



Guido Quelle

# **Profitabel wachsen**

Wie Sie interne Bremsen lösen  
und Ihrem Unternehmen  
neuen Schub geben



Guido Quelle

Profitabel wachsen

Guido Quelle

# **Profitabel wachsen**

Wie Sie interne Bremsen lösen  
und Ihrem Unternehmen  
neuen Schub geben



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über  
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

1. Auflage 2011

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2011

Lektorat: Stefanie A. Winter

Gabler Verlag ist eine Marke von Springer Fachmedien.

Springer Fachmedien ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

[www.gabler.de](http://www.gabler.de)



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg  
Druck und buchbinderische Verarbeitung: STRAUSS GMBH, Mörlenbach  
Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier  
Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-2981-5

*Für Susanne*

## Danksagung

Auch dieses Buch ist, wie die meisten Bücher, eine „Gemeinschaftsproduktion“, daher ist es mir ein Bedürfnis, einen persönlichen Dank auszusprechen an diejenigen Menschen, die mich besonders unterstützt haben.

Zunächst gilt mein Dank meiner Agentin Christine Proske von Ariadne-Buch, die mich maßgeblich bei der Fokussierung des Exposés unterstützt, an das Thema geglaubt und das Projekt federführend vorangetrieben hat.

Ohne meinen Coach, Dr. Alan Weiss, wäre dieses Buch möglicherweise gar nicht entstanden, aber da Alan nicht müde wird zu betonen, wie wichtig es ist zu schreiben, zu sprechen, zu schreiben und zu sprechen, habe ich eben geschrieben und gesprochen und werde dies auch weiter tun. Danke, Alan.

Herzlichen Dank an Stefanie Winter, meiner Lektorin beim Gabler Verlag, die sehr geduldig blieb, sowohl bei inhaltlichen als auch bei vertraglichen Diskussionen, und die das Vorhaben nachhaltig gefördert hat.

All meinen Kolleginnen und Kollegen bei Mandat sage ich – wie immer – herzlichen Dank dafür, dass ich mich immer wieder einige Tage zum Schreiben aus dem operativen Geschäft ausklinken konnte, so dass das Manuskript pünktlich fertiggestellt wurde. Es ist schön, dass man sich auf Euch so verlassen kann. Mein spezieller Dank gilt meiner Assistentin, Janine Koppert, die meinen diktieren Text auch dann, wenn er wieder einmal im Flugzeug oder in der Bahn entstanden war und entsprechende Nebengeräusche die Aufzeichnung untermalten – um es vorsichtig zu formulieren –, tapfer zu Papier brachte und nicht müde wurde, Korrektur zu lesen. Nadine Müller und Laura Schipper danke ich für die schönen Abbildungen in diesem Buch.

Würde ich zuhause nicht die Unterstützung erfahren, die ich tatsächlich erfahre, stünde ich nicht da, wo ich heute stehe, weder beruflich noch persönlich. Mein ganz besonderer Dank gilt daher meiner wunderbaren Frau Susanne, die manchmal mehr mit meinen Themen mitfiebert, als ich es selbst tue. Danke!

Was wäre ein Expertenbuch ohne Beispiele? Jedenfalls kein Expertenbuch. Die anonymisierten Beispiele in diesem Buch stammen sämtlich aus unserer Beratungspraxis und daher gilt mein abschließender Dank all unseren großartigen Klienten, mit denen die Arbeit am gemeinsamen Wachstum viel Freude macht. Meine Kollegen und ich wissen, dass jedes Mandat eines Klienten ein Vertrauensvorschuss ist, und wir freuen uns auch nach mehr als zwanzig Jahren immer noch wie am ersten Tag, wenn ein spannendes, schwieriges und wichtiges Projekt für einen unserer Klienten zu fulminantem Wachstum führt. Herzlichen Dank all denen, die uns ihr Vertrauen schenken.

