

Wie Unternehmen ihre internen Bereiche auf Wachstum trimmen – Guido Quelle in der Wachstumswerkstatt

Dortmund, 10. Juli 2012

„Verteilen Sie die Umsetzung Ihrer Wachstumsstrategie auf mehr Schultern im Unternehmen – und bringen Sie Ihre internen Bereiche auf Wachstumskurs“, appellierte Prof. Dr. Guido Quelle am Montag in der sechsten Telekonferenz der diesjährigen Wachstumswerkstatt. Die internen Bereiche, auch Supportbereiche oder althergebrachte Verwaltung genannt, bilden zwar nicht den Kern eines Unternehmens. Jedoch wird ohne leistungsfähige Supportbereiche der Weg zum Wachstum deutlich erschwert.

Supportbereiche im Schatten des Unternehmenswachstums

Der Mandat-Geschäftsführer weiß aus eigener Erfahrung, wie häufig die internen Bereiche ihren eigenen Wachstumsbeitrag nicht kennen. Ihnen fehle häufig die echte Anbindung an die operativen Bereiche, effektive innerbetriebliche Schnittstellen sind zumeist Fehlanzeige. Zudem seien die Supportbereiche selten mit den jeweiligen Zielen anderer Bereiche verzahnt. „Hier verbirgt sich ein gefährlicher Fehler der Unternehmensführung, der Wachstumspotenziale schlicht vergeudet“, machte Guido Quelle vor mehr als 200 akkreditierten Teilnehmern deutlich.

„In erster Linie sind die Supportbereiche interne Lieferanten“, beschreibt der Wachstumsexperte seine Erfahrungen: Die Logistik muss das Versprechen halten, das der Vertrieb gibt. Die Personalabteilung muss neben den Abrechnungs- und Verwaltungsprozessen für eine angemessene und zugleich kostengünstige Personalentwicklung sorgen. Das Controlling muss auf Knopfdruck oder spontane Anfrage hin aussagefähig sein. Die IT muss nicht nur permanent verfügbar, sondern auch in der Lage sein, anstehende Änderungen zügig umzusetzen.

Beiträge der Unternehmensführung, um den Wachstumsbeitrag der Supportbereiche zu steigern

Drei Beiträge kann die Unternehmensführung grundsätzlich für die Supportbereiche leisten, um deren Wertbeitrag zum profitablen Wachstum nachhaltig zu steigern und interne Wachstumsbremsen zu lösen:

1. Definition von Leistungsmessgrößen

Wichtiger als Mengenumessungen wie die Anzahl von Bewerbungen, Auftragsabwicklungen oder Buchungsvorgängen sind Aussagen über die qualitative Arbeit der Supportbereiche. Es geht nicht darum, das Offensichtliche zu messen, sondern den Beitrag des jeweiligen Supportbereiches zum Wohle des gesamten Unternehmens. Guido Quelle zeigt dies an Beispielen auf: „Wie lange dauert es, bis eine Stelle besetzt ist, und wie lange verbleibt der neue Mitarbeiter – hohe Leistung vorausgesetzt? Welchen Beitrag leistet das Controlling zur effektiveren Arbeit des Vertriebs? Wie trägt die Finanzabteilung dazu bei, dass die administrativen Arbeiten auf dem Weg zum Jahresabschluss kontinuierlich weniger Zeit der Unternehmensführung bedürfen? In welcher Zeit werden IT-Projekte in der Regel umgesetzt?“

2. Überwachung und Anerkennung der Leistungsmessgrößen

Quelle weiß, dass die Einführung von Leistungsmessgrößen für Supportbereiche schon manches Unternehmen überfordert. Bei der Überwachung und Anerkennung dieser Größen passiere dies umso häufiger. Der Wachstumsexperte bleibt hart: Aus seiner Sicht gehört jede Kennzahl abgeschafft, die nicht überwacht wird und/oder die bei Einhaltung (!) oder auch Abweichung keine Aufmerksamkeit erfährt. Dass sich der Aufwand lohnt, mehr als die finanziellen und marktorientierten Leistungswerte zu überwachen, zeigt sich nicht nur an den Messgrößen an sich: Die Supportbereiche bekommen – neben dem gewohnten Tadel, wenn Werte grob abweichen –

motivierendes Lob für deren Einhaltung, das wiederum zusätzlichen Antrieb für den Wachstumsweg gibt.

3. Definition von Schnittstellenleistungen

Insbesondere in den Supportbereichen geht an den Schnittstellen zwischen Abteilungen, Bereichen und Prozessen wesentliches Leistungspotenzial verloren. Abhilfe schaffen Schnittstellenvereinbarungen, mitunter Leistungsvereinbarungen oder Service Level Agreements (SLA) genannt: Zwischen zwei zusammenarbeitenden Bereichen wird besprochen, welche Prozesse einander berühren, und der Übergabepunkt so präzise wie möglich definiert. Mit fünf Fragen umreißt Guido Quelle die Schnittstellendefinition: „Was brauchen Sie? Was können Sie von mir verlässlich regelmäßig erwarten? Was sind die Regeln? Was sind wahrscheinliche Ausnahmen? Was brauche ich dazu von Ihnen?“ Mit dem systematischen Stellen dieser Fragen und der nachvollziehbaren Dokumentation der Antworten wird nicht nur ein Leistungsgüst definiert. Vielmehr können quasi nebenbei überflüssige Prozesse erkannt und eliminiert werden.

Wenn ein Unternehmen in den Supportbereichen nur eine Maßnahme ergreifen kann

Will die Unternehmensführung die Wachstumsbremsen lösen und kann nur eine Maßnahme realisieren, dann sollten die Supportbereiche mit allen sie tangierenden Bereichen in allen relevanten Hauptprozessen verlässliche Leistungsvereinbarungen schließen, empfiehlt Guido Quelle. Mit deren regelmäßiger Überprüfung werde auch dafür gesorgt, dass sich die Bereiche auf die wirklich wesentlichen Kennzahlen beschränken. Und wenn nur ein Supportbereich auf Wachstum getrimmt werden kann? „Dann schauen Sie sich Ihre Personalabteilung unbedingt näher an. Echte Personalentwicklung, wie ein Unternehmen auf Wachstumskurs sie braucht, findet viel zu selten statt. Leider fokussiert sich der Personalbereich zu häufig auf Tagesgeschäft wie Personalsuche, Entgeltabrechnung, Gesetzesänderungen und Seminarorganisation. Letzteres oft mit Erhebung der Zufriedenheit, jedoch nur selten mit einer Lernerfolgs- und Umsetzungskontrolle der Teilnehmer“, schloss Quelle.

Die nächste Mandat-Telekonferenz der Wachstumswerkstatt 2012 findet statt am 3.

September 2012 zum Thema „Wiederholbarkeit: Wie Sie das Rad mehrfach nutzen und nicht immer wieder neu erfinden“. Die Impulsvorträge am Telefon zu den wichtigsten Bereichen, in denen Wachstumsbremsen zu lösen sind, richten sich an Unternehmer, Vorstände, Geschäftsführer und seniorie Führungskräfte. Mehr Informationen unter www.mandat.de/de/menu/produkte/telekonferenzen/

Abdruck/Verwendung frei. Foto Prof. Dr. Guido Quelle (© Mandat Managementberatung) unter www.mandat.de/de/menu/presse-raum/photos-und-downloads/fotos-prof-dr-guido-quelle/

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

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
www.mandat.de