

## **Wie Unternehmen nachhaltig profitabel wachsen: Symrise-Chef Bertram und Wachstumsexperte Quelle auf dem Expert Briefing der Amerikanischen Handelskammer**

Dortmund, 9. Februar 2012

„Ist ein Unternehmen, ist die Organisation überhaupt bereit für Wachstum?“ Dieser Frage gingen Dr. Heinz-Jürgen Bertram, Vorstandsvorsitzender von Symrise, einem der weltgrößten Anbieter von Duft- und Geschmacksstoffen, kosmetischen Grund- und Wirkstoffen, und Prof. Dr. Guido Quelle, Managementautor und Geschäftsführer der Mandat Managementberatung, am Dienstag nach. Auf Einladung der American Chamber of Commerce in Germany präsentierten und diskutierten sie mit AmCham-Präsident Fred B. Irwin und 40 Teilnehmern, wie interne Wachstumsbremsen zu lösen sind, um Unternehmen neuen Schub zu geben.

### **Vom Restrukturierungsfall zum Erfolgsmodell**

Heinz-Jürgen Bertram machte auf drei Erfolgsfaktoren für Symrise (entstanden 2002 aus dem Zusammenschluss von Dragoco und H&R) aufmerksam: „Jederzeit würde ich die Organisation zunächst wieder sehr breit aufstellen. Die vorhandenen Stärken addieren und verbinden sich bei einem Merger. Erst in einem nächsten Schritt sollte es darum gehen, die Organisation zu straffen und – so wie wir es machen – die Prozessverbesserung zu institutionalisieren mitsamt der laufenden Optimierung der Schnittstellen.“ Zum zweiten sei es strategisch wichtig gewesen, in der Wertschöpfungskette stark rückwärts zu integrieren. „Auch dank einer Rückwärtsintegration bei Rohstoffen wie Vanille oder Minze verzeichnen wir Kostenvorteile, aber vielmehr sichert uns dies den Zugang zu strategisch wichtigen Rohstoffen mit gleichbleibender Qualität. Die an der Prozesskette Beteiligten arbeiten einfach enger zusammen“, erörterte Bertram. Dass die Qualität stimme, zeige auch die zweifache Auszeichnung mit dem „Kosmetik-Oscar“ BSB Innovation Award 2011. Zum dritten sei Outsourcing wesentlich für das Zusammenwachsen bei Symrise gewesen. „Beispielsweise müssen wir zwar die IT beherrschen, sie aber nicht unbedingt selbst betreiben“, beschrieb Bertram deren Vorgehen, alles für die Wertschöpfungskette nicht unmittelbar Gebrauchte auszulagern, entweder in Tochterfirmen oder an Fremdanbieter.

### **Von der Wachstumsbremse zum Wachstumsschub**

Wachstumstreiber Guido Quelle schöpfte aus seinen Erfahrungen bei mehr als 120 Unternehmen und stellte typische Wachstumsbremsen vor, wo sie zu finden sind und wie ihnen begegnet werden kann. Mit seinen sieben Wachstumsverhinderungsstrategien erzielte er stete Zustimmung bei den Teilnehmern des Expert Briefing, die sich auch einmal schmunzelnd an die eigene Nase fassten:

1. Die Chefsache ausrufen. Wenn Wachstum zur Chefsache erklärt wird, kann es das Vorhaben beschleunigen oder – wie es häufiger passiert – torpedieren. Massiver Druck wird erzeugt, viele Leitplanken und Regeln werden definiert, die niemand mehr beherrscht, ohne sorgfältige Planung wird aufs Gaspedal gedrückt. Wenn die ursprüngliche Chefsache Wachstum nach einiger Zeit delegiert und/oder untergliedert wird, ist ihr Ausgang absehbar. Es geht also auch auf oberster Ebene um gelebte Verantwortung.
2. „Effektiv“ absichern. Zahlreiche Zahlen und Fakten werden recherchiert, Studien beauftragt, durchgeführt und ausgewertet. Externes Wissen wird hinzugezogen, Beschlüsse mangels noch weitergehender Informationen vertagt: Scheinbare Sicherheit durch Informationsfülle hilft selten, um Entscheidungen zu treffen und Vorhaben voranzutreiben.
3. Politik betreiben. Bedenkenträger grundsätzlicher Art oder Methodenkritiker oder politische Ränkeschmiede machen auch vor Wachstumsplänen nicht halt, gefährden deren Nachhaltigkeit oder gleich das Vorhaben insgesamt.