Ist es nicht herrlich, so vielen Menschen danken zu dürfen? Wunderbar. Jetzt geht's aber an die Inhalte. Viel Freude mit diesem Buch!

Dortmund, im August 2011

Guido Quelle

## Geleitwort

Unsere Zeit ist durch einen zentralen Widerspruch des 21. Jahrhunderts definiert: Die Welt wächst zwar einerseits immer mehr zusammen, driftet aber andererseits immer weiter auseinander. Anfang 2011 beschreibt das World Economic Forum in seinem Bericht über globale Risiken das nachhaltige Wirtschaftswachstum, das die Globalisierung einer ganzen Generation beschert. Die Vernetzung und zugleich die gegenseitige Abhängigkeit der Länder haben stark zugenommen. Jedoch sind die Vorteile der Globalisierung ungleich verteilt. Die unabhängige Stiftung weist zugleich darauf hin, dass die Finanzkrise die wirtschaftliche Widerstandskraft verringert habe und gleichzeitig die geopolitischen Spannungen und sozialen Konflikte gestiegen seien. Wachstum bleibt also in vielerlei Hinsicht ein Diskussionsthema – selbst wenn die deutsche Wirtschaft Anfang des Jahres die höchsten Wachstumsraten seit der Wiedervereinigung verzeichnete.

Bücher über Maßnahmen gegen einbrechendes Wachstum sind zahlreich auf dem Markt verfügbar, ebenso wie Publikationen, die Wachstum an sich hinterfragen. Guido Quelle zählt eindeutig nicht zu den Wachstumskritikern. Seit Jahrzehnten liegt sein Fokus auf dem profitablen Wachstum. Ihm geht es nicht um Wachstum um jeden Preis, sondern um pro-aktives Wachstum, das in stabilen Wertvorstellungen wurzelt. Wachstum von innen ist sein Metier, das den Geist des aktiven und unternehmerischen Denkens und Handelns in sich trägt.

Folglich titelt sein Buch auch *Profitabel wachsen*. Es leistet einen substanziellen Beitrag, Unternehmen zu nachhaltigem Wachstum zu führen. Selbst wenn der Begriff „nachhaltig“ heutzutage etwas inflationär gebraucht wird, auf Guido Quelles Ansatz trifft er zu. Was dem Menschen nutzt und der Umwelt nicht schadet, macht nachhaltige Entwicklung aus. So langfristig und ganzheitlich ist die Perspektive seines Beitrags: Es geht um Wachstum von innen.

Dieses innere Wachstum verkörpert keine Strategie, sondern ist das Ergebnis einer marktgetriebenen Organisation, die auf einer werteführten Unternehmenskultur aufbaut. Man kann Produkte kopieren, aber nicht die Menschen, die in einer Organisation in einem Wertesystem zusammen arbeiten. Diese Menschen machen letztendlich den Unterschied zwischen einer guten und einer exzellenten Organisation aus.

Guido Quelle versteht es in seinem Managementbuch, zu einer wirklich großen Frage des Unternehmertums vorzudringen: Wie können die Wachstumsbremsen in der eigenen Organisation gelöst werden? Seine Antworten sind umfassend und zugleich praxisbetont. In den einzelnen Unternehmensbereichen deckt er die Missstände auf, die das Wachstum verlangsamen und zum Erliegen kommen lassen. In Beispielen zeigt Quelle, wie die Organisation – vom Marketing und Vertrieb über F&E und Produkt bis hin zu den Stabsabteilungen – wachstumsbereit gemacht werden kann. Diese Erfahrungen in den Unternehmensbereichen verdichtet er in einer ganzheitlichen Perspektive. Es geht nicht allein um Prozesse oder Schnittstellen. Vielmehr arbeitet Guido Quelle den Mensch als Wachstumsponsor heraus. Ohne den Wachstumswillen der Menschen geht es nicht. Auch den des Lesers selbst.



