansatzpunkte für profitables Wachstum zu erkennen – es hilft also bei der Standortbestimmung. Auf Basis von fragebogengestützten Interviews mit den Schlüsselpersonen des Unternehmens, entsteht ein detailliertes Bild. Für all diejenigen, die eine erste fundierte Einschätzung zur Wachstumskraft Ihres Unternehmens mit geringerem Aufwand erhalten wollen, haben wir das **Mandat Growth Indicator® Online-Assessment** entwickelt – es ist ein schlanker Selbsttest und bildet mit 50 Fragen den Extrakt dieser umfassenden Methodik ab. Dieser Selbsttest dauert etwa 20 Minuten und ist **online, kostenfrei verfügbar**.

Die Angaben aller beleuchteten Unternehmen seit 2014 sind nun zusammengetragen, verdichtet und nach Mustern analysiert. Das Ergebnis: Wenige Charakteristika der Unternehmen haben deutlichen Einfluss auf die Wachstumsergebnisse. Diese Charakteristika haben erstaunliche Parallelen in die Tierwelt: Pinguine sind in vier Bereichen besonders stark. Erstens **Zukunftsgestaltung** – die Tiere antizipieren, wohin sich ihre Beute bewegen wird und bewegen sich dorthin, um bestmögliche Erfolgchancen zu haben. Zweitens **Klarheit** – sie kennen ihren Partner (sie leben monogam) und finden ihn inmitten hunderter Artgenossen binnen kürzester Zeit dank leistungsstarkem Gehör. Drittens **Zusammenspiel** – Pinguine leben in Kolonien und kooperieren bei der Jagd. Viertens **Lösungsorientierung** – die Vögel passen sich an ihren Lebensraum an und wechseln je nach Jahreszeit auch die Jagdgründe.

In diesen vier übergeordneten Bereichen finden sich auch die Charakteristika wachstumsstarker Unternehmen wieder. Sind es „die“ Charakteristika? Vielleicht nicht. Wer allerdings sein Unternehmen wachstumsorientiert ausrichten will, kommt nicht umhin, diese im Folgenden beschriebenen Wachstumstreiber zu berücksichtigen.



Zum Selbsttest:

<http://bit.ly/3T2hPAM>

Die identifizierten 8 Wachstumstreiber im Überblick



Wachstumstreiber 1:

Bewusste Auseinandersetzung mit der Unternehmenszukunft
– qualitativ und quantitativ



Wachstumstreiber 2:

Systematische Operationalisierung der Strategie



Wachstumstreiber 3:

Zukunftsgerichtetes Vertriebscontrolling

ZUKUNFTSGESTALTUNG



Wachstumstreiber 4:

Klares Bild des idealen Kunden in der gesamten Organisation



Wachstumstreiber 5:

Qualitativ hochwertige Informationsbasis zur Steuerung und
Entscheidungsfindung

KLARHEIT



Wachstumstreiber 6:

Stabile Mannschaft mit geringer Fluktuation



Wachstumstreiber 7:

Schlanke Organisation mit sauberen Schnittstellen

ZUSAMMENSPIEL



Wachstumstreiber 8:

Offener und konsequenter Umgang mit Innovation

LÖSUNGSORIENTIERUNG

Wachstumstreiber 1:

Bewusste Auseinandersetzung mit der Unternehmenszukunft – qualitativ und quantitativ

Je größer und komplexer ein Unternehmen ist, umso wichtiger ist eine auf den Punkt gebrachte Strategie – einfach erklärt als Verbindung zwischen dem „Heute“ und der unternehmerischen Vision. Denn je mehr Personen an der Verwirklichung der Vision mitwirken sollen, umso wichtiger ist es, Aufmerksamkeit und Ressourcen zu bündeln und den Beteiligten Orientierung zu bieten. Ohne eine gemeinsame Strategie wählen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (bei besten Absichten) unterschiedliche Wege vom Heute zur Vision, eine Bündelung der Kräfte wäre also rein zufällig.

Um die Strategie greifbar zu machen, empfiehlt es sich, Ziele, Messgrößen und wesentliche Handlungsfelder entlang der Strategie zu definieren:

Woran erkennen wir, ob wir auf dem richtigen Weg sind (das sollte harte und weiche Faktoren umfassen)?