4. Nebelkerzen werfen. Ob es der selektive Umgang mit Informationen ist oder das Aufstellen neuer bzw. Wiederentdecken alter Regeln, ob es die plötzliche Veränderung von Prioritäten sein kann oder die ausgiebige Beschäftigung mit Unwesentlichem, alle Nebelkerzen verhindern oder verzögern die Sicht auf das wahre Ziel: das Wachstum.
5. Unverbindlichkeit beweisen. Wenn jemand mit entsprechender Macht die Ziele aufweicht und unverbindlicher gestaltet, sieht das Ganze zunächst nach wohlwollender Entlastung des Wachstumsteams aus, geht aber in aller Regel nach hinten los. Weniger anspruchsvolle Ziele werden weniger direkt verfolgt, unkonkrete Ziele erzeugen Fragen nach der Notwendigkeit der Ressourcenbelegung. Nicht zuletzt führt auch fehlende Kontrolle zu einer hohen Unverbindlichkeit.
6. Projektinflation schaffen. Zu viele Projekte sind für die Entwicklung eines Unternehmens schlimmer als zu wenige Vorhaben, insbesondere wenn sie gleich wichtig sind. Die Folge sind beschäftigungsintensive Projekte, die jeweils um die knappen zeitlichen und/oder finanziellen Ressourcen im Unternehmen buhlen. Nicht selten wird irgendwann festgestellt, dass zu viele Initiativen parallel laufen, und Projekte werden zusammengelegt, eingestellt oder auf Eis gelegt. Die Auswirkungen auf das Wachstumsvorhaben sind klar.
7. Erfolge in Frage stellen. Professionelle Verhinderer sind geübt darin, Erfolge aufzuweichen, nicht an die Oberfläche kommen zu lassen oder sie ins schlechte Licht zu rücken. Erste Projekterfolge werden früh relativiert und als Anfangserfolge deklariert, echte Erfolge ins Gegenteil verkehrt und die Auswirkungen von Erfolgen blockiert.

Zum Schluss wies Quelle auf die Wirkung von Investoren auf die Einstellung im Unternehmen zum Wachstum hin: „Wie sich auch bei Symrise mit dem Investor EQT zeigte, steht mit einem Private-Equity-Engagement das Wachstum stärker im Fokus. So können die entscheidenden Weichen früh gestellt werden, um gemeinsam am Wachstum zu arbeiten – statt gegeneinander.“

\*\*\*

Abdruck/Verwendung frei. Foto (© Mandat Managementberatung; v.l.n.r. Dr. Heinz-Jürgen Bertram, Vorsitzender des Vorstands Symrise AG; Fred B. Irwin, President American Chamber of Commerce in Germany e.V. & Vice Chairman Citigroup Global Markets Deutschland AG; Prof. Dr. Guido Quelle, Geschäftsführender Gesellschafter Mandat Managementberatung GmbH) unter <http://www.mandat.de/de/menu/presse-raum/photos-und-downloads/profile/>

\*\*\*

Prof. Dr. Guido Quelle ist seit mehr als 20 Jahren Unternehmer. Als Berater, Autor, Redner und Experte für profitables Wachstum unterstützt er aktive Unternehmenslenker dabei, ihre Unternehmen auf nachhaltiges Wachstum zu trimmen. Sein aktuelles Buch „Profitabel wachsen – Wie Sie interne Bremsen lösen und Ihrem Unternehmen neuen Schub geben“ erschien im September 2011 bei Gabler. Quelle ist als erster Europäer Mitglied der Million Dollar Consultant® Hall of Fame und seit 2010 Honorarprofessor an der Hochschule für Logistik und Wirtschaft, Hamm.

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

\*\*\*

## Presseinformation



MANDAT  
MANAGEMENTBERATUNG

Pressekontakt:  
Mandat Managementberatung GmbH  
Prof. Dr. Guido Quelle  
Emil-Figge-Straße 80  
D-44227 Dortmund

Tel: +49 231 9742390  
Fax: +49 231 9742389  
[guido.quelle@mandat.de](mailto:guido.quelle@mandat.de)  
[www.mandat.de](http://www.mandat.de)