

## **Den Wachstumsverhinderern begegnen: Guido Quelle über die dunkle Seite des Wachstums**

Dortmund, 23. Oktober 2012

Profitables Wachstum ist für Unternehmen existenziell wichtig. Mit einer passgenauen Strategie und Umsetzungsplanung lassen sie sich auf den richtigen Weg bringen. Woran jedoch viele ermüden oder gar scheitern, sind verhaltensbedingte Wachstumsbremsen, die intern unerwartet auftauchen: die Wachstumsverhinderer. Auf dieser dunklen Seite des Wachstums machte Prof. Dr. Guido Quelle, Geschäftsführer der Dortmunder Mandat Managementberatung, am Montag Licht: In der achten Telekonferenz der diesjährigen Wachstumswerkstatt zeigte er den mehr als 200 akkreditierten Teilnehmern sieben typische Wachstumsverhinderungsstrategien.

### **Sieben Strategien, die Wachstumsverhinderer einsetzen:**

- 1. Wenn Ihre Wachstumsinitiative plötzlich zur Chefsache erklärt wird.**  
Guido Quelle weiß aus seiner Erfahrung, dass Wachstum am besten auf der Leitungsebene verantwortet wird. „Wenn jedoch einer das Thema überraschend an sich reißt, ist Vorsicht geboten. Es wird Druck erzeugt, plötzlich neu zu definierende Leitplanken und Regeln beherrscht keiner mehr, und ohne sorgfältige Planung wird aufs Tempo gedrückt. Häufig will der ‚Chef‘ zudem die Fäden bald nicht mehr selbst in der Hand behalten.“ Die Empfehlung des Wachstumsexperten: „Tasten Sie sich mit vorsichtigen Fragen voran, um das Ereignis zu antizipieren und zu vermeiden. Wenn die Chefsache dann doch ausgerufen ist, versuchen Sie, mindestens einen gestaltbaren Teil des Wachstumsvorhabens zurück in Ihre Verantwortung zu bekommen.“
- 2. Wenn Ihr Wachstumsweg „effektiv“ abgesichert werden soll.**  
Wenn die getroffenen Annahmen oder die erwartete Wirkung der beabsichtigten Ergebnisse immer weiter abgesichert werden sollen, geht bei Guido Quelle die Warnlampe an. „Ob es umfangreiche Studien, der Einsatz weiterer externer Berater oder auch nur wiederholte Variationen der prinzipiell gleichen Diskussion wichtiger Teilthemen sind: Im Nu sind Monate vergangen.“ Darüber hinaus eröffnet jede Studie, jedes Beratungsergebnis weite Interpretationsmöglichkeiten – auch gegen die ursprüngliche Wachstumsabsicht und den dazugehörigen Plan. Quelle dazu: „Sie müssen sensibel identifizieren, ob es sich um eine wohlwollende Unterstützung oder einen vorsätzlichen Verhinderungsversuch handelt. Es bedarf schon einiger Erfahrung, um Verhinderer mit dieser Strategie zu enttarnen.“
- 3. Wenn Ihr Wachstumsplan ins Zentrum politischer Spiele gerät.**  
Die Wachstumsverhinderer machen sich subtil ans Werk, weiß Quelle: „Inhalte und Ziele der Wachstumsstrategie werden von ihnen offiziell befürwortet, jedoch stellen sie die Methoden in Frage. Oder es werden im Hintergrund Gegenargumente gesammelt und platziert, gescheiterte Konzepte aus der Vergangenheit als Begründung herangezogen. Im Extremfall wird auch die Integrität des Wachstumstreibers in Frage gestellt.“ Guido Quelle empfiehlt: „Haben Sie ein feines Ohr dafür, was hinter den Kulissen passiert. Wie für viele unternehmenspolitische Entwicklungen gilt auch hier: Halten Sie sich gut vernetzt, damit Ränkespiele keinen Nährboden finden.“
- 4. Wenn geworfene Nebelkerzen Ihren Wachstumsweg verschleiern.**  
Der selektive Umgang mit Informationen gehört zu den beliebtesten Nebelkerzen in der Verhinderung oder Verzögerung von Wachstumsinitiativen – zu spät, unvollständig, unterschiedlich oder gar nicht zu informieren. Den Wachstumsverhinderern geht es mit dieser Strategie darum, Zeit für ihr ganz eigenes Vorhaben zu gewinnen. Gleiches gilt für das Verändern von Prioritäten. Wachstumsexperte Quelle weiß: „Es wird sich für Sie als Wachstumstreiber auszahlen, den längeren Atem zu haben. Bleiben Sie hartnäckig und ermüden Sie die Nebelkerzenwerfer mit Ihrer Beharrlichkeit.“

