

# Wachstumsmut

Vom Warum zum Wie im Mittelstand



Unternehmerisches Wachstum und sportliche Leistung haben vieles gemeinsam. Für beides sind Freude und positive Emotionen so wichtig. Guido Quelle versteht es auch in diesem Buch, uns Unternehmern beides zu vermitteln.

**Dr. Pavel Smažík, CEO,  
Herbadent s.r.o., Prag,  
Tschechien**

**Guido Quelle**

# **Wachstumsmut**

Vom Warum zum Wie im Mittelstand

Guido Quelle

Prof. Dr. Guido Quelle  
Mandat Managementberatung GmbH  
Emil-Figge-Straße 80  
44227 Dortmund  
Deutschland  
Telefon: +49 231-9742-390  
Telefax: +49 231-9742-389  
[info@mandat.de](mailto:info@mandat.de)  
[www.mandat.de](http://www.mandat.de)

Herstellung und Verlag: Books on Demand GmbH, Norderstedt  
Covergestaltung, Layout und Satz: Laura Kosalla,  
Mandat Managementberatung GmbH  
© Cover: Branko Starcevic/Stocksy – [www.stock.adobe.com](http://www.stock.adobe.com)

Copyright 2020 © Prof. Dr. Guido Quelle:

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Bibliografische Informationen der Deutschen Nationalbibliothek:  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.  
ISBN 978-3-751-92433-7

# **Inhalt**

**Vorwort – Michael Sommer (KMU-Magazin) ..... VII**

**Ein Wort zum Start – Guido Quelle ..... XI**

## **Intro**

Wachstum? Selbstverständlich ..... 1

## **Kapitel 1: Unternehmerstrategie**

Die Verantwortung des Unternehmers ..... 6

Das persönliche Wachstum des Unternehmers ..... 10

Unternehmensnachfolge – Ein zu frühes Kümern ist unmöglich .. 14

Der Verkauf des Unternehmens ..... 18

## **Kapitel 2: Wachstumsstrategie**

Die wirksame Wachstumsstrategie ..... 23

Wachstumsstrategie – Vorsicht vor Platzhaltern ..... 28

Die Strategie und die Basisdemokratie..... 32

Digitalisierung – Ohne Fokus keine Chance ..... 37

Marke – Mythos oder Mittel zum Wachstum? ..... 42

Vor dem Durst trinken – Strategie als Prävention.....	46
Lieber schnell statt perfekt.....	50
Vom Produkt zur Dienstleistung.....	54

### **Kapitel 3: Wachstum führen**

Das wichtigste Führungsinstrument.....	60
Konkreter Inhalt statt abstrakte Zahlen .....	65
Jeder Einzelne zählt – das gilt immer.....	69
Megatrend Transparenz – Warum Heimlichtuerei schadet .....	73
Erfolg und seine Kehrseite.....	77
Entscheidungen treffen – auch im Erfolg.....	81
„Das ist nun mal so!“ – Wirklich? .....	85
Intern statt extern .....	89
Das „Kultur-Veränderungsprojekt“ – Ein Irrtum .....	93
Never change a running system? Falsch! .....	98
Die Kraft der Konzentration.....	102
„Wachstum? Das wird schon“ – Vorsicht! .....	105

### **Kapitel 4: Wachstum realisieren**

Wie sich Unternehmen selbst im Wege stehen .....	112
Kundennähe – Theorie und Tatsache.....	116
Verkaufsversprechen darf man nicht brechen.....	121
Nicht immer mehr, sondern immer pfiffiger.....	125

Die Restrukturierung und ihre Fehler .....	130
Denn sie wissen nicht, was wir tun .....	135
Der Luxus von heute ist der Standard von morgen .....	140
Die Zeitverschwendungsfallen.....	145
Raus aus der Vergleichsfalle .....	149
Die optimale Betriebsgröße? .....	153
Der Auslastungsirrtum und die Frage nach dem Wert .....	157
„Wir sind ja so speziell“ .....	161
Reden? Ja, aber über das Wesentliche .....	165
Es gibt mehr als Kostensenkung .....	169
<b>Index.....</b>	<b>175</b>
<b>Über den Autor: Prof. Dr. Guido Quelle .....</b>	<b>179</b>

