

Wachstumsfaktoren

Grundgedanken für eine wachstumsorientierte Unternehmensführung

Bei aller abstrakter Diskussion über Wachstum, bei aller Energie, die in die Entwicklung von Wachstumsstrategien für Unternehmen investiert wird, einmal ganz abgesehen von dem damit verbundenen Zeit- und Finanzinvestment, darf eines nicht vergessen werden: Wachstum beginnt im Kopf. Welche Gedanken den Weg zu Wachstum ebnen, zeigt dieser Beitrag.

› Professor Dr. Guido Quelle

Erfolgreiches Unternehmenswachstum beginnt in den Köpfen der Geschäftsführung, der Inhaber, der Vorstände. Wie soll Wachstum im Unternehmen entstehen, wenn der Kopf nicht das richtige Wachstumsverständnis mitbringt? Wie soll ein Unternehmen prosperieren, wenn das Wachstum an der persönlichen Grenze endet? Hier folgen 13 Wachstumsgedanken, die allem Voraus einmal denjenigen dienen, welche die Aufgabe für sich reklamiert haben, in ihren Unternehmen gezielt für Wachstum zu sorgen.

1. Wachstum ist unabdingbar

Die Frage, ob ein Unternehmen wachsen soll oder nicht, darf sich eigentlich gar nicht stellen. Sie stellt sich immer dann, wenn das Wachstum auf quantitative Aspekte reduziert, unter Geschäftsjahres-Aspekten betrachtet oder zu «Mehr des Gleichen» degradiert wird. Wachstum ist aber mehr: Wachstum bedeutet Multiplikation, nicht schlichte Addition von «Mehr des Gleichen». Wachstum beruht auf Erneuerung, auf Innovation. Wachstum ist kein Foto, sondern ein Film. Erst wenn die Unternehmensführung dies verinnerlicht hat, wird Wachstum in seiner bestmöglichen Tragweite möglich.

2. Das Umfeld prägt – und: die Unternehmensführung muss das Umfeld prägen

Es ist äusserst schwierig, in einem Umfeld, das sich nur mit der Gegenwart, nur mit aktuellen «Problemen» – oder schlimmer: mit der Vergangenheit – beschäftigt, für Wachstum zu sorgen. Der Punkt ist, dass das Umfeld die Mitarbeiter prägt. Wenn also in einem Unternehmen ein rückwärtsgerichtetes Denken vorherrscht, werden neue Mitarbeiter automatisch in diese Richtung sozialisiert, wollen sie nicht gegen Mauern laufen.

Entscheidender Hebel der Unternehmensführung ist es hier, das Umfeld ihrerseits so zu prägen, dass Diskussionen über die Vergangenheit so kurz wie nötig gestaltet werden und die gegenwärtigen Diskussionen sich stets auf die Zukunft beziehen, denn sie ist es, die in der Gegenwart gestaltet wird. Auf diese Weise lässt sich ein rückwärts gerichtetes Umfeld auf Wachstum prägen.

3. Führung und Strategie sind für Führungskräfte wichtiger als Facharbeit

Wenn man einen Facharbeiter benötigt, sollte man einen Facharbeiter einstellen. Von der Unternehmensführung darf aber zu Recht erwartet werden, dass sie sich in erster Linie damit auseinandersetzt, wie die Strategie des Unternehmens auf Wachstum gestellt wird und wie die Kräfte im Unternehmen mobilisiert werden, wie also die Wachstumsimpulse multipliziert werden. Eine Unternehmensführung, die sich in grossen Teilen mit fachlichen Details auseinandersetzt, kann entweder nicht loslassen, oder sie hat in der Vergangenheit versäumt, die richtige Mannschaft an Bord zu holen, die die Facharbeit besser erledigen kann als

! kurz & bündig

- › Wachstumsorientierte Unternehmensführung beginnt im Kopf.
- › Motivationsseminare helfen nicht, vielmehr müssen Mitarbeiter so geführt werden, dass ein hohes Motivationsniveau gehalten wird.
- › Es sind die externen und internen Kunden, die für einen Grossteil des Wachstums sorgen.
- › Zeit unterliegt seltener Sachzwängen, als man glaubt.

die Unternehmensführung. Die gute Nachricht: Beides ist korrigierbar.

