

# Wachsen oder weiter so? Vier Wachstumshebel, für die Sie unbedingt Mitstreiter brauchen

von Guido Quelle

## Kurzübersicht

- o Es gibt kein Patentrezept für profitables Wachstum von innen, aber ...
- o ... in diesem Beitrag finden Sie vier gute Hebel, dies sich anzusehen lohnen
- o ... und für die Sie unbedingt im Unternehmen Mitstreiter benötigen.



Sie wissen, dass wir Experten darin sind, Unternehmenswachstum vor allem von innen heraus zu generieren und interne Wachstumsbremsen zu finden und zu lösen – dies tun wir schon seit mehr als 25 Jahren und immer wieder werden wir auch gefragt, ob es nicht eine Art „Kurzrezept“ gebe, das man abarbeiten könne, so dass das entstehende Gericht auch „schmeckt“.

Nein, das gibt es nicht, das haben wir nicht. Aber in diesem Beitrag haben wir für Sie einmal vier Stellhebel zusammengestellt, die bereits eine unserer Erfahrung zufolge große Hilfe sind, um erste Bremsen zu finden und zu lösen. Es sind nicht DIE vier Hebel, aber es sind vier gute Hebel und die Reihenfolge ist in diesem Beitrag auch nicht relevant. Genug der Vorrede, los geht's:

### 1. Das Leistungsangebot / Produktspektrum entschlacken

Nicht selten kommen Unternehmen auf uns zu, die bedauern, reklamieren oder beklagen, dass ihr Vertrieb nicht mehr das gesamte Sortiment verkaufe, die Vertriebsmitarbeiter ihre „Sortimentslieblinge“ haben, die sie schon immer verkauft haben und die ganzen schönen Innovationen nicht so performen würden, wie man es sich vorstelle.

Kein Wunder, denn die meisten Leistungsangebote und Sortimente sind viel zu breit, als dass man sich die einzelnen Details merken könne. Die Ursache ist häufig in Unsicherheit zu finden, denn statt sich intensiv damit auseinanderzusetzen, was die Kunden tatsächlich brauchen, wird jede Kundenäußerung als Innovationswunsch interpretiert, in das Unternehmen hineingetragen und es wird intensiv daran gearbeitet, einen Kunden zufriedenzustellen; leider oft ohne kritische Reflektion, ob dies einen Sinn ergibt. Die Folge: Statt sich zu fokussieren, wird Energie auf Dutzenden Baustellen zerstäubt. Die nächste Folge: Irgendwer ist schneller, besser, treffsicherer, man selbst wird im Kundenblick beliebig.

Zu viele Sortimentslisten (Renner/Penner-Listen, Gängigkeitslisten, nennen Sie sie, wie Sie wollen) sind viel, viel zu lang. In entsprechenden Projekten haben wir viele Leistungsangebote unserer Klientenunternehmen um bis zu ein Drittel gekürzt – ohne negative Auswirkungen. Im Gegenteil: Der Vertrieb wurde fokussiert und die Kunden wussten wieder, wofür das Unternehmen steht, die Unternehmen wuchsen wieder profitabel.

Reduzieren Sie Ihr Angebot so, dass Ihre Kunden es zu würdigen wissen und Ihr Vertrieb kraftvoll am Markt wirken kann. Wehren Sie sich gegen interne Widerstände, wie hoch diese auch sein mögen.

## 2. Die Arbeitsweise verändern

Meetings sind heute immer wieder ein beliebter und häufig genannter Produktivitätskiller und man hat sich damit abgefunden, dass dies so sein muss, denn auch der Ersatz von Meetings durch Telekonferenzen ist ebenso ermüdend. Inzwischen scherzen viele Unternehmen, dass man die gesparte Zeit durch weniger Meetings nun in kürzeren aber häufigeren Telefonkonferenzen verbrauchen würde. Ein Funke Wahrheit ist daran, in manchen Unternehmen sogar mehr als ein Funke.

Meetings können aber echte Fortschrittstreiber sein, wenn eine wachstumsfördernde Arbeitsweise gepflegt wird. Dazu gehören neben der Einführung klarer Diskussions- und Kommunikationsregeln auch die Verantwortungsübernahme für ein Meeting durch genau eine Person, eine klare Agenda, ein vorab definiertes Ziel, vorbereitete Teilnehmer und ein klares weiteres Vorgehen wiederum mit klaren Verantwortlichkeiten am Ende des Meetings. Übrigens können Sie „Meeting“ durch „Telefonkonferenz“ ersetzen, denn in der Realität ist eine Telefonkonferenz nichts anderes als ein virtuelles Meeting. Bedauerlicherweise ist nicht nur der Umgang IN, sondern auch der Umgang MIT Meetings nicht so klar, wie er sein sollte. Zu häufig nehmen mehr Menschen teil, als es erforderlich wäre, es werden Meetings zu Themen angesetzt, zu denen kein Meeting erforderlich wäre und es kommen immer wieder Themen in ein laufendes Meeting, die nicht auf der Agenda standen. Wer darf bei Ihnen überhaupt ein Meeting einberufen?