**Dieses Buch widme ich allen Unternehmerinnen,  
Unternehmern, Führungskräften und Mitarbeitern im  
Mittelstand, die – wie wir – konsequent und  
zuversichtlich an gesundem profitablen Wachstum  
arbeiten und die – ebenfalls wie wir – den Mut  
haben, immer wieder Dinge auszuprobieren, von denen  
ihnen alle möglichen Menschen abraten.**





## Vorwort

Es war kein leeres Versprechen an die Leser, als Professor Guido Quelle im Jahr 2015 das Buch mit dem Titel „Wachstumsintelligenz – So gelingt Wachstum im Mittelstand“ publizierte, und das ist in der schier unerschöpflich scheinenden Managementliteratur keine Selbstverständlichkeit. Eine der Kernaussagen, aus denen der Autor strategische und operative Ableitungen entwickelt, ist seine Definition von Wachstumsintelligenz. Diese beschreibt, „dass es bei Wachstum nicht um Kraft und Grösse geht, sondern um Intelligenz und Geschwindigkeit, um Priorisierung und Weglassen, um Gespür und Kontur“. Die auf dieses Leitmotiv referenzierenden Beiträge sind eine durchstrukturierte Sammlung der Kolummentexte, die Professor Quelle in den Jahren 2012 bis 2014 für das „KMU-Magazin“ verfasst hat. Frei von verkopfter Theorie und Marketingsprech trifft das Buch mitten ins Praktikerherz des Mittelstands. Vor allem spiegelt sich seine Qualität auch darin, dass die aus dem reichen Erfahrungsschatz des Autors stammenden Textinhalte unternehmensindividuell adaptierbar sind und nicht an Aktualität verlieren.

Jetzt hat Professor Quelle ein weiteres Kompendium nachgelegt. „Wachstumsmut – Vom Warum zum Wie im Mittelstand“ heißt die neuste Publikation, die wiederum von seinen Kolumnenbeiträgen im „KMU-Magazin“ getragen wird. Und es könnte wohl keinen geeigneteren Zeitpunkt geben als jetzt, über Wachstumsmut zu reflektieren, Wachstumsmut zu entwickeln und in unternehmerische Strategien, Projekte und Prozesse zu leiten. Während diese Zeilen entstehen, hat das Corona-Virus Gesellschaft, Politik und Wirtschaft noch fest im Griff. Wie lange der wirtschaftliche Lockdown aufrecht erhalten wird, respektive erhalten werden kann, ist unklar. Der verursachte Kollateralschaden ist schon jetzt immens und stellt die Finanzkrise 2008 weit in den Schatten. Ohne Zweifel haben wir es mit der größten Krise seit dem zweiten

Weltkrieg zu tun. Umso mehr ist es gerade jetzt angeraten, nicht zu lamentieren oder darüber zu schwadronieren, welche Massnahmen vielleicht früher hätten eingeleitet werden müssen.

Mehr noch als die meisten Bevölkerungsgruppen sind es Unternehmer, die den Umgang mit Krisen managen können müssen. Risikomanagement ist Teil des Unternehmertums. Der entscheidende Erfolgsfaktor, um gestärkt aus einer Krisenzeit zu kommen, ist die Fähigkeit zu analysieren und zu handeln. In schwierigen Zeiten dürften daher die meisten Unternehmen nicht daran scheitern, dass sie keine Chance mehr gehabt hätten, sondern daran, dass sie nicht frühzeitig genau hingeschaut haben. Dafür gilt es, mögliche Szenarien zu entwickeln, sowohl Best-Case- wie auch Worst-Case-Szenarien zu benennen. Nicht zuletzt brauchen Mitarbeiter gerade jetzt entsprechende Orientierungshilfen. Dabei sind nicht in erster Linie Methoden und Instrumente gefragt, sondern vor allem Mut und Kraft, Führung zu übernehmen.

