

Kolumne: Unternehmenswachstum

# Wie sich Unternehmen selbst im Wege stehen



Professor Dr. Guido Quelle

Zu oft wird in Unternehmen mangelndes Wachstum mit äusseren Umständen begründet. Meist aber sind es erst einmal interne Bremsen, die dem Wachstum im Wege stehen.

Erkenntnisse aus der Praxis.

Einem Berater kann man vorwerfen, er sei ein Schlauberger, denn es ist eine verbreitete Unsitte, dass Berater die Welt immer von hinten erklären – billig, denn hinterher sind wir alle schlauer. Schwieriger ist es, die richtigen Zukunftsentscheidungen in der Gegenwart zu treffen. Aber: Beobachtungen und Muster sind unbestechlich, und um diese soll es in diesem Beitrag gehen. Es ist nämlich ebenfalls billig, äussere Ursachen zu zitieren, um mangelndes Wachstum zu rechtfertigen. Die Politik, Umweltauflagen, die Konjunktur, das Wetter, der böse Kunde, der nicht kaufen will, Lieferanten, die unerhörterweise die Preise erhöhen, Sanktionen gegen Russland, der starke Franken (situativ auch Dollar oder Euro), der Touristen vom Reisen abhält und Exporte erschwert, all dies sind häufig zu Hilfe gerufene Gründe, die erklären sollen, warum Wachstum nicht so eintritt, wie es erwünscht oder angekündigt war.

## Wachstumsbarrieren

Tatsächlich stehen sich Unternehmen regelhaft selbst im Wege und verweigern sich das benötigte Wachstum aktiv selbst. Es geht in diesem Beitrag darum, möglichst objektiv herauszuarbei-

ten, was Unternehmen von innen heraus häufig im Wege steht, um gesundes, profitables Wachstum zu erzielen. Basis für diese möglichst objektive Betrachtung ist ein Instrument, das wir «Mandat Growth Indicator» genannt haben, und das es ermöglicht, denjenigen Unternehmen, die es unter der Regie meiner Kollegen und mir einsetzen, eine möglichst objektive Sicht auf das eigene Wachstum, auf Potenziale und Barrieren zu bekommen. Die Erkenntnisse basieren auf mehr als tausend Fragen in allen relevanten Unternehmensbereichen. Der interessierte Leser möge sich an mich wenden, um Näheres zu erfahren, dies würde hier zu werblich. Hier folgen drei ausgewählte, aber musterhafte Erkenntnisse, die wir bei mittelständischen Unternehmen im deutschsprachigen Raum erlangt haben:

### 1. Der Kunde ist nicht bekannt

Auf die Frage nach dem idealen Kunden werden uns sowohl im Marketing als auch im Vertrieb und in der Unternehmensführung in der Regel unterschiedliche Antworten gegeben, die auch in ihrer Qualität oft eine signifikante Spreizung aufweisen – von sehr konkret bis hin zu Ahnungslosigkeit. Wie aber soll ein Unternehmen sich auf die besten Kunden, auf die idealen Kunden, konzentrieren? Wie sollen noch nicht ideale Kunden zu idealen Kunden entwickelt werden, wenn die Vorstellung über jene idealen Kunden entweder nur sehr vage ist oder die Vorstellungen in unterschiedlichen Unternehmensbereichen fast schon verstörend stark voneinander abweichen? Kein Unternehmen wird behaupten, seine Kunden nicht zu kennen, aber bohrt man hinreichend tief, stellt sich in der Realität heraus, dass die-

ses «Kennen» der Kunden zu sehr von der individuellen Sicht einzelner Mitarbeiter auf die Kunden lebt. Um profitabel und gesund zu wachsen, ist es aber erforderlich, dass das Unternehmen eine einheitliche Sicht auf seine idealen Kunden hat – dies ist wesentlich für die Gewinn- und Verlustrechnung.

