

## Wachstumsfaktoren

# Die Rolle der Supportbereiche für profitables Wachstum

Jede Unternehmensführung, die sich mit Wachstum auseinandersetzt, muss zwingend auch einen Blick auf die Supportbereiche werfen. Es ist entscheidend, in jedem Bereich mindestens einen Promotor als Wegbegleiter zu gewinnen, denn allein auf weiter Flur kann der Wachstumsweg recht lang werden. Worauf es noch in den verschiedenen Supportbereichen ankommt, beschreibt dieser Beitrag.

Guido Quelle

Wachstum bedeutet Veränderung. Unabhängig davon, ob man eines oder verschiedene Projekte zum Wachstum im Unternehmen ins Leben ruft, oder ob ein prozessuales Wachstum bereits in der DNA des Unternehmens verankert ist, bedeutet Wachstum immer die Veränderung heraus aus dem Bestehenden, hinein ins Ungewisse. Wiederum unabhängig davon, wie positiv dieses «Ungewisse» vermeintlich auch wort- und bildreich geschildert sein mag: Es bleibt oft ein un gutes Gefühl: «Wieder eine Veränderung. Kann es denn nicht einmal etwas ruhiger zugehen?»

## Die Supportfunktionen

Haben die operativen Bereiche des Unternehmens bereits schon hinreichend damit zu tun, sich mit den allfälligen Veränderungen, die das geplante, begonnene oder in vollem Umfang eintretende Wachstum mit sich bringt, sind für die Supportbereiche Veränderungen schlicht ein Albtraum. Nicht zuletzt deshalb, weil sie oft am Ende der Entscheidungs- oder Durchführungskette stehen, hört man hier oft Killerphrasen. «Das geht nicht», «Das schaffen wir nie», «Da hätte man uns doch eher einbeziehen müssen, jetzt ist es zu spät», sind nur ei-

nige der Klassiker, die häufig aus den Supportbereichen stammen.

In der Tat sind die Vorwürfe, die aus den Supportbereichen kommen, nicht immer ganz von der Hand zu weisen, doch der Reihe nach. Über welche Supportfunktionen muss vorwiegend gesprochen werden, wenn es um Wachstum geht? Es sind die folgenden:

- Logistik
- EDV/IT
- Buchhaltung
- Finanz- und Rechnungswesen
- Controlling
- Revision
- Personalabteilung («Human Resources»)
- Stabsabteilungen

Nachfolgend wird auf die einzelnen Bereiche, teilweise zusammengefasst, eingegangen:

### Logistik und IT

Wenn man darüber spricht, dass Veränderungsprojekte, ja Wachstumsprojekte Operationen sind, kommt diese Operation in der Logistik und in der EDV/IT einem Eingriff am offenen Herzen gleich. Zu sehr sind die gesamten unternehmerischen Prozesse mit logistischen, vor allem aber mit IT-Prozessen

hinterlegt. Jede Veränderung hat Wechselwirkungen, und nur wenige Menschen im Unternehmen – wenn überhaupt jemand vorhanden ist – können diese Wechselwirkungen einschätzen, absehen, abfedern. Die Wahrscheinlichkeit des Eintretens eines Fehlers ist hoch, die Auswirkungsintensität im Falle des Eintretens meist ebenfalls.

In dynamischen Unternehmen kann es durchaus stattfinden, dass ein Unternehmer aus dem Ausland in der heimischen Unternehmenszentrale anruft und kundtut, dass er soeben ein Unternehmen im Ausland erworben habe, dass nun – natürlich – sehr bald IT-technisch und prozessual an die Heimat angebunden sein muss. «Natürlich», denkt der IT-Leiter, und hat gegenwärtig noch keine Möglichkeit, abzusehen, was das operativ bedeutet.

Wichtig in Bezug auf die EDV/IT ist es, den Bereich nicht mit der Priorisierung seiner wichtigsten Themen allein zu lassen, denn in diesem Fall ist die Wahrscheinlichkeit, dass sich Prioritäten ergeben, die nicht notwendigerweise mit denen der Unternehmensführung aus strategischer Sicht gesetzten Prioritäten übereinstimmen, vergleichsweise hoch. Die Unternehmensführung muss sich also zwingend die Zeit nehmen, die IT-Prioritäten gemeinsam mit der IT-Führung zu setzen. Erst

dann ist die notwendige Bedingung geschaffen, dass die IT nicht am Bedarf vorbei agiert.