Eine von mir präferierte Definition beschreibt Mut als „Fähigkeit, in einer gefährlichen, riskanten Situation seine Angst zu überwinden; Furchtlosigkeit angesichts einer Situation, in der man Angst haben könnte.“ Furcht lähmt, Mut bewegt. Somit ist es unabdingbar, jetzt mit Wachstumsmut zu planen. Denn in einer Situation wie dieser muss auch der Blick darauf gelegt werden, was wir aus der Krise lernen müssen, wie es nach Krisenende mit dem Unternehmen weitergehen soll und welche die relevanten Schritte in Richtung Aufschwung sind. „Die Krise ist ein produktiver Zustand, wenn man ihr den Beigeschmack der Katastrophe nimmt“, ist ein Zitat, das dem Schweizer Schriftsteller Max Frisch zugesprochen wird. Diesen produktiven Zustand für intelligentes Wachstum nutzen zu können, wünsche ich Unternehmern, Managern und Mitarbeitern. Der „Wachstumsmut“ von Guido Quelle ist ein hilfreicher Begleiter auf diesem Weg.

Ich möchte schliessen mit einem Dank an Guido Quelle und sein Team. Die nun schon gut acht Jahre währende, überaus angenehme Zusammenarbeit hat mich bereichert. Unsere regelmässig erscheinende Kolumne zum Thema Wachstum füllen ebenso wertig mittlerweile Linda und Fabian Vollberg, inzwischen ebenfalls geschäftsführende Gesellschafter der Mandat Managementberatung GmbH, deren Mehrheitsgesellschafter Guido Quelle ist. Neben den fundierten Fachbeiträgen möchte ich das von Mandat jährlich veranstaltete „Internationale Marken-Kolloquium“ nicht unerwähnt lassen, das aus dem weiten Feld der Unternehmertagenungen als Ideen-Fundgrube herausragt. In jedem Jahr wird anlässlich dessen auch ein Award an eine Persönlichkeit übergeben, die sich besonders im Sinne der Marke und im Sinne des profitablen Wachstums verdient gemacht hat. Ich habe die große Freude, als Jurymitglied an diesem äußerst spannenden Prozess teilhaben zu dürfen.

Ich wünsche dem «Wachstumsmut» einen großen Erfolg.

Michael Sommer, Chefredaktor KMU-Magazin  
michael.sommer@kmu-magazin.ch



Horn, Schweiz, im April 2020



## Ein Wort zum Start

Als Michael Sommer, Chefredaktor des KMU-Magazins und ich im Jahr 2012 zum ersten Mal miteinander sprachen, ging es um einen Fachbeitrag zu einer von uns seinerzeit jüngst veröffentlichten Studie und der Dialog war ungefähr der folgende:

„Können Sie mir zu der Studie einen Fachbeitrag liefern? Sie haben doch sicher etwas in der Schublade.“

„Ich habe nichts in der Schublade.“

„Ja, oder jemanden, der Ihnen etwas schreibt.“

„Ich möchte nicht, dass mir jemand etwas schreibt. Ich schreibe meine Fachbeiträge grundsätzlich selbst.“

„Oh, das ist gut, darüber sollten wir reden.“

Dies war der Beginn einer bis heute währenden, regen Zusammenarbeit mit Michael Sommer und seinem Team in der Redaktion des KMU-Magazins. Ich weiß nicht, wie viele Beiträge in der Zwischenzeit entstanden sind, die ich im Rahmen meiner Kolumne dort veröffentlicht habe, aber immerhin sind es genug Beiträge, um zwei Bücher daraus zu gestalten: „Wachstumsintelligenz“ erfreute sich einer derartig großen Beliebtheit, dass wir entschieden haben, ein weiteres Buch zu veröffentlichen; es liegt Ihnen vor: „Wachstumsmut“. Diesen Titel haben wir gewählt, weil wir meinen – nein: weil wir wissen –, dass zu Wachstum immer auch Mut und Zuversicht gehört, nicht nur Klugheit, Energie und Disziplin.

Wachstumsmut bedeutet, Dinge in die Hand zu nehmen, von denen wir nicht wissen, ob sie gelingen werden, von denen wir aber überzeugt sind, dass sie zu gesundem, profitablen Wachstum füh-

ren werden. Wachstumsmut bedeutet, Rückschläge als Orientierungspunkte zu sehen und nicht als ultimative Punkte des Scheiterns. Wachstumsmut bedeutet, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu gewinnen, nicht nur ihre Arbeit gut zu verrichten, sondern Teil der gemeinsamen Wachstumsreise zu werden. Wir wollen Mut machen. Mut zu Innovation, Mut zu Zuversicht, Mut zu Wachstum.