Um diesen Wachstumswillen bei jedem Einzelnen zu entwickeln, ist eine wertorientierte Unternehmensführung unerlässlich. Wachstum darf nicht unter Verzicht auf Werte geschehen. Im Gegenteil, gemeinsame und etablierte Werte fördern das Wachstum – des Individuums und des Unternehmens.

Ein Novum dieses Buches ist der Blick auf die Non-Profit-Organisationen. Auch NGOs und gemeinnützige Organisationen kommen nicht ohne Wachstum aus: Schließlich ist ihr eigenes Fortkommen von besonderer Bedeutung für die Entwicklung vieler Menschen, Institutionen und Lebensräume.

Eines wird klar: Wachstum ist kein Projekt, sondern eine Einstellung. Wachstum kann nicht diktiert, sondern muss gelebt werden. Guido Quelle schreibt auf Seite 141: „Wachstum ist nicht das Ergebnis eines einmaligen Kraftaktes. Es ist das Ergebnis eines gemeinschaftlichen wachstumsorientierten Denkansatzes und Handlungsmusters.“ Daher gilt: Wenn ein Unternehmen nur einen einzigen Hebel für Wachstum einsetzen kann, so sollte es die Menschen einbeziehen – um gemeinsam Wachstum zu generieren.

Prof. h.c. Manfred Maus

Ehem. Vorstands- und Aufsichtsratsvorsitzender der OBI-Organisation

# Vorwort

Wohl wenige Unternehmenslenker und Führungsverantwortliche in Unternehmen werden sagen, dass ihr Unternehmen nicht profitabel wachsen solle. Warum also dieses Buch?

Auf diese Frage gibt es viele Antworten, die vorwiegend auf einem nachhaltigeren und ganzheitlicheren Verständnis von Wachstum beruhen, als dies traditionell gelehrt und diskutiert wird.

Erstens ist Wachstum immer noch zu häufig ein Modethema. Immer wieder höre ich von Konferenzveranstaltern, die mit mir darüber sprechen möchten, ob ich einen Vortrag auf einer ihrer Veranstaltungen halten soll, dass Wachstum ein gutes Thema sei, denn das beschäftige die Unternehmen „im Moment“.

Wo ist der Fehler im Satz? „Im Moment“, hier liegt der Hase im Pfeffer. Wachstum ist nichts, das ein Unternehmen von Zeit zu Zeit, einmal mehr und einmal weniger beschäftigen sollte. Wachstum ist eine Grundhaltung und wachstumsorientierte Unternehmen haben dies längst erkannt. Das Schwimmen mit der Konjunktur, das Gehen mit der Management-Mode, das passive Reagieren auf eingetretene Ereignisse ist wachstumsorientierten Unternehmen zuwider. Wachstum ist also in erster Linie keine Frage des geeigneten Zeitpunkts.

Zweitens: Unternehmen, die über viele Jahre hinweg erfolgreich wachsen, wissen, dass sie permanent damit beschäftigt sein müssen, Bremsen in ihrem Unternehmen zu finden und sie zu lösen. Diese Unternehmen wissen, dass sie die Ursachen für Glück und Unglück bei sich selbst und nicht bei anderen suchen müssen.

Viele Manager suchen aber das Wachstums-Heil ihres Unternehmens zu häufig im mehr oder weniger intelligenten externen Wachstum durch Zukauf. Was im Extremfall daraus werden kann, haben der Daimler/Chrysler-Versuch und das BMW/Rover-Experiment gezeigt. Abgesehen davon, dass es bei M&A-Projekten häufig um Macht geht und dass die Machbarkeit und Sinnhaftigkeit des Zukaufs oder der Fusion oft nicht hinreichend hinterfragt werden, wird dabei auch gern vergessen, dass die Arbeit erst nach dem Kauf oder der Übernahme eines Unternehmens beginnt. Wird hier nicht ein professioneller Integrationsprozess vollzogen, sind mangelhafter Wirkungsgrad und die Vervielfachung von Problemen die Folge, weil die internen Bremsen weiter und noch kräftiger greifen.