4. Das Geld für Motivationsseminare kann man besser wohltätigen Zwecken spenden

Es wird immer noch unsinnig viel Geld für Motivationsseminare ausgegeben. Man kann es aber gar nicht oft genug wiederholen: Extrinsische Motivation ist nicht möglich. Mitarbeiter benötigen im Rahmen ihrer von der Führung vorgegebenen Leitplanken Autonomie, der Inhalt der Arbeit muss herausfordernd sein, es ist unabdingbar, einen Sinn, einen Gesamtzusammenhang zu vermitteln und die Führung muss den Mitarbeitern Zuwendung in Form von Aufmerksamkeit und Zeit zukommen lassen. Dies sind die relevanten Faktoren, die für den Erhalt des hohen Motivationsniveaus sorgen, das bei Unterzeichnung eines Arbeitsvertra-

ges vorliegt. Führungskräfte können sich hier weder aus der Pflicht stellen, noch können sie mit Geld für Motivationsseminare Abhilfe für Missstände schaffen. Das Geld gehört besser gespendet.

5. Es geht um Verantwortung, nicht um Tätigkeit, um Output, nicht um Input.

In unserer Beratungspraxis begegnet es uns quasi täglich, dass Mitarbeiter und Führungskräfte weitschweifend darüber sprechen, wie umfänglich das ist, was sie tun. Seltener, viel seltener, wird darüber gesprochen, was die Gesprächspartner verantworten, was also die Resultate sind, für die man gerade steht. Dabei kann man den Beteiligten gar keinen Vorwurf machen, wenn die Unternehmensführung die Person belohnt, die sich anstrengt und viel tut, anstatt die Person zu belohnen, die mit wenig Aufwand einen

grossen Hebel bewegt. Einsatz ist ja grundsätzlich löblich, aber als Intelligenzersatz nur sehr bedingt zu gebrauchen. Unternehmen, die wirklich wachsen wollen, setzen auf Resultate und nicht primär auf Tätigkeiten.

6. «Reality Distortion» kann manchmal helfen

In seiner ausgezeichneten Biografie über Steve Jobs, dem verstorbenen Gründer und CEO von Apple, hat Walter Isaacson das «Reality Distortion Field» beschrieben. Jobs hat der Überlieferung zufolge häufig Anforderungen gestellt, die anfangs gänzlich unrealistisch schienen. Eine Software, für deren Programmierung die Mitarbeiter drei Monate veranschlagt haben, sollte beispielsweise in zwei Wochen fertig sein, und Jobs hat leidenschaftlich an die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter appelliert. Oft genug hat

Anzeige

«DIE AUSSTATTUNG MEINES RENAULT ENTSPRICHT GENAU MEINEN BEDÜRFNISSEN.»



BIS FR. 4 000.– GESCHENKTE AUSSTATTUNGEN NACH WAHL UND BIS 28% FLOTTENRABATT

**EUROPAS
NUMMER
DER NUTZFAHRZEUGE**



RENAULT IST SEIT 15 JAHREN EUROPAS NR. 1 DER NUTZFAHRZEUGE. Denn Renault baut praktische und vielseitige Fahrzeuge, die Sie Ihren Bedürfnissen entsprechend ausstatten können. So verfügt zum Beispiel der Renault Trafic über spannende Ausstattungsmöglichkeiten und trumpft mit grosszügigen Wartungsintervallen von 2 Jahren/40000 km auf. Entscheiden Sie sich für Renault Qualität – mit 3 Jahren Herstellergarantie. Mehr Infos auf www.renault.ch oder 0800 80 80 77.

Angebot gültig für Geschäftskunden (kleine Flotten ohne Rahmenvereinbarung) und nur bei den an der Aktion beteiligten Renault Händlern bis 31.03.13. Geschenkte Ausstattungen beim Kauf eines neuen Renault Nutzfahrzeugs (inkl. Trafic und Master PW), gültig auf Optionen, Zubehör, Serviceverträgen und Umbauten im Gesamtwert von mindestens Fr. 4000.– (Master), Fr. 3000.– (Trafic), Fr. 2000.– (Kangoo Express). Alle Beträge sind exkl. MwSt. Das Angebot ist kumulierbar mit dem Flottenrabatt von 28% (26% bei Kangoo Express). Garantie und Renault Assistance: 36 Mt./100000 km (was zuerst eintritt). Renault hatte die besten Verkaufszahlen mit 15,5% Marktanteil im Jahr 2012 in Europa.