Die Strategie liegt in erster Linie in der Verantwortung der Unternehmensführung. Überlegen Sie, welche wesentlichen Hebel in Bewegung gesetzt werden müssen, um in Richtung der Vision zu kommen. Formulieren Sie zudem aus der Vision abgeleitete Ziele auf Unternehmensebene und ggf. Bereichsebene – was konkret wollen Sie erreichen? Diese Klarheit an der Spitze ist notwendig. Hinreichend ist es aber erst, wenn Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Strategie und Ziele verstanden und für sich reklamiert haben (siehe Wachstumstreiber 2).



Wachstumstreiber 2: Systematische Operationalisierung der Strategie

Wenn Strategien scheitern, dann nicht in der Konzeption, sondern in der Umsetzung. Zu häufig erleben wir, dass gute Konzepte in der Schublade verschwinden und „Business as Usual“ fortgeführt wird. Nach der initialen Vorstellung und ggf. Diskussion der Strategie und Ziele ist es zwingend notwendig, Aktivität zu entfalten – ausdrücklich nicht nur an der Unternehmensspitze. Wachstumsstarke Organisationen zeichnen sich dadurch aus, dass die Mannschaft in der Lage ist, strategische Initiativen in Maßnahmen zu überführen und umzusetzen – und damit das Tagesgeschäft weiterzuentwickeln.

Erst diese bewusste Auseinandersetzung „Was bedeutet diese Strategie für uns/den Bereich/das Tagesgeschäft?“ und die zugehörige Ableitung von Maßnahmen führen dazu, dass die Strategie ihre Wirkung entfalten kann.

Zugleich entlastet dieses Verteilen der Verantwort-

ung auf mehrere Schultern die Unternehmensführung, die sich damit verstärkt auf die große Linie konzentrieren kann. Überdies ist der Motivationsaspekt nicht zu vernachlässigen: Wer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Strategierealisierung einbezieht, eröffnet die Möglichkeit, den eigenen Arbeitsplatz und die Unternehmenszukunft mitzugestalten.

Wenn Sie ein klares Bild Ihrer Strategie und Ziele haben, fördern und fordern Sie Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter: Lassen Sie sich einen Plan vorlegen, was die Ziele für den einzelnen Bereich bedeuten und welche (Teil-)Ziele mit welchen wesentlichen Maßnahmen erreicht werden sollen. Um die konsequente Umsetzung einerseits und die Wirkung andererseits sicherzustellen, lohnt es sich, die Aufmerksamkeit auf diesen Themen zu belassen und die Realisierung regelhaft abzuverfolgen.



Wachstumstreiber 3: Zukunftsgerichtetes Vertriebscontrolling

Mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit wirkt die Strategie auch im vertrieblichen Tagesgeschäft, geht also mit veränderter Arbeitsweise im Vertrieb einher. Weil gerade der Vertrieb über Wohl und Wehe des Unternehmens entscheidet, lohnen sich das Abverfolgen und Steuern der Aktivitäten dort besonders. Ein wirksames Controlling beschränkt sich also nicht auf den Finanzbereich, sondern beleuchtet explizit auch die Aktivitäten und Wirksamkeit im Vertrieb. Förderlich zur Umsetzung einer Strategie ist ein Vertriebscontrolling dann, wenn nicht bloß in regelmäßigen Abständen erkannt wird, was gemacht und erreicht wurde, sondern wenn auch der Blick nach vorn gerichtet wird: Das Gespräch über konkrete Chancen, über Wege zum Gewinnen einzelner Kunden/Aufträge lenkt die Aufmerksamkeit auf das Gestaltbare und ermöglicht, Erfolgchancen zu maximieren. Ohne ein solches zukunftsgerichtetes Vertriebscontrolling bleibt der Vertrieb hinter seinen Möglichkeiten