Das Besondere an diesem Buch? Es sind zwei Dinge: Erstens handelt es sich bei jedem Beitrag um einen abgeschlossenen Beitrag, man muss sich also nicht erst durch ein dickes Buch fräsen, um eine Erkenntnis zu haben. Zweitens ist in „Wachstumsmut“ die Brücke geschlagen vom unternehmerischen „Warum?“ über das strategische „Was?“ bis hin zum operativen „Wie?“. Zu viele Initiativen bleiben auf der Strecke, weil diese Brücke nicht geschlagen wird. In „Wachstumsmut“ finden Leserinnen und Leser Antworten auf viele unternehmerische Fragen.

Ich danke Michael Sommer und seinem Team in der Redaktion sehr, dass sie mich und inzwischen auch meine Kollegen Vollberg & Vollberg seit nunmehr über acht Jahren jeden Monat herausfordern – nebenbei würde ich mir wünschen, dass die Qualität des KMU-Magazins beispielhaft auch für andere Magazine wäre – und freue mich sehr darüber, dass wir auch weiter für Wachstumspulse sorgen werden. Vielen Dank an mein Team bei Mandat für den Zuspruch, aber auch für fundierte Kritik, die dazu geführt hat, dass das Buch noch besser wurde. Insbesondere danke ich meiner Geschäftsführungs- und Gesellschafterkollegin Linda Vollberg, die dafür Sorge trägt, dass Wachstumsmut ein treffliches Marketing erfahren wird, meiner Beraterkollegin Lisa Wolff für das Finden des schönen Covers sowie Laura Kosalla, die sämtliche Satz- und Gestaltungsarbeiten übernommen hat.

Wie immer bewundere ich die Geduld meiner Frau Susanne, wenn ich einmal wieder abgetaucht bin in fachlichen Themen, wie der Veröffentlichung eines neuen Buches.

Möge „Wachstumsmut“ von vielen Unternehmerinnen und Unternehmern gelesen werden, möge es dem Mittelstand dienen und damit auch unseren Volkswirtschaften, die auf uns mittelständische Unternehmen angewiesen sind.

Dortmund, im April 2020

Guido Quelle  
[guido.quelle@mandat.de](mailto:guido.quelle@mandat.de)





## Wachstum? Selbstverständlich

*Das Wachstum sachlich unerlässlich ist, erscheint mit ein wenig Nachdenken plausibel. Was tun wir also dafür, dass Wachstum auch tatsächlich allen als erstrebenswert erscheint?*

Es kann nicht oft genug betont werden: Wachstum ist für unseren Wohlstand unerlässlich. Anzunehmen, dass Unternehmen oder auch Personen nicht wachsen wollen, ist ein Irrtum und Einzelfälle sind eher eine Bestätigung der Regel als dass sie selbst zur Regel erhoben werden können. Insofern befremden mich – und das nicht nur als Wachstumsexperte, sondern auch als Mitglied der Gesellschaft – die Diskussionen um das Thema mitunter, denn es werden doch zahlreiche ideologische Aspekte mit in die Debatte eingebracht.

### **Den Begriff Wachstum „wieder“ positiv aufladen**

Einmal pro Jahr veranstalten wir mit meiner Beratungsgesellschaft den „Seon Summit“ auf Schloss Bensberg in Bergisch Gladbach. Dabei handelt es sich um ein Gipfeltreffen eines kleinen Kreises von Unternehmern, Geschäftsführern und Vorständen aus unserem großen Netzwerk, allesamt wachstumsstrebend. Zu einem der vergangenen Summits hatten wir Alexander Graf Lambsdorff, seinerzeit Vizepräsident des Europäischen Parlaments, als Gastredner eingeladen und es war außerordentlich wohltuend, dass Graf Lambsdorff auch darüber sprach, dass man sich dafür einsetzen müsse, das Thema „Wachstum“ in der Gesellschaft positiv aufzuladen. Genauer muss man wohl sagen „wieder“ positiv aufzuladen, denn es gab durchaus Zeiten, in denen Wachstum nahezu ausschließlich positiv konnotiert war, man denke an die Aufbauzeiten nach dem zweiten Weltkrieg, wo alle Hände gebraucht wurden, um den Wiederaufbau in vielen Staaten, insbesondere in Deutschland, zu schaffen. Natürlich wollte man wachsen.

