

Gastbeitrag: Guido Quelle



Unternehmensführung

Kein Wachstum? Schuld sind immer die anderen ...

Im vergangenen Jahr klagte die Baubranche über das miserable Wetter zu Jahresbeginn und die damit verbundenen entsprechenden Auswirkungen auf das Geschäft. Baumärkte, Bauzulieferer, der Großhandel, das Handwerk: Alle waren wenig begeistert. Am Ende des Jahres waren bei vielen Unternehmen die Zahlen ebenso miserabel wie das Wetter zu Beginn des Jahres und der Schuldige war gefunden: das Wetter. Die Antwort: Kostensenkungsprogramme.

In der Luftfahrtindustrie herrscht ein harter Kampf um die besten Plätze, Rentabilität wird angestrebt, aber zu häufig nicht den Zielen entsprechend erreicht und Kostensenkungsprogramme werden zur Ultima Ratio. Eine deutsche Luftfahrtgesellschaft hat im Jahr 2012 gleich vier Schuldige gefunden und dies auch vehement zum Ausdruck gebracht: die Politik, Umweltauflagen, die zu hohen Rohstoffpreise und der (böse)

Wettbewerb. Ausnahmsweise war es einmal nicht das Wetter. Die Antwort: ein Kostensenkungsprogramm.

In der gesamten Gesundheitsbranche wird vor allem auf die Politik, hier insbesondere auf die Gesundheitsgesetzgebung, gewettert, die daran Schuld trägt, wenn das angestrebte Wachstum wieder einmal nicht erreicht wurde, ganz unabhängig davon, ob es die Ärzte, die Pharmaindustrie, die Krankenhäuser oder die pharmazeutischen Großhändler sind. Wenn die Politik nur bessere Rahmenbedingungen böte, könnte man auch bessere Ergebnisse schreiben. Die Antwort: ein Verteilungskampf.

Wir könnten nun noch auf den Mode-Einzelhandel eingehen, der natürlich auch rasch wieder einen Schuldigen zur Hand hat, wenn es einmal nicht so gut läuft. Es ist – natürlich – das Wetter, das die potenziellen Käufer davon abhält, nicht so viel zu kaufen,

wie sie sollten. Die Antwort: Abschriften, wir werden in jeglicher Einkaufszone von „Sale“-Schildern erschlagen.

Schluss mit dem Abschieben der „Schuld“ für mangelndes Wachstum auf andere Unternehmen (der böse Wettbewerb muss auch gerne als Grund für mangelndes eigenes Wachstum herhalten), auf Institutionen (Behörden, Politik) oder auf unbeeinflussbare Faktoren (Vulkanausbrüche, das Wetter, die Konjunktur). Natürlich sind einige Branchen wetteranfälliger als andere und einige Branchen sind auch konjunktursensibler als andere, aber den wesentlichen Einfluss auf Wachstum oder Nicht-Wachstum haben die Unternehmen selbst. Wer diesen Einfluss gedanklich auf andere abschiebt, gibt die Kontrolle aus der Hand.

Der Beweis liegt auf der Hand: Wenn das Wetter in einem Land „schlecht“ ist, sind alle Unternehmen der Branche betroffen.

Warum sind dann einige erfolgreicher als andere? Warum geht in Deutschland Praktiker in die Insolvenz und Hornbach erholt sich gegen Ende des Jahres 2013 noch recht gut von der Anfangsschwäche? Warum sind einige Luftfahrtgesellschaften erfolgreicher als andere im gleichen Land? Warum wachsen einige Modehersteller und Modehändler, während andere hart zu kämpfen haben?

Nein, die Schuld für Nicht-Wachstum anderen zu geben, ist zu einfach. Wachstum kommt von innen und Wachstum wird von innen zerstört. Die gute Nachricht – und diese wird durch meine Arbeit mit mehr als 120 Unternehmen und Organisationen gestützt – ist: Die internen Wachstumspotenziale, die in den Unternehmen liegen, sind so immens, dass es sich unbedingt lohnt, sie zu heben. Zu häufig wird – auch im Mittelstand – ein Arrangement mit einer unangenehmen Situation getroffen und der Blick richtet sich auf das weniger Beeinflussbare, anstatt auf das Gestaltbare. Es ist natürlich aufwendiger, sich mit internen, möglicherweise über Jahre hinweg institutionalisierten Wachstumsbremsen auseinanderzusetzen, als sich still leidend mit den Gegebenheiten des Marktes abzufinden, aber es ist lohnend. In meinem 2011 im Gabler-Verlag erschienenen Buch „Profitabel wachsen“ habe ich mich intensiv mit den internen Bremsen auseinandergesetzt, die pro Unternehmensbereich, pro Abteilung immer wieder anzutreffen sind.

Hier folgen in Form von Fragen einige Suchhilfen für die Unternehmensführung, um internen Wachstumshindernissen auf die Spur zu kommen. Zahlreiche Unternehmen, die sich diesen und damit verbundenen Fragen in der Tiefe angenommen haben, ernteten die Früchte für die Mühe in Form von deutlich gestiegenem, profitabilem Wachstum.