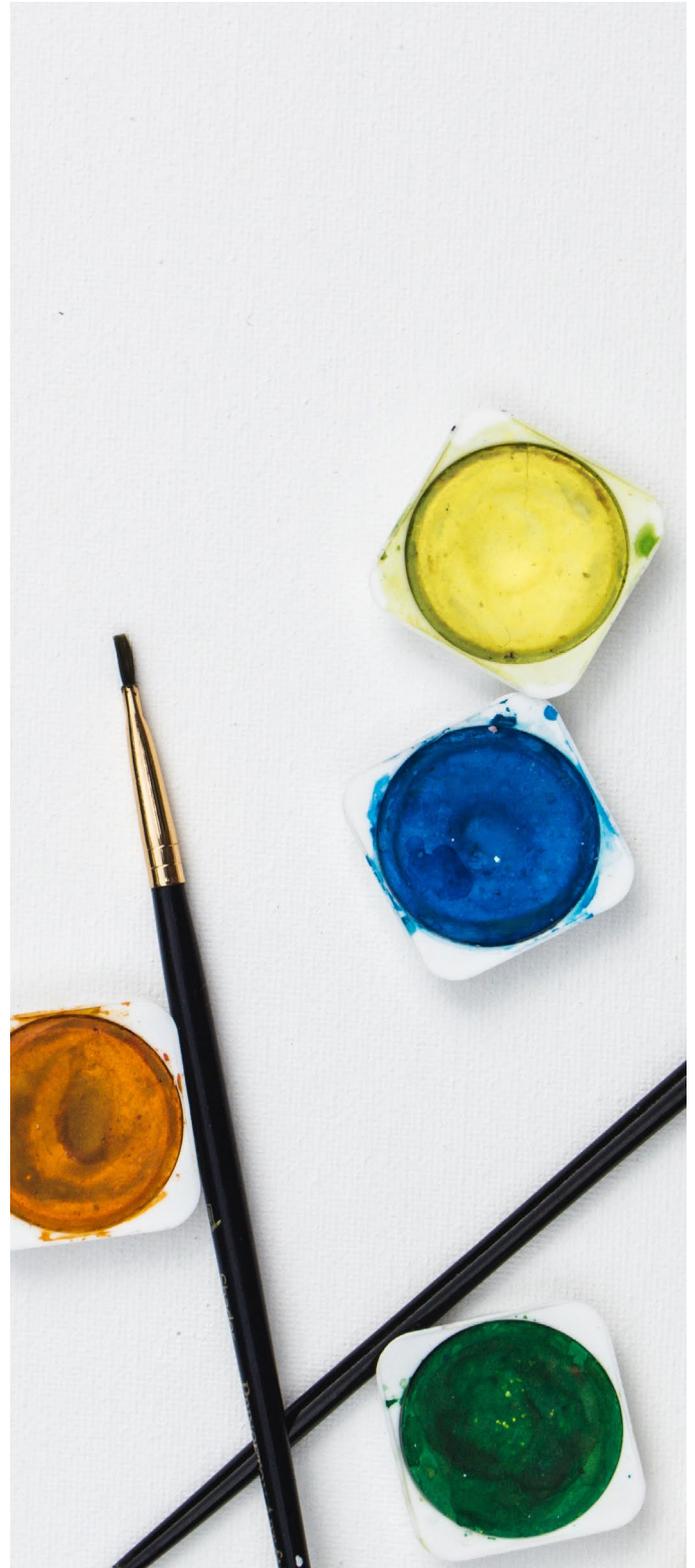
zurück und ein zentrales Werkzeug zur Führung der Veränderung im Vertrieb bleibt ungenutzt. Klären Sie deshalb, woran Sie den Erfolg im Vertrieb konkret erkennen können – die Unternehmens-/ Vertriebsziele sollten dabei enorm helfen. Ergänzen Sie diese Output-Messgrößen allerdings auch um Input-Messgrößen entlang des Vertriebsprozesses (z. B. Anzahl besuchter Kunden, Anzahl gestellter Angebote, ...). Erst diese Kombination aus Ergebnis- und Aktivitäts-Kennzahlen schafft Transparenz dazu, was besonders gut läuft und wo Potenziale bestehen. Diese Auswertungen sind nicht bloß für die Unternehmensführung/Vertriebsleitung von Bedeutung, sondern sollten mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern routinemäßig besprochen werden. Denn dies ist die Gelegenheit für die Führung zu erkennen, wie weit die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gedanklich sind und wo es lohnt einzugreifen.



