MANDAT
MANAGEMENTBERATUNG

Prof. Dr. Guido Quelle

Nachhaltig profitabel wachsen

Interne Bremsen lösen und Unternehmen neuen Schub geben

Nachhaltig profitabel wachsen
Interne Bremsen lösen und Unternehmen neuen Schub geben

MANDAT
MANAGEMENTBERATUNG

Das derzeit in der Öffentlichkeit und auch in der politischen Diskussion propagierte Verständnis von Wachstum ist vielfach lückenhaft. Wachstum wird auf ein „Mehr des Gleichen" reduziert; es bestehen sogar Forderungen, auf Wachstum partiell oder generell zu verzichten. Entsprechende Veröffentlichungen haben Hochkonjunktur. Übersehen wird in dieser Diskussion, dass Wachstum – richtig verstanden – ein wesentlicher Antrieb und Basis für die Entwicklung einer Volkswirtschaft und vor allem für die Entwicklung von Unternehmen ist. Wachstum ist die Basis unseres Wohlstandes und der Grad der Wachstumsintelligenz unserer Unternehmen ist maßgeblich dafür verantwortlich, wie gut oder wie schlecht es der Wirtschaft als Ganzes geht. Wachstum lässt sich weder verordnen, noch lässt sich ein Wachstumswille stoppen. Wer wachsen will, wird Wege finden, dies zu tun. Wettbewerb als Wachstumspartner ist ein immanentes Element der Marktwirtschaft. Wir müssen zur Kenntnis nehmen, dass Wachstum etwas Förderliches ist.

Gleichwohl gibt es in vielen Unternehmen und Organisationen Bremsen. Institutionelle Bremsen, spontane Bremsen und Bremsen, die sich über Jahre hinweg verstärkt haben. Aufgabe der Führung ist es in erster Linie, dafür zu sorgen, diese Bremsen zu lösen, um das Potenzial des Unternehmens voll zu nutzen. Natürlich kann ein Unternehmen auch mit angezogenen Bremsen wachsen, doch ist dies aus nahe liegenden Gründen weitaus kraftraubender, als ein Wachstum mit einer Organisation, die dieses Wachstum auch unterstützt.

WACHSTUM: WAS BEDEUTET DAS ÜBERHAUPT?

Zunächst benötigen wir ein richtiges Wachstumsverständnis. Folgende Überzeugungen sind erforderlich:

- Wachstum kommt von innen. Es ist nicht das „böse Umfeld", das ein Unternehmen daran hindert, zu wachsen. Die meisten Hindernisse sind hausgemacht.
- Wachstum ist nicht „Mehr des Gleichen". Wachstum entsteht aus Innovation. Eines der prägendsten Beispiele ist Apples iPhone®.
- Wachstum ist kein Foto, sondern ein Film. Wachstum kann nicht als Projekt verstanden werden, sondern muss sich als Prozess im Unternehmen etablieren.
- Wachstum ist multidimensional. Wachstum darf nicht nur auf wirtschaftliche Kennzahlen reduziert werden, sondern muss auch qualitative Dimensionen enthalten.
- Wachstum wird nicht durch die letzte Zeile der Gewinn- und Verlustrechnung repräsentiert. Das reine Fokussieren auf den Gewinn – bei aller Gewinnerfordernis – greift zu kurz, denn es sind die richtigen Taten, die steuerbar sind und zu dem angestrebten Gewinn führen sollen. Das Resultat lässt sich im Nachhinein nicht mehr beeinflussen.
- Wachstumsintelligenz bedeutet, mittels gezielter Innovation als Wachstumsgrundlage multidimensional zu wachsen.

IST IHRE ORGANISATION ÜBERHAUPT SCHON BEREIT FÜR DAS WACHSTUM?

Diagnostizieren Sie selbst: Ist Ihre interne Organisation überhaupt wachstumsbereit?