Drittens wird Wachstum zu häufig auf die letzte Zeile der GuV-Rechnung eines Unternehmens oder eines Geschäftsbereiches reduziert. Auch dies ist wachstumsorientierten Unternehmen fremd. Natürlich sind der Gewinn und die Steigerung desselben interessant und wichtig, aber eine Gewinnsteigerung ist nur ein Resultat des richtigen Handelns und die Ursachen dafür sind in einer konsequenten Orientierung an den Bedürfnissen der Kunden zu finden.

Damit verbunden ist viertens die Erkenntnis wachstumsorientierter Unternehmen, dass eine Steigerung des Gewinns allein aus Senkung der Kosten zu kurz greift. Profitables

Wachstum wird immer durch die Steigerung der oberen Elemente der Gewinn- und Verlustrechnung generiert. Hier geht es um Umsatz. Dass dieser Umsatz nicht dauerhaft verlustträchtig sein darf, versteht sich für wachstumsorientierte Unternehmen von selbst.

Fünftens wird in der Praxis zu wenig Wert darauf gelegt, vermeintlich Selbstverständliches zu hinterfragen: Wo genau sind die Wachstumsbremsen innerhalb der einzelnen Unternehmensbereiche? Was tun wir täglich dafür, dass sich diese Bremsen weiter institutionell festigen, statt dass wir sie lösen? Wo liegen Bremsen zwischen den Bereichen? Welche Schnittstellen sind unsauber und vernichten Wert? Wie ist die Zusammenarbeit in unserem Unternehmen geregelt? Wie sprechen wir über uns, unsere Kunden, unsere Lieferanten, unsere Mitarbeiter? Wie sind unsere Prioritäten eigentlich gesetzt? Sehen wir einen Unterschied zwischen den Prioritäten, die wir offiziell ausrufen, und den Prioritäten, nach denen wir handeln? Und, ganz ehrlich: Was lässt uns eigentlich berechtigt annehmen, dass wir das, was wir uns vorgenommen haben, auch organisatorisch zu verkraften in der Lage sind?

Insbesondere der letzten Frage kommt eine wesentliche Bedeutung zu, denn ein Wachstumsprogramm muss so gestaltet sein, dass das Unternehmen es versteht und dass das Unternehmen es inhaltlich emotional und kapazitätsmäßig stemmen will und kann. Ansonsten ist eine Wachstumsstrategie bei allem Glanz, den sie konzeptionell verbreiten mag, zum Scheitern verurteilt.

Ich hoffe, dass Sie sich in diesem Buch wiederfinden werden. Ich hoffe, dass Sie Situationen entdecken werden, die Sie schon das eine oder andere Mal geärgert haben und für die Sie nun einen neuen Lösungsansatz entdecken. Ich freue mich auch, wenn Sie an vielen Stellen entdecken, dass Sie schon recht gut unterwegs sind auf Ihrem Wachstumspfad. Ich habe immer wieder auch Beispiele von unseren Klienten eingearbeitet. Manchmal hilft es ja schon zu sehen, dass man mit einem bestimmten Thema nicht allein auf der Welt ist.

Unsere Klienten sind allesamt erfolgreiche Unternehmen, viele von ihnen sind führend in ihrem Segment. Ihnen allen ist gemein, dass ihre Unternehmensführungen mehr Ideen als Arme zu deren Realisierung haben. Ich hoffe und nehme an, Sie gehören auch zu dieser beneidenswerten Spezies, auch wenn Sie damit natürlich immer das Luxus-Problem haben, viele Wachstumsinitiativen ordnen zu dürfen.

Lesen Sie das Buch von vorne bis hinten oder greifen Sie sich ein Kapitel speziell heraus, falls es Ihren spezifischen Bedarf gerade trifft. Das Buch ist so verfasst, dass es beide Lesearten unterstützt. Wenn Sie aus irgendwelchen Gründen nur ein einziges Kapitel lesen können, lesen Sie Kapitel 11, denn darin geht es um Sie persönlich.