Wachstumstreiber 4:

Klares Bild des idealen Kunden in der gesamten Organisation

Wie sähen Ihre Kunden aus, wenn Sie sie malen könnten? Was zeichnet sie aus? Dieses Bild beschreibt den idealen Kunden und ist deutlich konkreter als die Beschreibung einer Zielgruppe. Dabei geht es nicht bloß um äußere Merkmale (z. B. Demographie bei Personen, Branche oder Größe bei Unternehmen), sondern auch um nicht direkt ersichtliche Kriterien (z. B. Einstellung zu einem bestimmten Thema bei Personen, Entscheiderstruktur bei Unternehmen). Damit beschreibt der ideale Kunde einen Prototyp einer Ziel-/Kundengruppe und ist ein zentrales Element einer Wachstumsstrategie. Je konturierter dieses Bild ist, umso leichter fällt es, Maßnahmen zu fokussieren und damit einerseits Zeit sowie Geld zu sparen und andererseits schneller Erfolge am Markt zu erzielen. Oder umgekehrt: Solange das Bild des idealen Kunden im Ungefähren bleibt, sind die Streuverluste hoch. Natürlich ist in der Praxis jeder Kunde anders. Und natürlich ist es utopisch, ein bestehendes Kundenportfolio so verändern zu wollen, dass es nur noch aus „idealen Kunden“ besteht. Gleichwohl lohnt sich die Auseinandersetzung damit, weil der ideale Kunde beim Selektieren hilft (Welche Maßnahme passt am besten? Welche Features soll das neue Produkt auf jeden Fall haben?) und Priorisieren hilft (Welche Zielkunden sprechen wir zuerst an?). Stellen Sie dabei sicher, dass die Klarheit zum idealen Kunden nicht bloß an der Unternehmensspitze besteht, sondern zusätzlich mindestens in den marktgerichteten Bereichen und dem Produktmanagement.



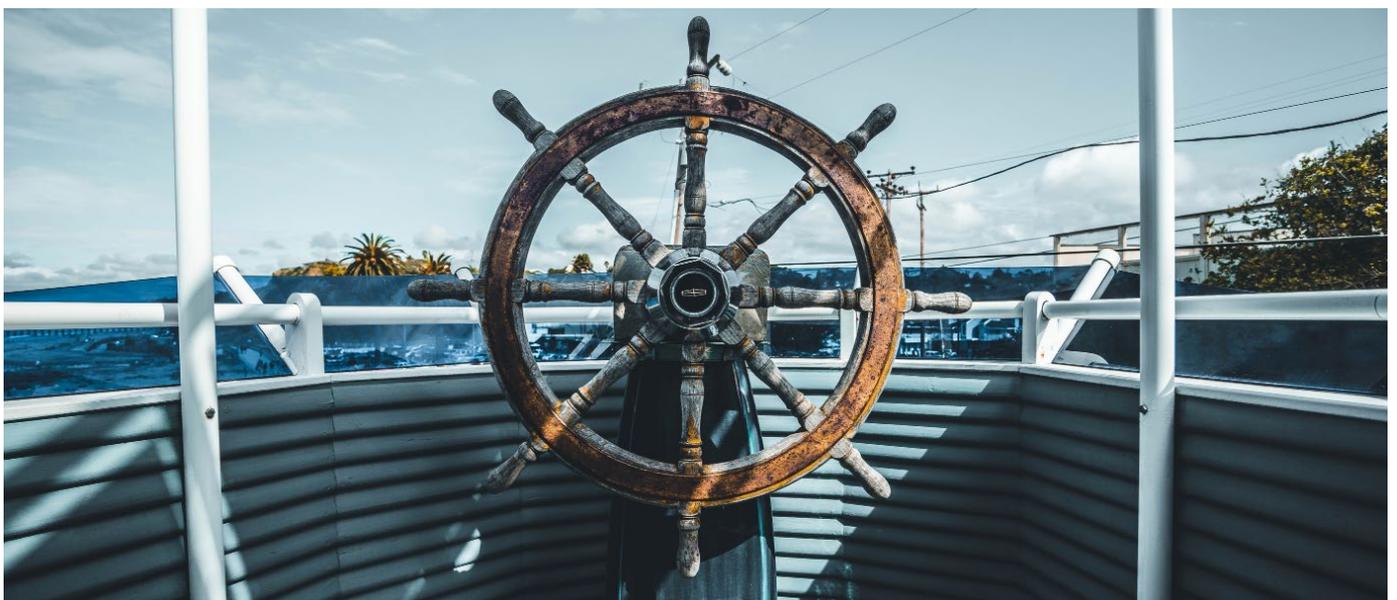
Wachstumstreiber 5:

Qualitativ hochwertige Informationsbasis zur Steuerung und Entscheidungsfindung

Wir treffen jeden Tag unzählige Entscheidungen – bei der Führung eines Unternehmens sogar viele davon bewusst. Je weniger ein Unternehmen auf einzelne Personen ausgerichtet ist (z. B. den Gründer), umso breiter sind Entscheidungskompetenzen verteilt. Während es für einen Patriarchen vermutlich leichter fällt, passende Entscheidungen zu treffen (Erfahrung, unternehmerisches Gespür, Strategie im Kopf), fällt es den weiteren Entscheidern weniger leicht: Was ist im Sinne des Unternehmens/der Strategie? Welche Rahmenbedingungen sind von Bedeutung und wie werden sie interpretiert? Erfahrungsgemäß besteht hier ein großer Abstimmungsaufwand zwischen der Unternehmensführung und den Schlüsselpersonen und ein ebenso großes Potenzial für Missverständnisse und Enttäuschung. Behilflich bei der Beantwortung solcher Fragen und demnach bei der Entscheidungsfindung können qualitativ hochwertige Informationen sein – im Unternehmensalltag sind Kennzahlen dabei häufig das Mittel der Wahl.

Wirksame Kennzahlen helfen auf lange Sicht dabei, bessere Entscheidungen zu treffen. Je stärker die Organisation dezentralisiert ist, umso größer ist diese Wirkung. Gute Kennzahlen zeichnen sich dadurch aus, dass sie kongruent mit der Strategie sind, dass Handlungen aus ihnen abgeleitet werden können und dass ihre Anzahl überschaubar bleibt.

Gerade in mittelständischen Unternehmen ist die Qualität eventueller vorhandener Daten durchwachsen, wobei auch die Einführung einzelner Kennzahlen schon einen positiven Effekt haben kann. Halten Sie es deshalb pragmatisch und beginnen an der Unternehmensspitze: Anhand welcher wenigen Größen machen Sie einen Großteil Ihrer Entscheidungen fest? Welche davon sind auch für die Fachbereiche von Bedeutung? Beginnen Sie mit der Umsetzung, bevor Sie ein ausgeklügeltes Kennzahlensystem über viele Monate entwickelt haben – nutzen Sie den Geschwindigkeitsvorteil des Mittelstandes.



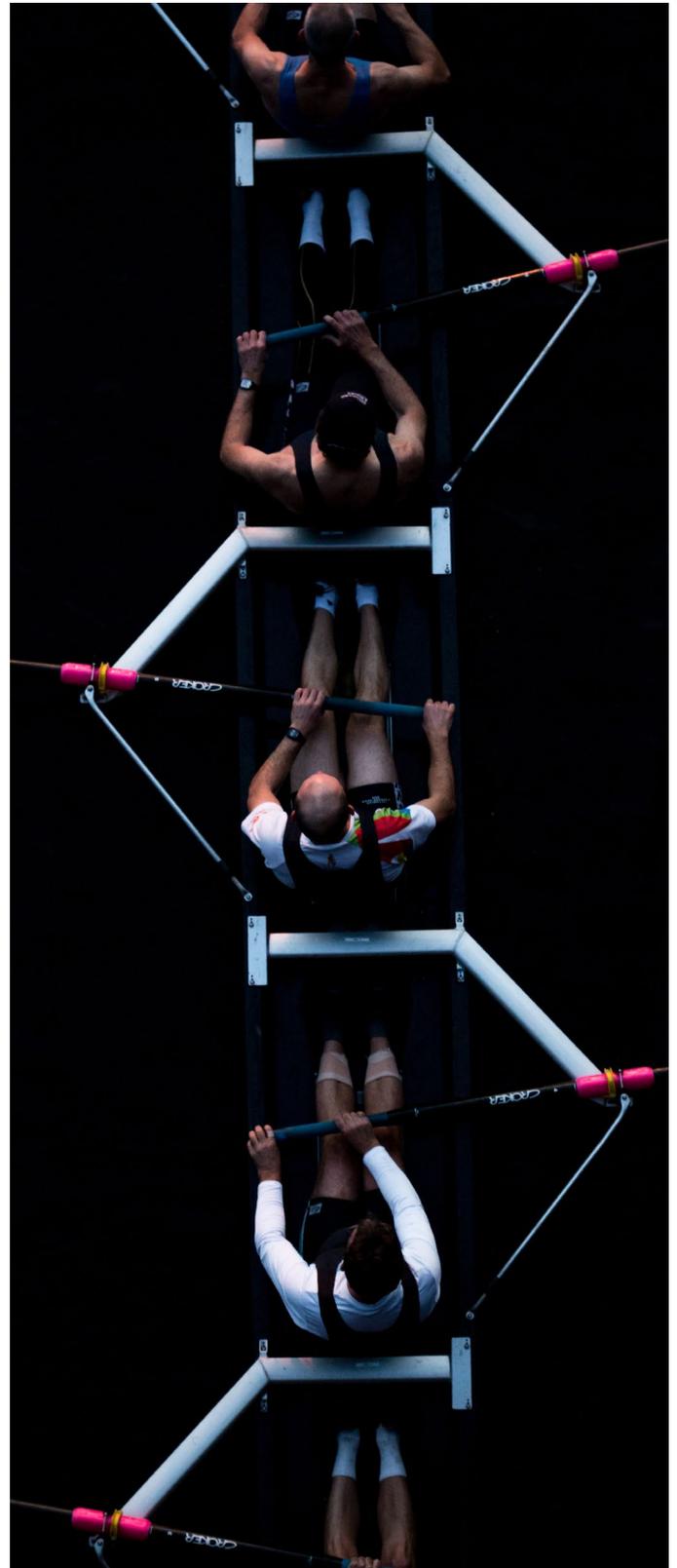
Wachstumstreiber 6:

Stabile Mannschaft mit geringer Fluktuation

Der Fachkräftemangel ist in aller Munde. Dementsprechend verwundert es nicht, dass einer der 8 Wachstumstreiber sich darauf bezieht, wenig Aufwand mit neuem Personal zu haben – mit der Suche und dem Onboarding neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Je länger die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Unternehmen bleiben bzw. je geringer die ungewollte Fluktuation ist, umso besser sind die Kolleginnen und Kollegen untereinander eingeschwungen.

Ein Patentrezept zum Binden von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern existiert nicht. In vielen Wachstumsprojekten erprobte Maßnahmen beziehen sich vor allem darauf, ein attraktives Arbeitsumfeld zu schaffen: Klare und wertschätzende Verhältnisse in der Führung, nachvollziehbare Regeln/Leitplanken, erkennbare Entwicklungsperspektiven, Benefits abseits der Vergütung. Vergütungsmodelle selbst haben einen untergeordneten Einfluss auf die Mitarbeiterbindung: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die vorrangig wegen des Geldes zum Unternehmen kommen bzw. bleiben, werden das Unternehmen auch wieder verlassen, wenn sich woanders bessere Verdienstmöglichkeiten auftun.

Um zu erkennen, welche Maßnahmen in Ihrem Unternehmen spürbare Effekte haben, empfiehlt sich sowohl der Dialog in der Führung als auch das Gespräch mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern – letzteres dient dem Validieren und ggf. Ergänzen von Ansatzpunkten. Gerade im Mittelstand muss allen Beteiligten bewusst sein: Es wird immer andere Unternehmen mit besseren Benefits geben. Das Gesamtpaket muss für die neue und bestehende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter attraktiv sein (welches neben ggf. vergleichbaren Benefits auch die o.g. weichen Facetten umfasst, die weniger vergleichbar sind).



Wachstumstreiber 7:

Schlanke Organisation mit sauberen Schnittstellen

Wenn Unternehmen wachsen, verändern sich die Anforderungen an die Abläufe und das Zusammenspiel zwischen den Beteiligten: Vormalig ausreichende Strukturen passen nicht mehr zum komplexer werdenden Geschäft, eine höhere Ausbringungsmenge erfordert effizienteres Arbeiten und Verantwortlichkeiten müssen ggf. neu geregelt werden. Diese Veränderungen geschehen häufig schleichend, sodass Wachstumsschmerzen mit der Zeit auftreten – ein ganz natürlicher Vorgang. Diejenigen Unternehmen stehen musterhaft besser da, die regelhaft die internen Abläufe und Strukturen hinterfragen. Dabei sind es statt der bereichsinternen Abläufe häufig die Schnittstellen zwischen den Bereichen, die für Sand im Getriebe sorgen.

Eine schlanke Organisation zeichnet sich dadurch aus, dass sie einfach zu verstehen ist, die Umsetzung der Prozesse bestmöglich unterstützt und die personellen Kapazitäten effizient eingesetzt sind. Saubere Prozesse und geklärte Schnittstellen sind damit die Grundlage zur Organisationsgestaltung – diese ist ein nachgelagerter Schritt, auch wenn es verlockend scheint, gleich zu Beginn einer Wachstumsinitiative Kästchen zu verschieben und ein neues Organigramm zu gestalten.