So natürlich wie früher erscheint das Wachstumsverständnis und die Anerkennung des Wachstumserfordernisses heute nicht mehr. Sicher haben dazu auch Exzesse beigetragen, wie sie vor allem in der Finanzbranche (leider oft zu spät) zu erkennen waren. Wir erinnern uns daran, dass manche Unternehmen von Private Equity Gesellschaften erworben wurden, dabei der erforderliche Kaufpreis nahezu vollständig durch die übernommene Gesellschaft als Darlehen aufgenommen werden musste und die übernommenen, zuvor gesunden, nun aber nicht selten fast überschuldeten Unternehmen für weiteres Wachstum – nahezu um jeden Preis – kämpfen mussten. Die Unternehmen wurden aufgehübscht und möglichst rasch wieder hochprofitabel veräußert. Einzige Gewinner? Die Investoren und ihre Fondsanleger. Die Innenleben jener Unternehmen? Eine Katastrophe.

### **Negativbeispiele sind Einzelfälle**

Wohl ein jeder von uns mag Fälle kennen, bei denen es genau so zugeht. Aber – und das ist ein starkes „Aber“: Es bleiben Einzelfälle, die durch ihre Prominenz einfach eine hohe Aufmerksamkeit erfahren haben. Die weitaus meisten Private Equity-Gesellschaften sind hochseriös und ich habe mit so vielen Private Equity Gesellschaften gesprochen, dass ich glaube, mir ein Urteil erlauben zu können. Finanzinvestoren deswegen generell als „Heuschrecken“ zu bezeichnen, wie es ein ehemals wortführender deutscher Politiker es aus meiner Sicht völlig verantwortungslos getan hat, ist falsch und unlauter.

Ebenso verhält es sich mit den Vergütungen mancher Unternehmenslenker. Jawohl, es gibt unberechtigt hohe Vergütungen. Jawohl, jeder Unternehmer weiß, dass er im Zweifelsfall selber dafür geradestehen muss, wenn es seinem Unternehmen nicht gut geht, während die Unternehmensführungen mancher Großunternehmen für Erstaunen sorgen, wenn sie äußerst hohe Bezüge auch bei

unternehmerischen Schieflagen beziehen. Aber – und hier ist wieder das „Aber“: Es bleiben Einzelfälle. Die weitaus überwiegende Zahl der Manager, Geschäftsführer, Vorstände arbeitet hochgradig verantwortungsvoll und seriös. Vergessen werden darf auch nicht, dass es Sache der Anteilseigner ist, über die Bezüge der Unternehmensführung zu befinden. Da haben wir uns nicht einzumischen.

Zur Sprache kommt auch häufig der Begriff der Ungleichheit, der insbesondere durch politische Parteien immer wieder belebt wird. Auch gern genommen ist der Begriff der sozialen Gerechtigkeit, der unterstellt, dass eine soziale Ungerechtigkeit besteht. Steigerungsfähig ist das Ganze nur noch durch die vielzitierte „Schere“ zwischen „Arm und Reich“, die sich immer weiter öffne, so manche Verfechter dieser These. Einmal abgesehen davon, dass die offizielle Definition von „arm“ sich auf einen Durchschnittswert bezieht, was dazu führt, dass es nach dieser Definition immer (!) Armut geben wird, sind viele Thesen auch nicht haltbar. So waren beispielsweise, wie Prof. Dr. Christian Schmidt, Direktor des RWI Leibniz Instituts für Wirtschaftsforschung in Essen, Deutschland und seinerzeit Vorsitzender des Sachverständigenrates „Wirtschaft“ der Bundesregierung, auf einer Veranstaltung ausführte, im Jahr 1820 nur etwa fünf Prozent der Weltbevölkerung NICHT „absolut arm“, während im Jahr 2015 „nur noch“ etwa zehn Prozent der Weltbevölkerung „absolut arm“ waren. Ich bitte, das „nur noch“ tatsächlich in Anführungszeichen zu sehen und nicht als Bagatellisierung. 1820 lebten etwa eine Milliarde Menschen auf der Welt, 2015 waren es sieben Milliarden. Das bedeutet, dass auch die absolute Zahl der „absolut Armen“ trotz versiebenfachter Weltbevölkerung gesunken ist. Warum wohl? Weil wir kontinuierliches Wachstum zu verzeichnen haben.

