

# Wachstum – Do It Yourself

**W**achstum ist kein Projekt, Wachstum ist ein Prozess. Das gilt auch und gerade für die Unternehmen der Bau- marktbranche.

Immer wieder hören wir – zuletzt wieder ausführlich auf einer Hauptversammlung von einem börsennotierten Unternehmen

schiedlichen globalen Rahmenbedingungen und am Ende müssen auch noch ersatzweise Rohstoffpreise, Lieferantenprob-

klärungsansatz doch zu simpel. Warum sonst sind immer wieder Unternehmen in der eigenen Branche, die in der gleichen Liga spielen, so unterschiedlich im Hinblick auf profitables Wachstum? Auch in der DIY-Branche braucht man gar nicht so weit zu schauen: Wie wäre es im Handel zum Beispiel mit dem Vergleich zwischen Hornbach und Praktiker?

sucht, springt nicht nur wesentlich zu kurz, sondern er vergibt auch Chancen, sich dramatisch zu verbessern, denn wenn Erfolg und Misserfolg fremdbestimmt sind, bestehen seitens des Unternehmens keine oder nur reduzierte Einflussmöglichkeiten. Die Hoheit über die eigene innere Leistung, die Antwort auf die Frage nach profitablen Wachstum, liegt aber im Unternehmen selbst.

Der Begriff „profitables Wachstum“ bedarf dabei einer wesentlich umfangreicheren Betrachtung als die reduzierte Betrachtung der letzten Zeile der Gewinn- und Verlustrechnung. Natürlich muss ein Unternehmen eine angemessene Rendite erwirtschaften, natürlich dürfen sich nicht über viele Jahre grundlose Verluste einstellen, aber die wirtschaftlichen Resultate sind eben Resultierende aus vorangegangenen richtigem Handeln.

Wenn wir also über profitables Wachstum sprechen, sehen wir darin ein Ergebnis des richtigen Tuns. Der abstrakte Begriff des Wachstums muss unter dieser Prämisse unbedingt mit konsequent wachstumsorientierten Handlungen unterfüttert werden, die alle Dimensionen des Unternehmens betreffen. Diese beginnen in den einzelnen Unternehmensbereichen. Nachfolgend einige Beispielfragen – in aller gebotenen Kürze.

Gehen wir einmal davon aus, dass Produkte und Sortiment stimmen, sprich: den Kundenbedürfnissen entsprechen. Oder liegt



Professor Guido Quelle: Wachstum langfristig planen.

einer ganz anderen Branche –, dass das Umfeld für mangelnden wirtschaftlichen Erfolg verantwortlich ist. Den Kopf hinhalten müssen immer die gleichen Verdächtigen: Es beginnt bei der Konjunktur und der Politik, geht über den Wettbewerb und die unter-

leme oder der böse Kunde herhalten, der einfach nicht kaufen will. In manchen Branchen ist es auch gelegentlich das Wetter, welches das Wachstum buchstäblich verhaselt hat.

Mag auch manches davon im Einzelfall zutreffen, ist dieser Er-

Nein, die Ursache für Wachstum oder Nicht-Wachstum muss man in der Baumarktbranche ebenso bei sich selbst suchen wie in anderen Branchen. Wachstum beginnt immer innen. Wer die Ursache für das eigene unternehmerische Resultat stets außen

## Neuntes Internationales Marken-Kolloquium: „Marke als Wachstumsmotor“

„Seit dem Jahr 2004 hat sich das Internationale Marken-Kolloquium mit seinen wesentlichen Themen als relevante Kommunikations-Plattform für aktuelle Entwicklungen zum Thema Marke etablieren können“, sagt Christian Köhler, Hauptgeschäftsführer des Markenverbandes, zur Entwicklung der Veranstaltung. Das 9. Internationale Marken-Kolloquium lebt von dem intensiven Austausch zwischen Teilnehmern und Referenten. In diesem Jahr wird nicht nur die DIY-Branche durch Obi-Gründer Prof. h.c. Manfred Maus vertreten sein, sondern beispielsweise auch Andreas Mundt, Präsident des Bundeskartellamtes sowie Jean-Claude Biver, Chairman of the Board des Schweizer Luxusuhrenanbieters Hublot.

**Termin:** 6./7. September 2012; Ort: Kloster Seon im Chiemgau  
**Kontakt:** kerstin.scupin@mandat.de; weitere Informationen: www.markenkolloquium.de

bereits hier der Kern? Hersteller: Wie gut sind die Innovationen aus der Entwicklungsabteilung? Großhändler, Einzelhändler, Baumarktbetreiber: Wie kompetent hat der Sortimentsausschuss das Angebot konfiguriert? Sind Wünsche und Bedarfe der Kunden hinreichend eingeflossen? Oder ist das Produkt- und Sortimentspektrum eher aus einer selbstreferenzierten Sicht entstanden?