Es lohnt sich nicht, Wachstumsschmerzen komplett zu vermeiden: Der Aufwand zum Aufbau vermeintlich perfekter Prozesse und einer perfekten Organisation steht in keinem Verhältnis zum Nutzen. Denn die Anforderungen wandeln sich weiterhin, sodass die perfekte Lösung nur sehr kurz wirken könnte. Prozesse und Organisation müssen gut genug sein – dann sollte die Aufmerksamkeit wieder anderen erfolgskritischen Themen zugewandt werden.

Ein zentrales Erfolgsmuster besteht darin, die Analyse des Ist-Zustandes auf ein Minimum zu reduzieren. Setzen Sie stattdessen auf die Erfahrungen Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und klären in einer strukturierten Diskussion (mit Vertretern aller relevanten Bereiche), wo aktuell die größten Handlungsbedarfe bestehen. Der bereichsübergreifende Austausch, die verschiedenen Perspektiven tragen dafür Sorge, dass auch ohne wissenschaftliche Präzision oder detaillierte Prozessanalysen wesentliche Wirkhebel erkannt werden. Wählen Sie einzelne davon aus und starten Sie die Weiterentwicklung dieser Prozesse bzw. Schnittstellen.



Wachstumstreiber 8:

Offener und konsequenter Umgang mit Innovation

Einen deutlichen Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit haben zeitgemäße und an den Kundenbedürfnissen orientierte Produkte/Leistungen. Deshalb ist es nicht überraschend, dass diejenigen Unternehmen überdurchschnittliche Ergebnisse erzielen, in denen Ideen frei diskutiert werden, aus Fehlern gelernt wird und stets die Möglichkeit zur Weiterentwicklung gesucht wird. Diese kontinuierliche Weiterentwicklung „aus der Mitte“ ermöglicht ein schnelleres (und dennoch gesundes) Wachstum als Weiterentwicklung, die bloß durch die Unternehmensführung angestoßen ist. Ohne diese Offenheit ist es also eine Frage der Zeit, bis andere Unternehmen mit höherer Geschwindigkeit vorbeiziehen. Neben diesem kulturellen Aspekt ist ein schlanker Innovationsprozess ein Turbo für die Umsetzungsgeschwindigkeit neuer Produkte/Leistungen. Erfahrungsgemäß haben viele Unternehmen einen akzeptablen Entwicklungsprozess, behandeln die vorangehenden und nachgelagerten Schritte aber stiefmütterlich: Wer Ideen wo einbringen soll, wer diese auswählt und einen Entwicklungsauftrag formuliert, ist ebenso selten geklärt wie das Vorgehen zur Einführung und Vermarktung neuer Angebote (das schon während der Entwicklung angestoßen werden kann).

Definieren Sie also für Ihr Unternehmen, wer Ideen zur (Weiter-)Entwicklung von Produkten/Dienstleistungen an welche Stelle geben soll und welche Stelle/welches Gremium über diese Ideen befindet. Bleiben neue Produkte/Leistungen hinter den Erwartungen zurück, schauen Sie insbesondere darauf, ab wann der Vertrieb eingebunden ist (Hinweis: idealerweise von Beginn an).

Eine wachstumsförderliche Fehlerkultur lässt sich nicht mit Einzelmaßnahmen erreichen. Wenn Fehler auftreten, achten Sie darauf, dass einerseits über Ursachen statt über Schuldige gesprochen wird und dass andererseits diese Herausforderungen als Chancen zur Weiterentwicklung verstanden werden. Falls Sie feststellen, dass sich das Unternehmen stark mit sich selbst befasst, gehen Sie einen Schritt zurück und fragen Sie aktiv: „Was hat unser Kunde davon?“



Der nächste Schritt – Wie Sie Ihren Standort bestimmen

Wenn Sie Ihr Unternehmen weiter auf profitables Wachstum ausrichten wollen, prüfen Sie je Wachstumstreiber, wie gut Ihr Unternehmen in dieser Hinsicht bereits aufgestellt ist und treffen Sie erste Ableitungen. Erweitern Sie zudem die Perspektive und nutzen das Mandat Growth Indicator® Online-Assessment. So gewinnen Sie eine erste fundierte Einschätzung zur Wachstumskraft.