## 2. Innovationen geraten zum Zufall

Nahezu alle Unternehmen und Unternehmensbereiche berichten uns, sie verfügten über einen durchgängigen Innovationsprozess. Es zeigt sich bei näherem Hinsehen, dass dieser Innovationsprozess oft nicht nur lückenhaft ist, sondern dass sich Unternehmen zu oft etwas vormachen, denn: Von einem Prozess zu sprechen, der ein strukturiertes Herangehen unterstellt, wenn aber nur sehr rudimentäre Vorstellungen davon existieren, wie ein solcher Prozess aussieht, ist Schönfärberei. Wie aber sollen Innovationen entstehen – man wende jetzt bitte nicht ein, Innovationen würden häufig zufällig entstehen –, wenn es keine strukturierte Herangehensweise gibt, wenn sich nicht jeder Unternehmensbereich mit Innovationen auseinandersetzt, ganz unabhängig davon, ob es sich um eine kunden- oder produktbezogene Innovation oder eine interne Leistungsinnovation handelt? Auch der Einwand, man hätte in diversen Qualitätsmanagementsystemen einen Innovationsprozess verankert, zieht nicht, denn hier werden zu selten die ersten Schritte, nämlich das Generieren einer Innovation, abgebildet. Wenn wir davon ausgehen, dass Wachstum nicht aus «mehr des Gleichen», sondern aus Innovationen entsteht, ist hier eine erhebliche Wachstumsbremse enthalten.

## 3. Belohnungs- und Messsysteme stehen den Absichten im Weg

Auskunftsfreudig werden Gesprächspartner immer dann, wenn es um Zahlen, Daten, Fakten geht, denn fast kein Unternehmen gibt sich die Blöße des Nicht-Messens. Die Frage ist, was genau gemessen wird. Zu häufig sind in den Prozessen Messgrößen unterlegt, die zwar den Input, nicht aber den Output messen. Die Maschinen- oder Personenauslastung zum Beispiel ist ein völlig ungeeignetes Messinstrument, wenn es darum geht, Wachstum zu erzeugen, denn was nützt die beste Auslastung, wenn nicht an den richtigen Dingen ge-

arbeitet wird? Was nützt es, wenn der Produktionsleiter sagen kann, er habe einen ordentlichen Durchsatz erzielt und die Stückkosten gesenkt, wenn es klüger gewesen wäre, die Produktion für einen wichtigen Auftrag zu unterbrechen? Was nützt es, wenn die Logistik sich damit brüstet, die Kosten gering gehalten zu haben, wenn einige Sonderfahrten einen guten Kunden bei der Stange gehalten hätten oder wenn der Vertrieb mit nur wenig höheren Logistikkosten einen Top-Kunden mit hoher Rentabilität hätte akquirieren können?

Dutzende weiterer belegter Ursachen für interne Wachstumsbremsen könnten hier folgen, doch ist der Platz an dieser Stelle begrenzt. Man erlaube mir noch eines anzumerken – und vielleicht ist dies der wichtigste Punkt: Die Unternehmensführung steht sich mitunter selbst im Weg. Wenn wir unsere Handlungsempfehlung vorlegen, ist dies stets von hoher Akzeptanz geprägt. Teilweise empfehlen wir Bekanntes, teilweise Neues, stets aber ist erkennbar, dass es sich tatsächlich um die drängendsten Themen handelt, derer sich das Unternehmen annehmen muss. Nicht selten finden Unternehmensführungen dann aber Gründe, sich nicht um diese, sondern um andere Themen zu kümmern. Die Hauptgründe? Interne Politik, zu viele andere (weniger wichtige!) Projekte und die Scheu vor der Ungewissheit. Der bisherige Gipfel war eine E-Mail eines Mitglieds der Unternehmensführung an mich: «... auch wenn Ihr Thema interessant ist, werden wir ... dies nicht weiter verfolgen.» Es war nicht «mein Thema», sondern der akzeptierte Kernaspekt mangelnden Wachstums des Unternehmens, es war nicht «interessant», sondern – auch nach Erkenntnis der Unternehmensführung – vital für das Unternehmen. Und es nicht anzugehen, wird dieses Unternehmen in zwei Jahren in raues Fahrwasser führen.

Diejenigen Unternehmen, die sich ihrer erkannten Kernthemen hingegen ungeachtet unternehmenspolitischer Rahmenbedingungen und möglicher konkurrierender Aktivitäten konsequent annehmen, werden auf die Überholspur gehen. Möge der geneigte Leser ein solches Unternehmen führen. ‹‹

*Professor Dr. Guido Quelle ist geschäftsführender Gesellschafter der Mandat Managementberatung. [www.mandat.de](http://www.mandat.de), [guido.quelle@mandat.de](mailto:guido.quelle@mandat.de)*