Wie ist der Vertrieb aufgestellt? Ist er vorwiegend umsatzorientiert unterwegs oder spielt die Rendite – und nicht nur der Deckungsbeitrag – eine Rolle im Verkauf? Wie systematisch werden Kunden entwickelt? Im Einzelhandel: Wie werden Kunden am POS durch das Verkaufspersonal positiv an das Unternehmen gebunden, wie gut wird die Marke am POS repräsentiert? Wie sehr stehen die Mitarbeiter hinter den eigenen Produkten? Vor kurzem antwortete mir ein Baumarktmit-

arbeiter auf die Frage nach der Qualität eines Eigenmarkenproduktes mit „Nehmen Sie lieber das Markenprodukt“. Gut für mich, schlecht für die Eigenmarke.

Welche Rolle spielt das Marketing? Handelt es sich hier um eine Insel der Glückseligkeit, in der das kreative Chaos die Szene bestimmt, eine Abteilung, welche die gesamte Klaviatur der Werbung, Werbekostenzuschüsse und PR beherrscht und für die der Vertrieb ein Anhängsel des Unternehmens ist? Oder werden hier systematisch Grundlagen für künftiges Wachstum gelegt?

Wie ist es um den Einkauf bestellt? Was wird neuen Mitarbeitern im Einkauf gesagt? Wenn die Botschaft ist, dass der Einkauf dafür verantwortlich ist, auf wirtschaftlicher Basis langfristige, echte Partnerschaften mit Lieferanten aufzubauen und die Realität zeigt, dass es hauptsächlich auf einen niedrigen Einkaufspreis

ankommt und mit Lieferanten um jeden Zehntel-Cent gefeilscht wird, sind die Worte Makulatur.

Was tut die Personalabteilung? Ist sie eine perfekte Abrechnungseinheit, ersatzweise eine Seminarorganisationstruppe, natürlich sehr beschäftigt, aber eigentlich auslagerbar? Oder beschäftigt sie sich intensiv mit der Talentsuche, Nachfolgeentwicklung, Karriereplanung in Zusammenarbeit mit den entsprechenden Fachbereichen entlang einer klaren Personalstrategie? Wird die Personalabteilung belohnt für das Absolvieren von einer Menge von Aufgaben oder für das Finden, Entwickeln und Binden von Top-Mitarbeitern?

Natürlich bedarf es einer grundsätzlichen Bereitschaft der Organisation, Wachstum nicht nur auf wirtschaftliche, abstrakte Werte abzustellen, sondern die täglichen Handlungen dahingehend zu hinterfragen, welchen Wertbeitrag sie denn tatsächlich zu profitablen Wachstum leisten. An manchen Stellen wird es den Bedarf geben, zusätzliche Messgrößen zu finden, die geeignet sind, besser als heute zu erkennen, ob und in welcher Form sich Maßnahmen auf das Wachstum auswirken.

Vor allem aber gehört zu der inneren Bereitschaft der Organisation auch die grundlegende Erkenntnis – oder besser das Bekenntnis dazu –, dass es sich bei „Wachstum“ nicht um ein Projekt handelt, sondern um einen Prozess. Natürlich lassen sich Wachstumsinitiativen starten. Wirklich erfolgreich sind aber diejenigen Unternehmen, die einen langfristigen Wachstumsprozess einplanen, der auch einmal die

eine oder andere Delle, sei sie tatsächlich konjunkturell oder auch investitionsbedingt, verträgt. Dieses Verständnis muss natürlich von der Unternehmensführung täglich vorgelebt werden, damit es auch von den Mitarbeitern eingefordert werden kann.

Die Ursachen für Wachstum und Nicht-Wachstum sind wesentlich seltener außen statt innen zu suchen. Marken und Unternehmen wachsen von innen und werden von innen zerstört.

Das muss nicht einmal absichtlich geschehen und es ist auch nicht immer schlagartig merkbar, denn es handelt sich dabei meist um schleichende Prozesse, die durch eine hohe Personalfuktuation noch gefördert werden, weil die ursprüngliche Grundhaltung nicht mehr vermittelt werden kann. Tatsächlich aber ändert die mangelnde Absicht nichts am Ergebnis und an der Tatsache, dass ein Unternehmen von innen heraus erneuert wird und auch von innen heraus die Kraft finden muss, weiter (oder wieder) zu wachsen.

Die gute Nachricht daran ist, dass die Selbstbestimmungsmöglichkeiten durch die Erkenntnis, des Prinzips „Wachstum kommt von innen“ oder besser „Wachstum: Do It Yourself“ deutlich zunehmen und damit der Handlungsrahmen erheblich geweitet wird. ■

 **Der Autor**

Prof. Dr. Guido Quelle  
Geschäftsführender Gesellschafter  
der Mandat Managementberatung,  
Dortmund