

„Ich bin Wachstumsexperte“

Schlechte Politik, Konjunkturflaute oder unfaire Wettbewerber? Stagnierende Unternehmen suchen die Verantwortung für ihre Misere selten bei sich selbst, sagt Managementberater **Prof. Guido Quelle**. Er empfiehlt, nach hausgemachten Gründen zu suchen, um interne Wachstumsbremsen zu lösen.

»Oft gibt es Dutzende parallel laufende Projekte, die auf halber Kraft laufen. Wir sagen, Wachstum kommt von Weglassen.«



Herr Professor Quelle, Sie und Ihr Team gelten als Wachstumsexperten. Warum?

Weil es unseren Klienten zufolge den Tatsachen entspricht. 2007 haben wir analysiert, was die Projekte der Mandat Managementberatung kennzeichnet. Alle hatten mit Wachstum zu tun. Bei unseren Klienten haben wir entweder Wachstumsbremsen gelöst oder neues Wachstum geschaffen. Dabei ist es uns wichtig, dass Unternehmen profitabel zu wachsen. Wachstum allein, etwa durch Zukäufe, reicht bei Weitem nicht aus.

Braucht es überhaupt Wachstum?

Ja, zwingend. Schrumpfen oder Stagnation sind keine Alternative. Meist sind es übrigens Unternehmen in einer Phase der Stagnation, der Sättigung, die uns beauftragen. Im betriebswirtschaftlichen Kontext können wir nicht nicht wachsen. Warum? Weil Sie überholt werden, wenn Sie stehenbleiben. Sagen Sie mal einem jungen engagierten Gründer, er solle eine Wachstumspause einlegen, der wird Sie nur verwirrt angucken. Denn er will gute Geschäfte machen, am Markt wachsen, Mitarbeiter einstellen, Wettbewerber schlagen. Wir müssen uns nur davon verabschieden, dass Wachstum immer mehr des Gleichen ist. Ein Beispiel: Als Spezialist für Röhrenfernseher hat man heute schlechte Karten. Die will keiner mehr kaufen. Wenn Sie sich aber spezialisiert haben auf die visuelle Vermittlung von Inhalten auf einer Fläche, dann können es LCD-Fernseher, LED-Fernseher, Glasscheiben oder was auch immer sein. Profitables Wachstum entsteht immer durch den Fokus auf ein Bedürfnis, nicht auf ein Produkt und durch Innovation. Unternehmen müssen wissen, was der Kunde braucht.

Dann müssen die Kunden befragt werden.

Das genügt leider nicht, denn die Kunden wissen meist auch nicht, was sie brauchen. Sie können einem nur sagen, was sie gerade wollen. Unsere erfolgreichsten Klienten generieren neue Bedürfnisse ihrer Kunden und befriedigen diese Bedürfnisse.

Gibt es ein Unternehmen, das dies besonders gut beherrscht?

Ganz einfach, nehmen wir Apple. Steve Jobs hat vor einigen Jahren nicht einfach ein neues Handy auf den scheinbar übersättigten Telefonmarkt gebracht. Nein, das Ding hieß iPhone, war unglaublich

stylish, hat die Film- und Musikindustrie revolutioniert, war für jeden Kunden über neue Applikationen individualisierbar – auch diese App-Industrie ist mittlerweile milliardenschwer – und mit diesem Ding kann man natürlich auch telefonieren. Alle zwei Jahre geben begeisterte Kunden für ein neues Exemplar 600 Dollar aus. Keiner von uns hätte zu Steve Jobs gesagt: „Baue ein iPhone.“

Apple ist eines der innovativsten Unternehmen der Welt und sicher nicht mit normalen Unternehmen zu vergleichen.

Natürlich ist Apple absolute Champions-League. Aber auch Apple war vor vielen Jahren fast pleite und hat sich dann erneuert. Die Grundregeln gelten für alle Unternehmen. Mich stört es, wenn für Stagnation immer andere verantwortlich gemacht werden: die Politik, die Konjunktur, das Wetter oder sogar der Kunde, der nicht kauft. Diese Ausreden sind billig. Will man wachsen, muss man die Gründe bei sich selbst suchen, nach innen schauen und die internen Wachstumsbremsen lösen.

Was sind Wachstumsbremsen?

Das ist ein abendfüllendes Thema, über das ich viele Vorträge halte. Nur zwei Beispiele: Wir sprachen über Bedürfnisse des Kunden. Wer aber ist der Kunde? Das ist oft unklar. Wir haben ein Diagnose-Instrument entwickelt, den Mandat-Growth-Indicator. An einem Tag stellen wir in einem Unternehmen gut 1.000 Fragen, in parallelen Interviews mit Unternehmensführung und Bereichsleitern. Eine Frage, die wir Geschäftsführung, Marketing und Vertrieb stellen, ist: Wer ist Ihr idealer Kunde? Glauben Sie mir, die Antworten sind oft erstaunlich unterschiedlich. Darüber muss allerdings Einigkeit herrschen, um den Kunden ansprechen zu können. Schwer möglich, wenn schon die interne Kommunikation nicht funktioniert.

Das andere Beispiel?

Zu viele und dann meist mangelhaft umgesetzte Projekte können ein Unternehmen lähmen. Oft gibt es Dutzende parallel laufende Projekte, die auf halber Kraft laufen. Wir sagen, Wachstum kommt von Weglassen: Besser ist es, sich auf einige Projekte wirklich zu konzentrieren und in die Tiefe zu gehen, statt vieles nur anzufangen.



Prof. Dr. Guido Quelle

Prof. Dr. Guido Quelle ist Unternehmer, Autor und Redner und seit über 25 Jahren Managementberater. Quelle hat über 400 Fachbeiträge, sechs teilweise europäische Studien, drei Hochschul-Studienbriefe und vierzehn Bücher verfasst und herausgegeben. Sein Unternehmen, die Mandat Managementberatung GmbH mit Hauptsitz in Dortmund und Büros in London und New York, hat bisher mehr als 160 nationale und multinationale Unternehmen und Organisationen in über 400 Projekten unterstützt. Zusammen mit seinem Team veranstaltet er seit Jahren das Internationale Marken-Kolloquium im Kloster Seon im Chiemgau (3./4. September 2015). Prof. Quelle hat zahlreiche Ehrenämter inne, u.a. ist er Kuratoriumsmitglied des Vereins zur Förderung der Wettbewerbswirtschaft in Berlin und Vorstandsmitglied der Westfälischen Kaufmannsgilde. Die SRH Hochschule für Logistik und Wirtschaft in Hamm berief Quelle im November 2010 zum Honorarprofessor. Sein aktuelles Lehrgebiet ist „Strategy Consulting“. www.mandat.de