Ich bitte um Nachsicht, wenn in diesem Buch der besseren Lesbarkeit halber fast immer die männliche Form verwendet wird. Sehr geehrte Leserinnen, fühlen Sie sich bitte gleichermaßen angesprochen!

Schreiben Sie mir, wenn Sie Fragen, Anregungen oder Kommentare haben, ich freue mich auf den Wachstumsdialog mit Ihnen: [guido.quelle@mandat.de](mailto:guido.quelle@mandat.de)

Und nun geht's ran an die Bremsen ...

# Inhaltsverzeichnis

Danksagung.....	7	
Geleitwort.....	9	
Vorwort.....	11	
<b>1</b>	<b>Wie lange wollen Sie tolerieren, dass Ihre Organisation Ihr Wachstum hemmt?.....</b>	<b>15</b>
1.1	Wachse oder weiche. Wer nicht wächst, stirbt.....	15
1.2	Innovationen als Wachstumstreiber.....	18
1.3	Die Bequemlichkeit des Einzelnen.....	23
1.4	Archetypische Wachstumsbremsen.....	27
<b>2</b>	<b>Ist Ihre Organisation bereit für das Wachstum?.....</b>	<b>35</b>
2.1	In welcher Phase des Wachstums befinden Sie sich?.....	35
2.2	Schnelle Geschäftsprozesse genügen nicht, Sie brauchen gute Schnittstellen.....	39
2.3	Die Arbeitsweise ist entscheidend.....	43
2.4	Nichts geht ohne Wachstumssponsoren.....	48
<b>3</b>	<b>Schauen Sie auf Ihre Marketingabteilung – Sehen Sie kreative Chaoten oder konzeptionelle Profis?.....</b>	<b>53</b>
3.1	Marketing kann man nicht messen? – Ein Irrtum.....	53
3.2	Marketing braucht kreative Köpfe.....	57
3.3	Die Unlust des Marketings an der täglichen Routine.....	59
3.4	Das Ziel: Marketing als Wachstumskatalysator.....	62
<b>4</b>	<b>Ist Ihre Verkaufsorganisation ein dunkles Silo oder ein echter Wachstumstreiber?.....</b>	<b>69</b>
4.1	Nicht ausgebremst, sondern gar nicht erst losgefahren.....	69
4.2	Vertrieb hasst Struktur.....	72
4.3	Vertrieb und Zusammenarbeit – zwei Welten prallen aufeinander.....	74
4.4	Das Ziel: Der wachstumstreibende Vertrieb.....	80
<b>5</b>	<b>Fokussiert sich die F&amp;E-Abteilung auf das eigene Ego oder auf Wachstum?..</b>	<b>83</b>
5.1	Was bedeutet F&E für Sie?.....	83
5.2	Wie viel Liebe braucht ein neues Produkt?.....	87
5.3	Das F&E-Debakel – Forscher, die sich nur selbst verwirklichen.....	90
5.4	Das Ziel: F&E als Innovationsdrehscheibe.....	93
<b>6</b>	<b>Wird Ihre Einkaufsabteilung für das Erbsenzählen belohnt – oder für Qualität?.....</b>	<b>99</b>
6.1	Der Einkauf – die Drückertruppe?.....	99
6.2	Wie kompetent ist Ihr Einkauf wirklich?.....	102
6.3	Wes’ Brot ich ess’, des’ Lied ich sing’.....	106
6.4	Das Ziel: Qualität als Einkaufsmaßstab.....	111