5. **Wenn Ihre Wachstumsziele aufgeweicht werden.**

Jedem Beteiligten ist bewusst, dass es sich bei Wachstumsvorhaben nicht um einen Spaziergang handelt. Wenn nun jemand mit entsprechender Macht die Ziele unverbindlicher gestaltet, sieht das auf den ersten Blick nach einer wohlwollenden Entlastung des Projektteams aus. „Das geht jedoch in der Praxis meist nach hinten los“, warnt Quelle. „Statt auf wenige anspruchsvolle Ziele in einem engen Korridor konzentriert, können sich die Beteiligten in einem viel weiteren Zielraum leichter verirren und sich gegenseitig aus den Augen verlieren.“ Eine weitere Gefahr liegt darin, dass irgendwann die Frage auftaucht, warum die Ziele so wenig ambitioniert seien und wie denn ein Vorhaben mit so unkonkreten Zielen so viele Ressourcen beanspruchen könne. Guido Quelle rät: „Verteidigen Sie direkt zu Beginn die Ziele, auch wenn sie anspruchsvoll sind und Sie vielleicht noch nicht genau wissen, wie Sie sie erreichen wollen. Scheitern Sie lieber an einem zu anspruchsvollen Ziel, als dass Sie sich vorwerfen lassen, Sie hätten sich nicht genug Gedanken gemacht und sich nicht genug vorgenommen.“

6. **Wenn Ihr Wachstumsprojekt in einer Vielzahl anderer Vorhaben untergeht.**

Zu viele Projekte sind für die Entwicklung eines Unternehmens schlimmer als zu wenige. Wachstumsverhinderer zielen darauf ab, durch andere, selbstverständlich wichtige und nützliche Projekte dem Wachstumsvorhaben die Ressourcen abzugraben. Quelle empfiehlt: „Wenn Sie die Projektinflation nicht verhindern können, dann sorgen Sie bei Kapazitätsengpässen wenigstens dafür, dass die Verhinderer bei der Entscheidung über die Fortführung Ihres Wachstumsprojekts außen vor bleiben.“

7. **Wenn Wachstumserfolge in Frage gestellt werden.**

Geübte Wachstumsverhinderer weichen Erfolge auf, lassen sie nicht in die Unternehmensöffentlichkeit bzw. rücken sie in schlechtes Licht. Oder länger wirkende Erfolge werden ins Gegenteil verkehrt – wenn beispielsweise angesichts einer großen Zahl geworbener Neukunden hinterfragt wird, wie denn die Logistik dieses Mehr an Kunden zufriedenstellend bedienen könne und dass eine daraus notwendig werdende Verbesserungs-Investition in die Logistik das Quartalsergebnis verschlechtere und so weiter. Zudem erhöhen, nach Guido Quelles Erfahrung, die meisten Verhinderer einfach die Ziele für die bislang erfolgreichen Wachstumstreiber: „Wenn suggeriert wird, dass die Erfolge wohl den nicht ausreichend anspruchsvollen Zielen zuzuschreiben seien und dass diese doch sicher höher sein könnten, dann nehmen Sie es sportlich und treiben Ihr Wachstumsvorhaben noch weiter voran.“

**Die nächste Mandat-Telekonferenz der Wachstumswerkstatt 2012 findet statt am 26. November 2012 zum Thema „Wachstum anschieben: Was Sie als Wachstumsmotor selbst tun müssen“.** Die Impulsvorträge am Telefon zu den wichtigsten Bereichen, in denen Wachstumsbremsen zu lösen sind, richten sich an Unternehmer, Vorstände, Geschäftsführer und seniorige Führungskräfte. Mehr Informationen unter [www.mandat.de/de/menu/produkte/telekonferenzen](http://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](http://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

## Presseinformation

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.

\*\*\*

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)