## **Die Kehrseite von Erfolg ist Bequemlichkeit**

Auch die Verfechter der Lehre des Club of Rome greifen mit ihren „Grenzen des Wachstums“ zu kurz. Jawohl, Wachstum hat dann seine Grenzen, wenn es als „Mehr des Gleichen“ definiert wird. Das ist aber eine irreführende Definition. Echtes, gesundes, den Wohlstand förderndes Wachstum hat etwas mit Innovation, mit Erfindung, mit Entwicklung zu tun. Gleichwohl wird das falsche Wachstumsverständnis gern genutzt, um Polemik und Populismus zu betreiben.

Eine weitere Ursache dafür, dass Wachstum nicht mehr als so attraktiv gesehen wird ist, dass es den meisten von uns sehr gut geht. Die Kehrseite von Erfolg ist Bequemlichkeit. Es wird verteidigt, nicht mehr erobert. Es wird versucht, festzuhalten, statt zu riskieren. Es wird verwaltet, statt gestaltet. Schade, denn der Erfolg von heute ist das Resultat der Vergangenheit und der Erfolg von morgen benötigt Wachstumsinitiativen heute.

Es muss uns in der Gesellschaft gelingen, Wachstum wieder attraktiv zu belegen, Entwicklung und Veränderung nicht als etwas Notwendiges, sondern als etwas Spannendes erlebbar zu machen, den Umgang mit Unsicherheit als Selbstverständlichkeit zu vermitteln, überschaubare Risiken und das mögliche Scheitern als Entwicklungserfordernis verständlich zu machen.

Wir Unternehmer sind gefordert, den Wachstumsbegriff wieder positiv aufzuladen. Stellen wir uns dieser schönen Pflicht.

## **Kostenfreies Wachstums-Know-how sichern**

Jeden Montag, bei Wind und Wetter, gehen unsere E-Mails auf die Reise, um unsere Leser bei einem kraftvollen Start in die Woche zu unterstützen. Profitieren auch Sie jeden Montagmorgen von einem auf den Punkt gebrachten Wachstumsimpuls – werden Sie Teil unseres Netzwerks und melden Sie sich für unseren Wachstums-Wochenstart einfach per Email an. Um außerdem ab sofort jeden ersten Montag im Monat unseren Wachstumsbrief mit praxisrelevanten Wachstums-Impulsen für Ihr unternehmerisches Wirken zu empfangen, registrieren Sie sich für den Mandat Growthletter®!

Senden Sie einfach eine E-Mail an [anne.hausen@mandat.de](mailto:anne.hausen@mandat.de).

### **Lassen Sie uns in Kontakt treten:**

#### **Schreiben Sie mir**



[guido.quelle@mandat.de](mailto:guido.quelle@mandat.de)

#### **Lesen Sie Twitter-Tipps**

[@guidoquelle](https://twitter.com/guidoquelle)



#### **Besuchen Sie mein Facebook-Profil**

Guido Quelle



#### **Finden Sie mich auf LinkedIn**

Prof. Dr. Guido Quelle [LinkedIn](#)

[www.mandat.de](http://www.mandat.de)

## Über den Autor: Prof. Dr. Guido Quelle



Professor Dr. Guido Quelle ist Wachstumsexperte und gilt als „einer der deutschen Vordenker bei wachstumsorientierter Transformation, Change Management und New Leadership“ (PT-Magazin, März 2020). Als Unternehmer, Berater, Autor und Keynote-Speaker liegt sein Fokus seit 30 Jahren darauf, gesundes und profitables Wachstum in Unternehmen zu schaffen. Der Mehrheitsgesellschafter der Mandat Managementberatung GmbH, die 2018 „Innovator des Jahres“ wurde, mit Sitz in Dortmund und Büros in London und New York, hat mehr als 250 Unternehmen und Organisationen in über 550 Mandaten dabei unterstützt, den Erfolg zu steigern, die Zukunft zu sichern und gesundes Wachstum zu stärken.