Wenn Sie sich Ihrer Meetingkultur annehmen und sie auf Wachstum trimmen, werden Sie Erleichterung ernten und überdies schonen Sie ein kostbares Gut: Die Zeit aller Beteiligten. Sie können das nicht allein in die Hand nehmen. Suchen Sie Mitstreiter.

## 3. Kommunikation verändern

Achten Sie einmal auf die Art und Weise, wie in Ihrem Unternehmen miteinander gesprochen wird: Stehen die Kunden und deren Bedürfnisse im Vordergrund der Gespräche? Oder wird über Kunden gering- oder abschätzig gesprochen? Wie ist das zeitliche Verhältnis zwischen Kundenthemen und internen Themen? Mindestens zwei Drittel, besser drei Viertel der Gesprächszeit in einem Unternehmen sollte sich auf kundenrelevante Themen beziehen.

Wird in Gesprächen versucht, Recht zu haben und das auch zu beweisen, oder werden die besten Argumente gewürdigt, auch wenn sie nicht der eigenen Meinung entsprechen? Werden Probleme offen angesprochen? Wenn Probleme offen angesprochen werden, werden sie nur angesprochen oder werden auch gleich Lösungsideen mitgeliefert? Sind Ihre Mitarbeiter auch „heiß“ auf ein

Thema, wenn es Arbeit für sie bedeutet? Oder sind nur die Themen wichtig, die für die eigene Person bequem sind?

In bisher jedem, wirklich jedem Projekt, in dem wir Projektteams, Mitarbeiter, Prozessverantwortliche nach den drängendsten Handlungsfeldern gefragt haben, kam „Information und Kommunikation verbessern“ vor. Trefferquote: 100 Prozent. Wir sind an dieser Stelle immer sehr verhalten, denn das kann ein Platzhalter sein und „Information und Kommunikation verbessern“ ist immer möglich und vermutlich immer wahr. Aber: Es ist ein Hinweis darauf, dass es sich zumindest lohnt, nachzubooren, was genau denn mit welchem Ziel verbessert werden sollte. Erstens trennt sich dann die Spreu (Sprücheklopfer und Platzhalterausprecher) vom Weizen (denjenigen, die wirklich etwas verändern möchten) und zweitens liegt hier ein interner Wachstumshebel verborgen.

## 4. Anzahl der Projekte reduzieren

Wir haben es schon oft artikuliert, aber dadurch wird es nicht weniger wichtig: In den meisten Unternehmen gibt es nicht zu wenige Projekte, es gibt zu viele. Und diejenigen Projekte, die es gibt, sind häufig zu einem großen Teil nicht so wertschöpfend, wie sie sein müssten, vieles wird – je nach Unternehmensgröße – an verschiedenen Stellen doppelt bearbeitet und manches ist einfach nicht mehr relevant; „Erledigung durch Zeitablauf“ nennen das die Juristen.

Überdies gibt es zahlreiche Projekte, die diesen Namen nicht verdienen. Wohlgermerkt: Ich spreche nicht von Kundenprojekten, sondern von internen Projekten, von Entwicklungsmaßnahmen, Prozessveränderungen, Kommunikationsprojekten oder (meist) unsinnigen Kulturveränderungsprojekten. Wir haben unseren Klienten viele Millionen Euro und zigtausende Arbeitsstunden gespart, die an anderer Stelle wirksamer in Richtung Wachstum eingesetzt werden konnten, indem wir die Projekte-Landschaft systematisch neu aufgestellt haben. Was Sie unmittelbar tun können ist, diese Fragen zu beantworten: Was ist bei uns eigentlich ein Projekt? Wann ist etwas bei uns ein Projekt? Wer darf überhaupt Projektleiter sein? Was muss ein Projektleiter bei uns können? Wie wird in Projekten und zwischen Projekten berichtet? Alles Fragen, die Sie sich heute stellen können, aber warten Sie mit der offiziellen Verkündung der Antwort ein wenig, denn es kann nicht oft genug betont werden: Bevor Sie diese und die anderen obigen Hebel bewegen, suchen Sie sich Mitstreiter, die wie Sie ticken. Allein geht es nicht, aber wenn an unterschiedlichen Stellen im Unternehmen von unterschiedlichen Menschen – idealerweise aus unterschiedlichen Hierarchieebenen Identisches gesagt wird, haben Sie eine gute Voraussetzung.