In der Logistik ist es ähnlich. Sei es die betriebsinterne (Intra-)Logistik, die Logistik zwischen Unternehmensteilen (Inter-Logistik), oder die Logistik zu den Kunden: Die Prozesse sind auf das Engste mit dem Tagesgeschäft verbunden. Leistungsversprechen sind vereinbart, üblicherweise geniessen Logistiker auch nicht die grössten Puffer. Überdies kommt der grösste Störfaktor oftmals gar nicht aus einem vermutbaren Bereich, sondern aus dem Bereich, der das Wachstum eigentlich vorantreiben sollte: Aus dem Vertrieb. Nicht selten verspricht der Vertrieb am Markt Dinge, die die Logistik später halten muss. Insbesondere ein schwacher Vertrieb, der seinen Kunden zum Munde redet, ist für die Logistik ein Unsicherheitsfaktor. Die erste Überlegung, wenn über die Logistik gesprochen wird, ist die, inwieweit es zweckmässig ist, Teile der logistischen Prozesse auszulagern. Selbstverständlich gibt es darauf keine Patentantwort und es spielen

auch hohe Emotionen mit in diese Entscheidung hinein. Nüchtern betrachtet sind aber meist starke Argumente vorhanden, die für ein Auslagern sprechen. Natürlich kommt es auch auf die Branche an, in der sich das Unternehmen befindet. Mag es für einen Grosshandel überlebenswichtig sein, eine gute eigene Logistik zu betreiben, kann es für ein produzierendes Unternehmen eine spannende Option sein, die Logistik fremd zu vergeben – ohne jedoch, und das sei ausdrücklich vermerkt – die Prozesshoheit und die Leistungsvereinbarungen aus der Hand zu geben.

Wer sein Unternehmen auf Wachstum trimmen möchte, ist auch gut beraten, sich die Zusammenarbeit zwischen Logistik und IT genauer anzusehen. Auch hier liegen oft Kleinkriege verborgen, die den Blick für das Wesentliche verschleiern.

#### **Buchhaltung, Finanz- und Rechnungswesen, Controlling, Revision**

Manche Unternehmerinnen und Unternehmer

stöhnen, wenn die Sprache auf die eher finanzorientierten Bereiche in Bezug auf Veränderungsbereitschaft kommt. Sind die Bereiche auch meist in der täglichen Routine exakt und verlässlich, so fragt man sie besser nicht nach Veränderungen, denn die Wahrscheinlichkeit des Eintretens von Begeisterungstürmen ist eher gering; so die häufig gehörte Ansicht.

In der Tat bedarf es eines anderen Denkens in den hier genannten Bereichen, denn das Tagesgeschäft ist häufig mit einem Blick durch den Rückspiegel vergleichbar – vernachlässigt man an dieser Stelle einmal den ebenfalls müssigen Planungsprozess, der auch nur eine Scheinsicherheit zu schaffen in der Lage ist. Statt in den Rückspiegel zu sehen, müssen die Bereiche in Veränderungsprojekten aber vielmehr durch die Frontscheibe schauen, um diese Analogie weiter zu bemühen. Wenn der Rückspiegel aber so gross ist, dass er die gesamte Frontscheibe verdeckt, muss man sich nicht über mangelnde Veränderungsdynamik aus diesen Bereichen wundern.

Anzeige

# Viel gewinnen. Wenig investieren.

**HP Officejet Pro Drucker liefern professionelle Farbausdrucke bis zu 50% günstiger als Laser.<sup>1</sup>** Entdecken Sie die neuen HP Business Tintenstrahldrucker mit dokumentenechten Ausdrucken in höchster Qualität. Gewinnen Sie an Ausdruck und halbieren Sie dabei Ihre Ausgaben. Entscheiden Sie sich jetzt für HP und erfahren Sie mehr unter [hp.com/ch/officejet](http://hp.com/ch/officejet)



Im Einzelnen lohnt sich bei der Betrachtung der finanzorientierten Abteilungen folgendes Augenmerk:

- In zahlreichen Revisionsabteilungen ist erkennbar, dass sie als «der Knüppel in der Hand der Geschäftsführung» betrachtet wird und sich auch so im Unternehmen verhält. Revision kann ein wertvoller Veränderungsunterstützer sein, wenn sie sich als Dienstleister für Prozess-Exzellenz sieht und auch so handelt.
- Das Finanz- und Rechnungswesen und die Buchhaltung werden häufig unterschätzt. Laufen doch hier alle Geschäftsvorgänge aus monetärer Sicht zusammen, ist man gut beraten, sich das Know-how in Wachstumsprojekten zu sichern. Voraussetzung ist, dass man nicht nur Mitarbeiter in dieser Abteilung vorfindet, die sich ausschliesslich mit abstrakten Zahlen auseinandersetzen möchten, sondern die auch einen Blick in die geschäftlichen Zusammenhänge werfen und ihr Know-how dort einbringen möchten.
- Auch das Controlling ist, ebenso wie die Revision, ein Machtzentrum. Es ist zwingend Obacht darauf zu geben, dass die Controlling-Leitung nicht zur Selbstherrlichkeit tendiert und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dieses unerwünschte Verhalten kopieren. Eine gewisse Demut und eine hohe Dienstleistungsbereitschaft indes sind Eigenschaften, die manchen Veränderungs- und Wachstumsprozess schon haben beschleunigen können, denn inhaltlich sind viele Controlling-Abteilungen schon sehr kompetent aufgestellt; überdies ist die Initiierung eines Wachstumsprojektes ohne ein sorgsames Controlling eine mühsame Angelegenheit.

### Personalabteilung – oder «Human Resources»

Meint man, die finanzorientierten Bereiche bedürfen der besonderen Aufmerksamkeit, will man als Unternehmer eine Wachstumsinitiative starten, so trifft dies auf die Personalabteilung im Besonderen zu. Um es deutlich auszusprechen: Die meisten der uns bekannten Personalabteilungen bringen nur ein Minimum der Leistung, die wünschenswert wäre.

## Porträt



Professor Dr. Guido Quelle ist als Unternehmer, Berater, Autor und Redner seit über 20 Jahren Experte für profitables Wachstum. Als Geschäftsführender Gesellschafter der Mandat Managementberatung in Dortmund hat Quelle bisher mehr als 120 Unternehmen und Organisationen dabei unterstützt, den Erfolg zu steigern und Wachstum voranzutreiben. Als Honorarprofessor lehrt Quelle an der SRH Hochschule für Logistik und Wirtschaft in Hamm/Westfalen. Er ist Autor und

Herausgeber von mehr als 100 Fachartikeln und acht Büchern.

Die Mandat Managementberatung GmbH, Dortmund, unterstützt ihre Klienten seit über 20 Jahren dabei, profitabel zu wachsen. Bisher wurden über 350 Strategie- und Organisationsprojekte betreut. Zu den mehr als 120 Klienten gehören sowohl grosse, börsennotierte als auch zahlreiche mittelständische Unternehmen.

Zu einfach ist es, sich auf die Verwaltungssseite zu konzentrieren: Eine perfekte Lohn- und Gehaltsabrechnung, die administrative Unterstützung im Stellenbesetzungsprozess und gelegentliche Hobby-anwaltliche Bemühungen in arbeitsrechtlichen Auseinandersetzungen. Und – nicht zu vergessen: Die Dienstwagenregelung. Ein Thema, das in vielen Unternehmen bis zum Umfallen bemüht wird. Haben wir nichts Wichtigeres zu tun? Personalentwicklung? Wachstumsorientierte, moderne, resultatsbezogene Stellenbeschreibungen? Gezielter Nachfolgeaufbau pro Stelle? Karriereplanung? Meist sind diese Punkte Fremdworte in Personalabteilungen.

Es ist müssig, darüber zu philosophieren, warum dies so ist. Fakt ist, dass die Personalabteilung in der Regel multiple Möglichkeiten zur Leistungsverbesserung bietet. Das ist insofern auch eine gute Nachricht: Man findet dort immer Potenziale.

Was genau ist der Hebel in der Personalabteilung? Es sind die Menschen. Eine wachstumsfördernde Personalabteilung ist mit Menschen besetzt – und das betrifft ausdrücklich und vornehmlich auch die Leitung der Abteilung, die sich intensiv mit den Wertschöpfungsbeiträgen auseinandersetzen wollen, welche die einzelnen Positionen im Unternehmen haben. Es geht darum, im Dialog mit den fachlich und disziplinarisch Verantwortlichen zu erörtern, welche Verantwortlichkeiten in den einzelnen Stellen und Positionen des Unternehmens wahrgenommen werden sollen, welche Stärken und Schwächen die derzeitigen Stellenin-

haber aufweisen, welche Positionen in absehbarer Zeit einer Nachfolge bedürfen, wer nachfolgen kann, welche Vakanz zu besetzen sind, usw. Der wachstumsorientierte Dialog zwischen der Personalabteilung und den Fachbereichen muss den Mitarbeitern in der Personalabteilung ein unmittelbares Anliegen sein. Personalabrechnung, Seminarorganisation und Arbeitsrecht kann man outsourcen. Wenn eine Personalabteilung diese drei Elemente für sich als Kern sieht, kann man sie getrost schliessen. Das können gute Dienstleister auch.