1. In welcher Wachstumsphase befinden Sie sich?

- Befindet sich Ihr Unternehmen im Aufschwung? Vielleicht sogar in einem steilen Aufschwung? Dann ist es Ihre Kernaufgabe, dafür zu sorgen, dass das Fundament für Ihr Wachstum vorhanden ist und vorhanden bleibt. In der Regel haben Sie in einer Wachstumsphase eine hohe Aufbruchstimmung, die getrübt werden kann, wenn das Fundament, nämlich eine funktionierende Organisation mit leistungsfähigen Prozessen, fehlt. Sie müssen darauf achten, dass Sie Ihre Mannschaft halten. Vielfach laufen stark wachsende Organisationen Gefahr, ihre besten Mitarbeiter zu überfordern und letztendlich zu verlieren. Sorgen Sie für ein robustes Fundament.
- Befindet sich Ihr Unternehmen im Abschwung? Der Vorteil: Sie müssen nichts mehr erklären, denn jeder weiß, dass einschneidende Maßnahmen erforderlich sind, um wieder wachstumsbereit zu werden. Sie befinden sich unter der Wasseroberfläche, der Strohhalm zum Luftholen ist noch lang genug ... noch. Schnelle Maßnahmen sind erforderlich und vor allem ein Ziel, das alle Mitarbeiter, die an Bord bleiben, eint. Diese Restrukturierungsphase muss als Vorbereitung des nächsten Wachstumsschubs verstanden werden. Sie holen nur neuen Schwung. Gewinnen Sie Ihre Mitarbeiter und vermitteln Sie Ihnen Perspektiven.
- Ihr Unternehmen befindet sich auf einem Plateau? Sie wachsen noch ein wenig, alle fühlen sich wohl, aber es entstehen keine Sprünge mehr? Dies kann eine gefährliche Situation sein, denn es besteht die Gefahr der Bequemlichkeit, des Besitzstandverwaltens. Der größte Feind des Erfolgs ist Erfolgsgewohnheit; ein voller Bauch studiert nicht gern. Sie müssen Ihre Mannschaft aufrütteln, denn auch auf dem größten Plateau ist irgendwann der Abgrund erreicht. Starten Sie eine Innovations- und Wachstumsoffensive unter starker Beteiligung des Vertriebs.

2. Wird in Ihrem Unternehmen über Tätigkeit oder über Verantwortlichkeit gesprochen?

- Welche Ihrer Mitarbeiter sprechen darüber, was sie den ganzen Tag tun und warum „das alles so viel ist" und welche Ihrer Mitarbeiter sprechen darüber, für welche Ergebnisse sie sich verantwortlich fühlen? Letztere sind die Wachstumstreiber.
- Fragen Sie Ihre Mitarbeiter regelmäßig: „Wofür sind Sie bei uns verantwortlich?"
- Unterscheiden Sie zwischen Wachstumswillen und Wachstumskompetenz. Tragen Sie Ihre Mitarbeiter in ein Portfolio aus diesen beiden Achsen ein. Kompetenz können Sie trainieren, Wille erfordert Einsicht.

© Mandat Managementberatung GmbH, Emil-Figge-Straße 80, D-44227 Dortmund, 2012, Tel.: +49 231 9742390, Fax: +49 231 9742389, info@mandat.de

TYPISCHE BREMSEN IN UNTERNEHMENSBEREICHEN

Hier ist eine Auswahl typischer unternehmensinterner Bremsen. Natürlich treffen nicht überall alle Bremsen zu, aber sehen Sie selbst, ob Sie einige Aspekte in Ihrem Unternehmen wiederfinden. Erkenntnis ist der erste Schritt, eine Bremse zu lösen.

FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG

- Forscher, die sich selbst verwirklichen
- Keine Anbindung an Marketing/Vertrieb
- Doppelarbeit
- Ego im Weg

MARKETING

- Marketing behauptet, es sei nicht messbar
- Marketing ist nicht hinreichend in Wachstumsprojekte eingebunden
- Kreativität, Organisationskompetenz und Umsetzungskompetenz sind nicht gleichermaßen ausgeprägt
- Marketing meint „Wir sind die Wichtigsten"

VERTRIEB

- Vertrieb schottet sich ab, lässt sich nicht in die Karten sehen
- Denkhaltung: „Bin ich froh, wenn ich wieder aus der Zentrale heraus in meiner Region bin"
- Vergütungssystem auf Umsatzbasis
- Unklare Schnittstellen zu Logistik, Marketing, IT und Controlling
- Unbezahlte Serviceleistungen

EINKAUF

- Der Einkauf als Drückertruppe, schlechtes Image bei Lieferanten
- Belohnungssystem: Ausschließlich wirtschaftlicher Erfolg
- Mangelnde Anbindung an Unternehmensstrategie
- Unklarheit über operative Leistungsprozesse