dies zu Erfolg geführt. Der Verfasser dieses vorliegenden Beitrags hatte vor Kurzem die Gelegenheit, mit einer ehemaligen Mitarbeiterin von Steve Jobs zu sprechen und sie hat genau dies bestätigt. Häufig sind die Mitarbeiter gefangen in ihren Strukturen und Gedanken und eine absurd erscheinende Forderung regt nach ersten Irritationen die Kreativität an und fordert zwingend das Weglassen von Unnötigem. Die Unternehmensführung darf dies nicht übertreiben, aber nutzbar ist diese Methode sehr wohl.

7. Lesen – aber das Richtige

In der heutigen übermedialen Welt ist nicht mehr die Frage, ob wir über genü-

gend Informationen verfügen, sondern die Frage ist, ob wir über die richtigen Informationen verfügen, die aus seriösen Quellen stammen. Schaut man sich manche Informationsquelle an – und hier sind insbesondere Online-Quellen zu beklagen –, wird deutlich, dass nicht jeder, der etwas schreibt, davon auch etwas verstehen muss. Vermutlich enthalten 97 Prozent aller Blogs Unfug und auch die Qualität in den Online-Nachrichtenzmagazinen lässt viele Wünsche offen. Wachstumsorientierte Unternehmensführung beinhaltet aber auch die eigene Weiterentwicklung auf Basis seriöser Zeitungen, Zeitschriften und Magazine. Mehr noch: Sie beinhaltet auch das Ge-

spräch mit den Mitarbeitern über Sachzusammenhänge, die über das Geschäftliche hinausgehen. Wie will man sonst über die Zukunft sprechen, wenn man die Gegenwart schon nicht verstanden hat?

8. Öfter oder lauter macht Falsches nicht richtiger

Es ist immer wieder beobachtbar, dass falsche Positionen so oft wiederholt werden, bis man irgendwann annimmt, sie seien richtig. Das Gegenteil aber ist der Fall: Falsche Positionen, Fakten, Zusammenhänge werden weder durch vermehrtes Vortragen – auch nicht in Varianten –, noch durch in Meetings oder Talkshows vermeintlich wirksam erhobene Stimme richtiger. Vielmehr sollte sich im Wiederholungs- oder Lautstärkesteigerungsfall eine erhebliche Skepsis gegenüber dem Vorgetragenen einstellen. Diese kritische Auseinandersetzung mit eindrucksvoll vorgetragenen, aber falschen Informationen ist ebenfalls etwas, das mindestens die Unternehmensführung, besser noch die gesamte Fach- und Führungsmannschaft beherrschen sollte, will man sich mit Prioritäten auseinandersetzen, die für Wachstum unerlässlich sind.

9. Der Kunde sorgt für Wachstum

Es mag jeder Leser selbst überprüfen, wie viel Zeit man im eigenen Unternehmen damit verbringt, über Kunden, deren Wünsche und deren Bedürfnisse zu sprechen, im Vergleich zu selbstreferenzierten Diskussionen über unternehmens-eigene Themen, Controllingsysteme, Prozesse, Verfahren, Ego-Themen. In einer Beiratssitzung, innerhalb derer unser Projektleiter auf Klientenseite unser gemeinsames Projekt kürzlich vorstellte, war neben dem hohen Wohlwollen über die Struktur und Transparenz ein zentrales Feedback des Beirates, dass man sich freue, dass der Kunde wieder mehr in den Fokus gerät – und zwar der externe wie auch der interne Kunde. Recht so. Vergessen dürfen wir nämlich nicht, dass es der Kunde ist, der für einen grossen Teil unseres quantitativen und qualitativen Wachstums sorgt.