### Stabsabteilungen

Nicht jedes Unternehmen verfügt über Stabsabteilungen, daher wird dieser Abschnitt hier kurz gefasst. Festzuhalten ist, dass Stabsabteilungen die Eigenschaft haben, ihre Existenz über Aufgabenfülle zu rechtfertigen. Dies ist nicht im Sinne des Unternehmens, schon gar nicht, wenn es um das Forcieren des Wachstums geht. Stabsabteilungen müssen stets eng geführt und mit klaren Aufträgen versehen werden, will man sich nicht plötzlich in einem unüberschaubaren organisatorischen Dickicht wiederfinden. Klare Ziele und Messgrößen, eindeutige Projektaufträge und klare Grenzen sind notwendig, um Stabsabteilungen effektiv zu halten.

### Wachstumsgrößen

Unabhängig von spezifischen Abteilungen gilt es, drei Dinge zu tun, um die Supportbereiche auf Wachstum zu trimmen:

### 1. Leistungsmessgrößen definieren

Es ist wichtig, die qualitative Arbeit der Supportbereiche zu messen. Die Anzahl der abgearbeiteten eingegangenen Bewerbungen, die Anzahl der veranstalteten Seminare, die Anzahl der gebuchten Vorgänge sind unzulängliche Produktivitätskennzahlen. Viel wichtiger sind Messgrößen wie die Dauer von der Ausschreibung einer Stelle bis zu deren qualitativ hochwertiger, langfristiger Besetzung, die Effektivität der Unterstützung des Vertriebs durch das Controlling, die zeitliche Entlastung der Geschäftsführung bei der Erstellung des Jahresabschlusses durch die Finanzabteilung.

### 2. Leistungsmessgrößen überwachen und anerkennen

Ist die Definition von Leistungsmessgrößen bereits anspruchsvoll, besteht die Kür darin, diese Messgrößen auch regelhaft zu überwachen und gute Leistungen regelhaft anzuerkennen, zu loben, bekannt zu machen. Ohnehin gehört jede Kennzahl oder Messgrösse,

die nicht regelhaft überwacht wird, abgeschafft.

### 3. Schnittstellenleistungen definieren

Jeder, der bereits einmal mit einem externen Dienstleister zusammengearbeitet hat, der Prozesse übernimmt, kennt die sogenannten «SLA» – Service Level Agreements, also die Definition dessen, was an den Schnittstellen zwischen dem Unternehmen und seinem Dienstleister geschehen soll. Qualitäten werden dort ebenso beschrieben wie Zeiten, Kos-

ten, Frequenzen, Regeln bei Abweichungen, etc. Die sich stellende Frage ist, warum diese SLA nicht auch zwischen den Supportbereichen und den operativen Bereichen definiert werden. Allein der Dialog über die drei bis vier wichtigsten Leistungen an den Schnittstellen ist der Mühe wert, denn die Leistung wird sich garantiert verbessern. ■

#### Literatur



Guido Quelle  
«Profitabel wachsen – Wie Sie interne Bremsen lösen und Ihrem Unternehmen neuen Schub geben»  
Gabler-Verlag, Wiesbaden,  
240 Seiten  
ISBN 978-3-8349-2981-5  
39,95 €

#### Kontakt

Prof. Dr. Guido Quelle  
Geschäftsführender Gesellschafter  
Mandat Managementberatung GmbH  
Emil-Figge-Strasse 80  
D-44227 Dortmund  
Tel. +49 231 9742-390  
guido.quelle@mandat.de  
www.mandat.de



Anzeige



**Im Durchschnitt  
fühlen sich 63%  
der Mitarbeitenden  
überlastet.**

Kein Unternehmen ist durchschnittlich. Deshalb bieten wir Ihnen massgeschneiderte Dienstleistungen. Wir helfen mit, die Gesundheit Ihrer Mitarbeitenden zu verbessern, Kosten und Absenzen zu reduzieren – und zu verhindern.

Lassen Sie sich von uns beraten:  
per Telefon 058 277 18 00 oder  
auf [www.css.ch/unternehmen](http://www.css.ch/unternehmen).  
**Ganz persönlich.**

CSS  
Versicherung