PERSONALABTEILUNG

- Selbstverständnis als reiner Seminarveranstalter, Stellenbeschreiber, Arbeitsrechtsanwaltvermittler und Betriebsratsstillhalter
- Mangelndes Interesse an operativen Leistungsprozessen und tatsächlichen Anforderungen
- Keine Leistungsmessung der Personalabteilung
- Unklare Rollen und Verantwortlichkeiten

DIE SIEBEN WIRKUNGSVOLLSTEN WACHSTUMSVERHINDERUNGSSTRATEGIEN

Werfen Sie einen Blick auf die dunkle Seite des Wachstums: Hier folgen die sieben wirkungsvollsten Strategien, Wachstum zu verhindern, oder zumindest zu verlangsamen, denn Wachstum ist manchen Menschen schlicht zu unbequem.

- Die Chefsache ausrufen
- „Effektiv" absichern
- Politik betreiben
- Nebelkerzen werfen
- Unverbindlichkeit beweisen
- Projektinflation schaffen
- Erfolge in Frage stellen

Ist Ihnen die eine oder andere Strategie in Ihrem Unternehmen schon begegnet? Wie gehen Sie dagegen vor? Wie stellen Sie sicher, dass Sie trotzdem wachsen? Für jede dieser Strategien gibt es eine Gegenstrategie.

DIE ROLLE DER FÜHRUNG

Eines ist klar: Nur die Führung kann nachhaltig dafür sorgen, dass ein Unternehmen profitabel wächst. Bottom-Up-Initiativen sind lobenswert, aber auf Dauer nicht allein tragfähig. Es bedarf der Protagonisten in der Unternehmensführung, die immer und immer wieder dafür Sorge tragen, dass sich die vorhandene Wachstumsintelligenz im Unternehmen vervielfacht. Einige Grundsätze dazu:

- Verzichten Sie auf aufwändige und teure Motivationsprogramme. Sie funktionieren nicht. Extrinsische Motivation ist nicht möglich und wer sich auf die Wirkung von Motivationsveranstaltungen verlässt, wird enttäuscht.
- Führungsaufgabe ist es, zu inspirieren, die Motivation der Mitarbeiter zu erhalten, Leidenschaft zu fördern und Talente zu entdecken und zu entwickeln. Sacharbeit sollte bei einer Führungskraft im Hintergrund stehen, sonst wäre sie Sachbearbeiter und sollte auch so bezahlt werden.
- Ziehen Sie wenige Leitplanken ein, definieren Sie Regeln (und streichen Sie dabei jede Regel, die nicht kontrolliert wird) und formulieren Sie Empfehlungen für Ihre Mitarbeiter.
- Sorgen Sie dafür, dass Ihre Mitarbeiter die Instrumente, über die Ihr Unternehmen verfügt, nicht nur kennen, sondern, dass die Mitarbeiter sie auch einsetzen können. Auch zwei Navigationssysteme nutzen nichts, wenn man sie nicht bedienen kann.
- Verzichten Sie auf den Satzbeginn „Eigentlich müssten wir 'mal". Diese Dinge passieren in der Regel nie.

Wer eine Wachstumspause oder gar einen (vorübergehenden) Wachstumsstopp einfordert, könnte auch ebenso fordern, das Atmen einzustellen. Irgendwer wird irgendwo immer eine gute Idee haben und damit wachsen wollen. Wachsen wir nicht weiter, überholen uns andere. Also sind wir gut beraten, unsere inneren Wachstumskräfte in den Unternehmen zu aktivieren und zum Wohle aller einzusetzen.

© Mandat Managementberatung GmbH, Emil-Figge-Straße 80, D-44227 Dortmund, 2012, Tel.: +49 231 9742390, Fax: +49 231 9742389, info@mandat.de

Profil
Prof. Dr. Guido Quelle

MANDAT
MANAGEMENTBERATUNG

Prof. Dr. Guido Quelle ist als einer der wenigen Managementberater weltweit als Unternehmer, Berater, Autor und Redner seit über 20 Jahren Experte für profitables Wachstum. Er hat bisher mehr als 120 Unternehmen und Organisationen in über 350 Projekten dabei unterstützt, den Erfolg zu steigern und Wachstum voranzutreiben.