<b>7</b>	<b>Für die Supportbereiche sind Veränderungen ein Albtraum.....</b>	<b>115</b>
7.1	Die Rolle der Supportbereiche im Prozess des Wachstums.....	115
7.2	Logistik, Operations, IT: Überall dabei, überall gefordert.....	122
7.3	Finanzen, Controlling, Buchhaltung, Revision: Fragen Sie nicht nach Veränderungen.....	129
7.4	Human Resources – Verdient es seinen Namen? .....	133
7.5	Die Stabsabteilungen und der luftleere Raum .....	137
<b>8</b>	<b>Ein gutes Produkt genügt nicht – Sie brauchen einen Wachstumsprozess.....</b>	<b>141</b>
8.1	Produkte und Leistungen: Wie sichern Sie die Aktualität?.....	141
8.2	Der Prozess und die Hürden .....	146
8.3	Sie müssen das Rad nicht neu erfinden.....	150
8.4	Zusammenarbeiten statt gegeneinander .....	157
<b>9</b>	<b>Non-Profit-Organisationen – Sie haben keine Ausrede .....</b>	<b>165</b>
9.1	Nationale und multinationale NGOs – Idealismus als Treiber .....	166
9.2	Nationale gemeinnützige Organisationen – Das Hauptamt und das Ehrenamt.....	171
9.3	Berufs- und Branchenverbände .....	175
9.4	Hochschulen – Freiheit als Prinzip.....	178
9.5	Krankenhäuser und Kliniken – Der Leidende als Vorwand.....	181
9.6	Öffentliche Verwaltungseinrichtungen.....	184
<b>10</b>	<b>Die wirkungsvollsten Wachstumverhinderungsstrategien .....</b>	<b>187</b>
10.1	Die Chefsache ausrufen .....	187
10.2	„Effektiv“ absichern .....	188
10.3	Politik betreiben .....	189
10.4	Nebelkerzen werfen .....	190
10.5	Unverbindlichkeit beweisen .....	192
10.6	Projektinflation schaffen .....	193
10.7	Erfolge in Frage stellen .....	194
10.8	Seien Sie auf der Hut.....	194
<b>11</b>	<b>Sie suchen einen Wachstumsmotor? – Schauen Sie in den Spiegel!.....</b>	<b>195</b>
11.1	Mir nach, ich folge Euch .....	195
11.2	Führung und Management sind nicht dasselbe.....	202
11.3	Das richtige Umfeld.....	205
11.4	Die größten Herausforderungen .....	210
11.5	Volle Kraft voraus.....	216
	Abbildungsverzeichnis.....	219
	Stichwortverzeichnis.....	221
	Der Autor.....	227

# 1 Wie lange wollen Sie tolerieren, dass Ihre Organisation Ihr Wachstum hemmt?

## 1.1 Wachse oder weiche. Wer nicht wächst, stirbt.

Stehen Sie morgens auf mit dem Gedanken „Jetzt wollen wir einmal alles daran setzen, eine Zeit lang stillzustehen“? Wohl nicht, denn sonst würden Sie dieses Buch nicht lesen. Wenn wir darüber sprechen wollen, wie profitables Wachstum gestaltet wird, ist eine unbedingte Voraussetzung die Zustimmung zu der Erkenntnis, dass Wachstum unabdingbar ist, um Fortschritt, Wohlstand und Erfüllung zu sichern. Natürlich geistern immer wieder dunkle Szenarien durch die Medien, die uns suggerieren wollen, dass Wachstum per se schlecht sei, dass Grenzen des Wachstums bald erreicht seien und dass jeder, der sich dem Wachstum verschreibt, ein gnadenloser Neokapitalist ist, und natürlich gibt es immer wieder Menschen, die auf diesen fahrenden Zug aufspringen und sich Thesen zum vermeintlich begrenzten Wachstum für ihre Zwecke zu eigen machen.

Lassen wir uns nicht irritieren: Wer nicht wächst, stirbt. Wer fordert, man solle endlich einmal eine Wachstumspause einlegen, unterschätzt den Eigenantrieb, den Menschen mitbringen, wenn sie eine neue Idee verfolgen. Stillstand anzuordnen, ist fahrlässig. Wer fordert, eine globale Wachstumspause einzulegen, könnte genauso gut fordern, eine globale Atempause einzulegen. Beides führt, lange genug durchgehalten, zum gleichen Ergebnis: zum Tode.