Zum Selbsttest:

<http://bit.ly/3T2hPAM>

direkt im Browser | kostenfrei | Ergebnisse nach rund 20 Minuten

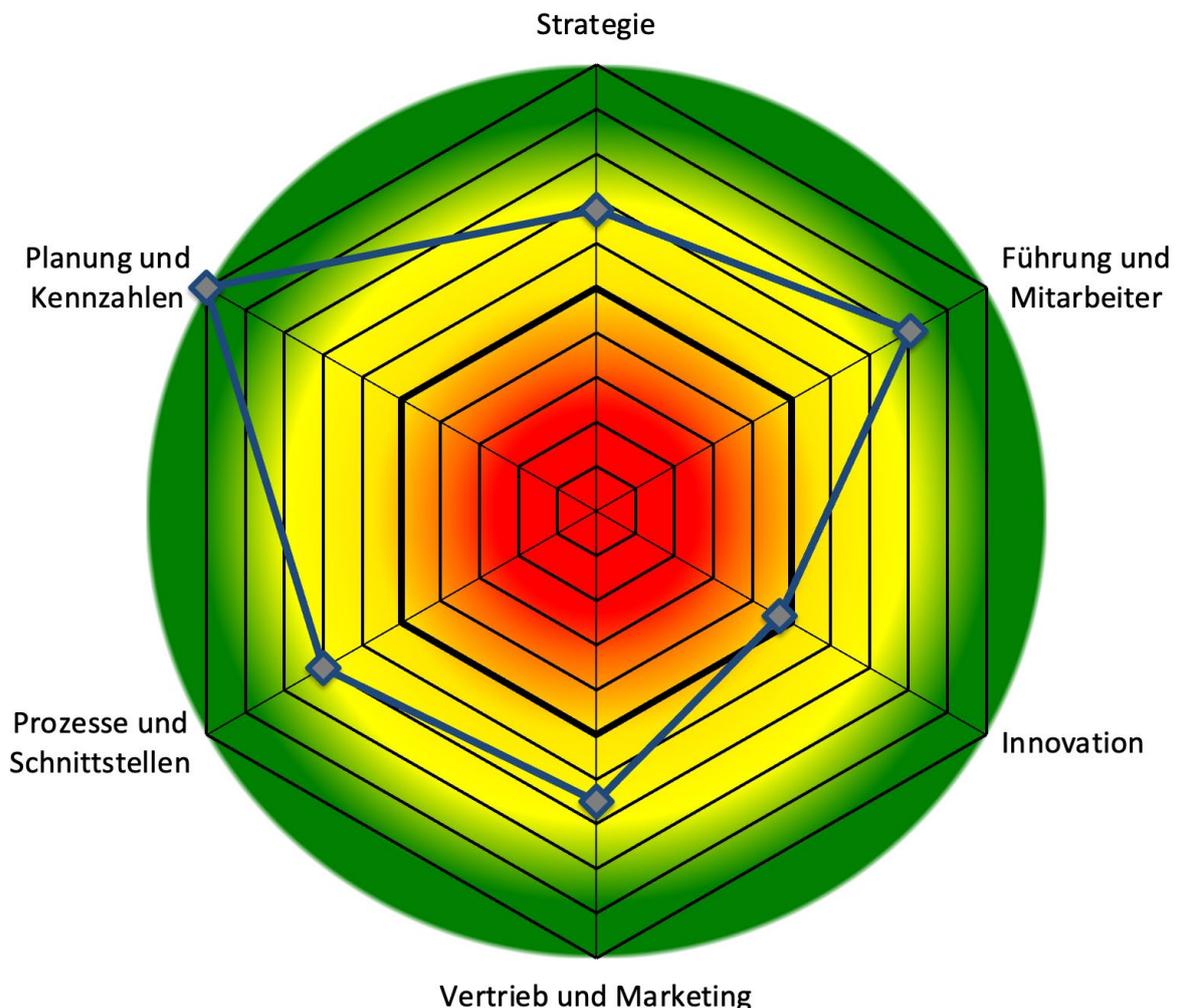


Abbildung: Wachstumsdimensionen im Mandat Growth Indicator® Online-Assessment mit beispielhaften Werten



Weiteres kostenfreies Wachstums-Know-how erhalten Sie auf www.mandat.de

Mandat Managementberatung GmbH

Emil-Figge-Straße 80

44227 Dortmund

+49 231 9742 390

info@mandat.de