Professor Quelle ist immer dann gesuchter Ratgeber, wenn Unternehmen eine deutliche, nachhaltige Leistungssteigerung herbeiführen wollen. Seine Klienten sind aktive Vorausdenker, die keine Mühe scheuen, konsequent und gezielt für nachhaltiges, profitables Wachstum zu sorgen.

Als Autor und Co-Autor hat Prof. Quelle mehr als 100 Fachartikel, fünf teilweise europäische Studien, zwei Hochschul-Studienbriefe und acht Bücher verfasst und herausgegeben. Im November 2009 erschien erstmals eines seiner Bücher in englischer Sprache („Plan Lead Grow – Systematic Approaches to Success"). Im Gabler-Verlag erschien im September 2011 „Profitabel wachsen – Wie Sie interne Bremsen lösen und Ihrem Unternehmen neuen Schub geben."

Prof. Quelle ist international gefragter Experte und Redner, wenn es um Strategien für profitables Wachstum, die Führung von wachsenden Organisationen und das Lösen von Wachstumsbremsen geht. Zu seinem Repertoire gehören Vorträge, Reden und Keynote-Speeches auf Messen, Tagungen und Kongressen ebenso wie auf internen Unternehmensveranstaltungen und Führungskonferenzen. Die Zuhörer profitieren von fundiertem, brandaktuellem Wissen, unterhaltsam verpackt und kraftvoll transportiert. Ziel eines jeden Vortrags von Prof. Guido Quelle ist es, die Zuhörer mit konkreten, wirkungsvollen Ansatzpunkten für die Veränderung ihres eigenen Handelns auszustatten. „Meine Vorträge sollen die Teilnehmer dazu bringen, Dinge sofort in die Tat umzusetzen", so Quelle über einen seiner Grundsätze.

Prof. Quelle ist als erster Europäer Mitglied der Million Dollar Consultant® Hall of Fame und erster europäischer Berater Mitglied des Million Dollar Clubs.

Die Mandat Managementberatung GmbH, Dortmund, unterstützt ihre Klienten seit über 20 Jahren dabei, profitabel zu wachsen. Bisher wurden über 350 Strategie- und Organisationsprojekte betreut. Zu den mehr als 120 deutschen und multinationalen Klienten gehören ANZAG, die CBR-Gruppe, Deutsche Post, DHL, Hornbach, Mercedes-Benz, Volkswagen oder die Erasmus Universität Rotterdam sowie zahlreiche mittelständische Unternehmen.

Kontakt:
Prof. Dr. Guido Quelle
Geschäftsführender Gesellschafter
Mandat Managementberatung GmbH
Emil-Figge-Straße 80
D-44227 Dortmund
Tel.: +49 231 97 42 – 390
Fax: +49 231 97 42 – 389
guido.quelle@mandat.de

39,95 €
(37,16 € zzgl. 7 % MwSt.)
ISBN 978-3-8349-2981-5
www.gabler.de

Guido Quelle: „Profitabel wachsen – Wie Sie interne Bremsen lösen und Ihrem Unternehmen neuen Schub geben"

Nahezu jedes Unternehmen strebt Wachstum an. Denn Stillstand ist Rückschritt. Doch welchen Willen und welche Fähigkeiten kann ein Unternehmen tatsächlich zum Wachstum aufbieten?

Guido Quelle zeigt auf Basis seiner langjährigen Expertenerfahrung in der Beratung und Begleitung von namhaften nationalen und internationalen Wirtschaftsunternehmen Wege zu profitablem Wachstum auf. Er beschränkt sich dabei nicht singulär auf finanzielle Aspekte. Denn nicht nur die gesteigerte Wirtschaftlichkeit ist relevant. Zu profitablem Wachstum gehört ebenso, dass das Unternehmen qualitativ wächst, einen höheren Wert am Markt erzeugt und Kundenqualität, Mitarbeiterqualität und auch die Qualität der Produkte und Leistungen steigert. Für profitables Wachstum ist es unerlässlich, sich auf unternehmensimmanente Bremsen zu konzentrieren. Anschaulich, fundiert und praxisnah macht das vorliegende Buch interne Wachstumsbremsen sichtbar. Das Lösen dieser oft verborgenen Bremsen ermöglicht einen entscheidenden Wachstumsschub.

Bildnachweis Cover: © Ian Harvey

© Mandat Managementberatung GmbH, Emil-Figge-Straße 80, D-44227 Dortmund, 2012, Tel.: +49 231 9742390, Fax: +49 231 9742389, info@mandat.de