Literatur



«Profitabel wachsen – Wie Sie interne Bremsen lösen und Ihrem Unternehmen neuen Schub geben»

Guido Quelle
Gabler-Verlag, Wiesbaden, 240 Seiten
€ (D) 39,95 / CHF 53.50
ISBN 978-3-8349-2981-5

10. Ein guter externer Ratgeber ist Gold wert

Ein schwieriger Punkt, wird dem Verfasser dieses Beitrags doch schnell Befangenheit und Werbung unterstellt. Aber gleichwohl, es muss ausgesprochen werden: An der Spitze wird es dünn. Mit wem kann sich die Unternehmensführung denn noch auseinandersetzen, ohne Gefahr zu laufen, dass Meinungen und Ansichten mit einer gewissen Färbung versehen werden? Wem kann sie trauen? Wir erleben es nicht selten, dass Mitglieder der Unternehmensführung – auch bereits im Mittelstand – einen beträchtlichen Teil ihrer Zeit mit Absicherung verbringen. Das kann nicht im Sinne des Wachstums sein. Ein externer Ratgeber mit der entsprechenden Beratungserfahrung – wir sprechen bitte nicht von sogenannten Coaches, die über keine Erfahrung in der Managementberatung verfügen – ist dann hilfreich, wenn er oder sie sich traut, auch Unangenehmes auszusprechen und wenn der Berater kein materielles oder immaterielles Interesse an einem bestimmten Lösungsergebnis hat. Der guten Ordnung halber: Auch der Verfasser dieses Beitrags hat natürlich einen externen Ratgeber.

11. Selbstbewusstsein bedeutet, sich seiner selbst bewusst zu sein

Selbstbewusste Menschen wissen genau, was sie noch lernen müssen (und wollen). Sie wissen sehr gut, was sie schon können und sie wissen auch, was sie nicht können. Sie wissen ebenfalls, was andere im Unternehmen können – und zwar idealerweise besser als sie selbst. Arrogante Menschen wissen genau, dass sie eigentlich nichts mehr dazulernen können, weil sie schon so erfahren sind und dass alle anderen um sie herum ihnen das Wasser nicht reichen können. Einer unserer Klienten merkte einmal an, dass sein Unternehmen so selbstbewusst sei, dass man nicht arrogant zu sein brauche. Ein weiser Spruch. Selbstbewusstsein ist unabdingbar für gesundes Wachstum und das gilt natürlich nicht nur für die Unternehmensführung, sondern für jeden Mitarbeiter im Unternehmen. Gute Führung

fördert Selbsterkenntnis und stärkt Selbstbewusstsein zum Wohle aller.

12. Zeit ist eine Prioritätenfrage

«Ich habe keine Zeit.» – Falsch. Richtig wäre «Ich habe etwas anderes vor» oder «Ich habe gerade andere Prioritäten.» Das darf durchaus ausgesprochen werden, auch wenn «Ich habe keine Zeit» uns schneller über die Lippen kommt. Aber Falsches wird auch durch Wiederholung nicht richtiger. Die Zeit pro Tag ist für alle Menschen die gleiche: Es gibt 24 Stunden, über die man verfügen kann. Wie diese Verfügung erfolgt, obliegt in wesentlich mehr Fällen, als man gemeinhin annehmen mag, einem jeden selbst. So etwas wie «Sachzwänge» gibt es wesentlich seltener, als man meint. «Ich habe keine Zeit» ist meist vielmehr eine Entschuldigung für zu hohe Perfektion, unklare Prioritäten, Überschätzung, mangelnde Delegation. Auch hier wieder eine gute Nachricht: Jeder kann dies selbst ändern.

13. Die Zukunft beginnt heute und wir schaffen sie selbst

Unser Gestaltungsspielraum ist wesentlich grösser, als wir annehmen. Umgeben wir uns aber immer mit Menschen, die dies auch so sehen? Oder sind viele Menschen in unserem Umfeld, die sich als Energieräuber betätigen und sich in einer Opfermentalität befinden, in der alle anderen schuld an ihrem eigenen Glück oder meist an ihrem Unglück sind? Nein, es ist nicht die Politik, der Wettbewerb, der Mitarbeiter oder der böse Kunde, der einfach nicht kaufen will, der über unser Glück und Unglück – oder, sachorientierter –, über Wachstum und Nicht-Wachstum entscheidet. Es sind wir selbst. Und die Annahme, dass die Zukunft eine bessere Perspektive bereiten mag als heute, ist nur dann begründet, wenn wir das Zepter in die Hand nehmen und dafür Sorge tragen, dass die Zukunft auch tatsächlich so rosig wird, wie wir sie uns ausmalen. Dies wiederum beginnt heute. «



Porträt



Professor Dr. Guido Quelle

Berater

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 300 Fachartikeln und elf Büchern, zwei davon auch in englischer Sprache.

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.



Kontakt

guido.quelle@mandat.de
www.mandat.de