1. Ist klar, in welcher Phase des Wachstums sich das Unternehmen (oder ein spezifisches Marktsegment des Unternehmens) befindet? Befindet es sich in rasantem Aufschwung, im Abschwung oder hat es ein Plateau erreicht? Nicht der Abschwung, sondern das Plateau ist die gefährlichste Situation, denn hier arrangieren sich alle Beteiligten bestmöglich. Diskussionen über Bürogrößen, Fahrzeugausstattungen, Parkplatzanordnungen, interne Abläufe beherrschen den Alltag, der Kunde spielt eine abnehmende Rolle. Er ist ein Verwaltungsfall.

2. Ist die Organisation bereit, zu wachsen? Welchen Anreiz bietet Wachstum im Unternehmen? Bedeutet es, nur mehr Ar-

beit zu erhalten? Welche „Belohnung“ (und dabei spreche ich nicht von finanzieller Belohnung!) ist in weiterem Wachstum enthalten? Was ist der Sinn des Wachstums? In welchen Foren wird darüber gesprochen? Häufig stellt sich Gleichgültigkeit ebenso wie Unwissen als Wachstumsbremse dar.

3. Ist der Vertrieb Wachstumstreiber oder Wachstumsbremse? Pflügt der Vertrieb gezielt die Schnittstellen in andere Bereiche oder stellt er sich als Silo dar? Werden Neukunden profitabel akquiriert und entwickelt? Werden schlechte Kunden ausgemustert? Welche vertrieblichen Innovationen in der Kundenansprache und zur Erhöhung der Kundenloyalität werden ergriffen? Welchen Beitrag leistet der Vertrieb wirklich zum gezielten Wachstum? Wir haben die Erfahrung gemacht, dass zu viele Vertriebsabteilungen das Wachstum hemmen, statt es zu steigern.

4. Ist das Marketing immer noch eine Insel der Glückseligkeit oder stellt es sich der Herausforderung, seine Leistungen messen zu lassen – eine Horrorvorstellung für zahlreiche Marketing-Abteilungen? Wie ist die Kommunikation zwischen Marketing und Vertrieb? Meiner Erfahrung und auch einer von uns durchgeführten Studie zufolge wird hier viel geredet, aber nicht über die richtigen Dinge. Der strukturierte, zielgerichtete, fokussierte Dialog ist Mangelware, aber es wird viel Zeit miteinander verschwendet.

5. Welchen Beitrag leistet die Personalabteilung? Die allermeisten Personalabteilungen, die ich kenne, geben ein ausgezeichnetes Leistungsbild ab, wenn es um die Abrechnung von Löhnen und Gehältern sowie die Administration geht. Sie geben aber ein völlig inakzeptables Bild ab, wenn es um Personalentwicklung geht. Die Gießkannenmentalität des Seminarveranstaltens ist unerträglich. Es mangelt an gezielter Talententdeckung, Talentförderung, interner Nachfolgeplanung, wachstumsorientierter Unterstützung der Unternehmensführung. Wenn Sie wachsen wollen, fragen Sie bloß nicht Ihre Personalabteilung.

Wir könnten nun noch in die weiteren Bereiche hineinsehen: **Werden Produktion und Logistik nur dazu genutzt, das zu halten, was der Vertrieb verspricht?** Ist das Controlling vielleicht ein ausgezeichnete Zahlenknecht, aber eine schlechte Prognoseeinheit, ein Diktator statt ein Dienstleister? **Befinden sich Forschung und Entwicklung im Elfenbeinturm auf dem Weg ins Nirwana?** Wie steht es um den Einkauf? Wird er dafür belohnt, billig einzukau-

fen, oder dafür, loyale Strukturen mit Lieferanten zu finden, die auch einer Belastungsprobe standhalten?

Das Lösen der internen Bremsen ist ein überaus lohnendes Unterfangen. Es geht bei profitabilem Wachstum darum, die Gestaltungshoheit zu erlangen und unabhängiger von äußeren Umständen zu werden. Profitables Wachstum bedeutet dabei nicht, sich ausschließlich auf die letzte Zeile der Gewinn- und Verlustrechnung zu fokussieren, sondern auf die Aktivitäten, die zum angestrebten Ziel führen sollen.

Wachstum beginnt oben: Im Kopf, in der Unternehmensführung, in der ersten Zeile der Gewinn- und Verlustrechnung. Natürlich geht es um Resultate, aber das Wort „Resultat“ beinhaltet das Wort „Tat“. Zunächst muss das Richtige getan werden. Diejenigen Unternehmen, die das Konzept des profitablen Wachstums ganzheitlich verstehen, diejenigen Unternehmen, die verstehen, dass rein zahlenmäßiges Wachstum niemandem hilft, sondern dass es darum geht, die Qualität von Produkten, Leistungen, Kunden, Mitarbeitern zu steigern, diejenigen Unternehmen, die verstanden haben, dass Wachstum nicht „mehr des Gleichen“ bedeutet, sondern über Innovation laufen muss, diejenigen Unternehmen, die akzeptieren, dass es zunächst einmal darum geht, das Wachstum von innen zu ermöglichen, diese Unternehmen sind auf dem richtigen Weg.



ZUM AUTOR

Professor Dr. Guido Quelle, „der Wachstumstreiber“, ist als einer der wenigen Managementberater weltweit als Unternehmer, Berater, Autor und Redner seit über 20 Jahren Experte für profitables Wachstum. Mit seinem Unternehmen, der Mandat Managementberatung GmbH mit Hauptsitz in Dortmund und Büros in London und New York hat Quelle bisher mehr als 120 Unternehmen und Organisationen in über 350 Projekten dabei unterstützt, den Erfolg zu steigern und Wachstum voranzutreiben.