Quelle hat bisher 18 Bücher, mehrere Hundert Fachartikel sowie zahlreiche Studien verfasst und herausgegeben. Sein Grundlagenbuch „Profitabel wachsen – Wie Sie interne Bremsen lösen und Ihrem Unternehmen neuen Schub geben“ hat Leser in mehr als 50 Ländern. Besondere Aufmerksamkeit erfährt sein Wachstumsmanifest, in dem Quelle nachdrücklich für gesundes Unternehmenswachstum eintritt. Als Redner hat Quelle bisher mehr als 150 Vorträge vor über 15.000 Zuhörern gehalten. Auch im Ehrenamt ist er gefragter Ratgeber, z.B. als Vorsitzender des Vorstandes der Dortmund-Stiftung, Mitglied der Wirtschaftskommission der Mittelstands- und Wirtschaftsunion, Kuratoriumsmitglied des Vereins zur Förderung der Wettbewerbswirtschaft oder als Handelsrichter am Landgericht Dortmund.

Quelle ist Gastgeber des Internationalen Marken-Kolloquiums, eine der herausragendsten Veranstaltungen ihrer Art im deutschsprachigen Raum und lebt zusammen mit seiner Frau und vier Leonberger-Hunden, zum Teil aus eigener Zucht, in Dortmund.



29,90 €  
ISBN  
978-3-658-03657-7

## Das Wachstumsmanifest – Basis einer wirksamen Wachstumsstrategie

Über das Wachstumsmanifest:

Wer nicht wächst, wird überholt von dem, der wachsen will. Das Wachstumsmanifest ist ein Bekenntnis zu Wachstum – zu gesunden, profitablen Wachstum, von innen heraus. Mit diesem Wachstumsmanifest möchte Mandat einen weiteren Beitrag dazu leisten, ein ganzheitliches, gutes Wachstumsverständnis in der Gesellschaft zu verankern. Das Ziel: Die 13 uns wichtigsten Punkte für profitables Wachstum in Unternehmen, aber auch für ein ganzheitliches, gutes Wachstumsverständnis in der Gesellschaft pointiert zu benennen.



49,99 €  
ISBN  
978-3-8349-2981-5

## Profitabel wachsen – Wie Sie interne Bremsen lösen und Ihrem Unternehmen neuen Schub geben ([www.springer.de](http://www.springer.de))

Nahezu jedes Unternehmen strebt Wachstum an. Denn Stillstand ist Rückschritt. Doch welchen Willen und welche Fähigkeiten kann ein Unternehmen tatsächlich zum Wachstum aufbieten? Oft ist es die Widerstandskraft der eigenen Organisation, die manches fundierte Wachstumskonzept scheitern lässt. Guido Quelle zeigt auf Basis seiner langjährigen Expertenerfahrung in der Beratung und Begleitung von namhaften nationalen und internationalen Wirtschaftsunternehmen Wege zu profitablen Wachstum auf. Er beschränkt sich dabei nicht singular auf finanzielle Aspekte. Denn nicht nur die gesteigerte Wirtschaftlichkeit ist relevant. Zu profitablen 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.





49,99 €  
ISBN  
978-3-658-03657-7

## Wachstum beginnt oben – Treibstoff für unternehmerische Wachstumsmotoren ([www.springer.com](http://www.springer.com))

„Wachstum beginnt oben“ – dies ist in dreifacher Hinsicht richtig: 1. In Unternehmen beginnt Wachstum stets in der Unternehmensführung, denn ohne das wachstumsorientierte Wirken der Führenden kann ein Unternehmen nicht florieren – bestenfalls wächst es gebremst. 2. Damit die Unternehmensführung in Richtung Wachstum wirken kann, muss der Wachstumsanspruch und ein positives Grundverständnis „oben“ im Kopf der handelnden Personen angekommen sein. 3. Profitables Wachstum startet mitnichten bei der letzten Zeile der Gewinn- und Verlustrechnung, dem Gewinn, sondern bei den ersten Zeilen, dem Umsatz. Das Buch zeigt in fünf Abschnitten und 76 prägnanten, eigenständigen Beiträgen wesentliche Facetten auf, die Unternehmenslenker und Führungskräfte berücksichtigen müssen, damit Wachstum wirklich in ihren Unternehmen gelingt.



19,90 €  
ISBN  
978-3-73863-180-7

## Wachstumsintelligenz: So gelingt Wachstum im Mittelstand

Dieses Buch heißt „Wachstumsintelligenz“, weil dies ein Wort ist, das beschreibt, dass es bei Wachstum nicht um Kraft und Größe, sondern um Intelligenz und Geschwindigkeit, um Priorisierung und Weglassen, um Gespür und Kontur geht. Wer Wachstumsintelligenz besitzt, wächst konsequenter und schafft auch einen mitunter einmal erforderlichen Turn-Around schneller. Mit Wachstumsintelligenz werden die richtigen Kunden und auch die richtigen Mitarbeiter angezogen. Wachstumsintelligenz macht eine Marke attraktiv, weil hier etwas geschieht, weil hier geschaffen und nicht verwaltet wird – kurzum:

Wachstumsintelligenz ist wie geschaffen für den Mittelstand.

# Wachstumsmut

## Vom Warum zum Wie im Mittelstand

*„Wachstum und Mut – gibt es jemanden im deutschsprachigen Raum, der diese beiden Begriffe glaubwürdiger zusammenfügen könnte als Guido Quelle? Wachstumsmut ist ein Plädoyer für ein positives Verständnis von Wachstum. Ein mit Sinn belegtes Mutmach-Buch, das zum Mitmachen anregt.“*

**Prof. Dr. Christoph Moss, Geschäftsführender Gesellschafter, Mediamoss GmbH, Dortmund und Stuttgart, Deutschland**

*„Jetzt braucht es Mut! Wachstumsmut ist die richtige Lektüre für alle Unternehmerinnen und Unternehmer, die Sprache und Werkzeuge brauchen für die notwendigen strategischen Schritte. Sehr verständlich geschrieben von einem Unternehmer aus der Praxis.“*

**Markus Becker, Geschäftsführender Gesellschafter, Berthold Becker GmbH, Bad Neuenahr-Ahrweiler, Deutschland**

*„Wie fasste es Robert Burns so treffend zusammen? 'The best-laid plans of mice and men often go awry.' Darum gilt es, Wachstum als Alltagsbeschäftigung zu verstehen und zu leben. ‚Wachstumsmut‘ macht Mut dazu.“*

**Erwin Meier-Honegger, Geschäftsführer, Ernst Meier AG, Dürnten, Schweiz**

*„Mut kann man nicht kaufen, und das ist auch gut so! Damit profitables Wachstum entstehen kann, bedarf es Menschen, die nicht nur Andersdenker und ausdauernd sind, sondern die auch eine gehörige Portion Mut und Kreativität in ihrer DNA verinnerlicht haben. Guido Quelle war in den vergangenen Jahren mithilfe seiner Literatur und in Form seiner Impulse immer ein treuer Wegbegleiter und Unterstützer beim Erreichen meiner Ziele.“*

**Josef Dygruber, Geschäftsführender Gesellschafter, claro products GmbH, Mondsee, Österreich**

*„Es könnte wohl keinen geeigneteren Zeitpunkt geben als jetzt, über Wachstumsmut zu reflektieren, Wachstumsmut zu entwickeln und in unternehmerische Strategien, Projekte und Prozesse zu leiten.“*

**Michael Sommer, Chefredaktor KMU-Magazin, Horn, Schweiz**



Mit freundlicher Unterstützung  
des «KMU-Magazin», Horn, Schweiz  
[www.kmu-magazin.ch](http://www.kmu-magazin.ch)



9 783751 924337  
ISBN 978-3-751-92433-7  
€ 24,90