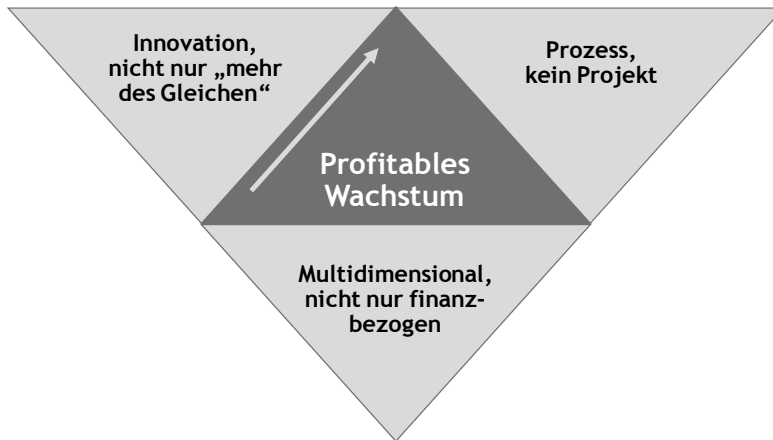
Wachstum ist unabdingbar. Irgendwo auf der Welt wird es immer jemanden geben, der eine neue Idee verfolgt, der ein neues Ziel für sich entdeckt hat, der etwas Neues ausprobieren möchte, der tüfteln möchte, der sich etwas beweisen möchte, und der- oder diejenige wird alles daran setzen, das Ziel zu erreichen. Somit greift die Forderung nach einem Wachstumsstopp sowohl auf betriebswirtschaftlicher Ebene sowohl im Vergleich zwischen Unternehmen als auch auf volkswirtschaftlicher Ebene im Vergleich zwischen Staaten ins Leere. Wenn ein Unternehmen, eine Nation oder auch ein einzelner Mensch nicht weiter wächst, besteht die nahezu 100-prozentige Wahrscheinlichkeit, dass ein anderes Unternehmen, ein anderer Staat oder eine andere Person auf die Überholspur geht. Notfalls muss zum Überholen auch der Standstreifen herhalten.

Was nahezu allen Forderungen zu Wachstumspausen, aller Kritik zu Wachstum im Allgemeinen zugrunde liegt, ist eine irreführende Annahme über den Begriff des „Wachstums“ und seine Ausprägungen. Um den Begriff des „Wachstums“ richtig zu verstehen und ganzheitlich für die positive Entwicklung eines prosperierenden Unternehmens – und letztlich auch eines prosperierenden Staates – nutzbar machen zu können, ist es unabdingbar, sich Folgendes vor Augen zu halten:

- Wachstum ist ein Prozess. Wachstum lässt sich nicht auf einen mikroskopisch begrenzten Zeitraum reduzieren. Selbst auf der betriebswirtschaftlichen Ebene springt man wesentlich zu kurz, wenn man Wachstum nur auf den Vergleich unterschiedlicher Geschäftsjahre reduziert. Es kann durchaus zweckmäßig sein, dass ein Unternehmen in einigen, auch aufeinanderfolgenden Jahren massiv in die Weiterentwicklung seines Produkt- oder Leistungsangebotes investiert und damit unter dem Strich keine positiven Resultate erwirtschaftet, wenn dies in dem begründeten Vertrauen darauf geschieht, dass die neuen Produkte und Leistungen zu einer erheblich gestiegenen Profitabilität in der Zukunft beitragen werden. Investiert also ein Unternehmen massiv und lebt dabei von seinen Reserven oder sogar von Fremdkapital, kann die isolierte Betrachtung einzelner Geschäftsjahre zu der Erkenntnis führen, dass das Unternehmen hochgradig verlustträchtig ist. Zieht man das Geschäftsjahr zu Rate, innerhalb dessen die neuen Produkte und Leistungen erfolgreich an den Markt gebracht wurden, sieht man möglicherweise massives Wachstum. Wichtiger ist es, den Prozess zu betrachten, der dieses Wachstum generiert hat. Nicht die einzelnen Geschäftsjahre sind relevant, sondern der Prozess, der auf Basis einer wohlüberlegten Strategie über die Jahre hinweg erfolgt ist. Wachstum ist kein Foto, Wachstum ist ein Film. Daher ist die Optimierung einzelner Geschäftsjahre aus finanzwirtschaftlicher Sicht für das Unternehmen wenig hilfreich. Über die Betrachtung einzelner Geschäftsjahresquartale brauchen wir gar nicht zu sprechen.
- Wachstum ist nicht „Mehr des Gleichen“. Die Annahme, Wachstum bedeutet „mehr des Gleichen“ ist der wesentliche Irrtum, den Wachstumskritiker häufig begehen, denn sie argumentieren vielfach damit, dass Ressourcen aufgebraucht würden, Überfluss produziert würde, irgendwann jedes Produkt eine Sättigungskurve erfährt und so weiter. Richtig ist, dass Wachstum, korrekt verstanden, sich nicht durch stumpfes Repetieren erschöpft, sondern sich nur durch Innovation erklären lässt. Richtig verstandenes Wachstum bedeutet, den Zeitpunkt zu erkennen, wann es geboten ist, zu innovieren und nicht zu repetieren. Unternehmen, die auf Wachstum durch Wiederholung setzen, sind im Allgemeinen nicht gut aufgestellt, und Anteilseigner dieser Unternehmen sind gut beraten, rechtzeitig das Weite zu suchen oder grundlegende Veränderungen zu initiieren. Wachstum bedeutet zu innovieren, zuzuhören, den Abnehmern der Produkte und Leistungen einen Nutzen zu bieten und diesen Nutzen immer wieder aufs Neue zu rechtfertigen. Mit diesem Verständnis zu Wachstum wird vielen Kritikern bereits der Wind aus den Segeln genommen.
- Profitables Wachstum lässt sich nicht singular auf finanzielle Aspekte beschränken. Auch die reine Konzentration auf die finanzielle Dimension des Wachstums ist ein weit verbreiteter Irrtum. Wenn wir über profitables Wachstum sprechen, ist damit natürlich auch die gesteigerte Wirtschaftlichkeit eines Unternehmens verbunden. Aber es ist eben nicht ausschließlich diese gesteigerte Wirtschaftlichkeit, die relevant ist. Zu profitabilem Wachstum gehört ebenso, dass das Unternehmen qualitativ wächst, einen höheren Wert erzeugt und wertvoller, attraktiver für den Kunden wird. Es gehört überdies dazu, dass sich die Kundenqualität verbessert, die Mitarbeiterqualität und auch die Qualität der Produkte und Leistungen gesteigert wird. Ebenso zu berücksichtigen

ist, dass sich die Prozesse und die Organisation sowie die Arbeitsweise qualitativ verbessern, um auch hier Wachstum unter Beweis zu stellen.

**Abbildung 1.1:** Eckpfeiler des profitablen Wachstums - richtig verstanden



Ihre Organisation muss verstanden haben, was Sie mit Wachstum meinen. Allein die drei oben aufgeführten Differenzierungskriterien zum allgemeinen Verständnis von Wachstum bieten genügend Stoff zum Nachdenken und zum Diskutieren. Wichtig ist, dass Sie sich die Zeit nehmen, diese Aspekte in Ihrer Organisation gründlich und ausführlich zu diskutieren, denn anderenfalls nutzen Sie nicht sämtliche verfügbaren Ressourcen, um das profitable Wachstum Ihres Unternehmens weiter voranzutreiben. Erfolgreichen Unternehmen liegt der unbedingte Wille zugrunde, Verbesserungen herbeizuführen, die den Kunden und dem Unternehmen gleichermaßen nutzen. Eines unserer Klientenunternehmen hat die interne Handlungsweise „Es ist nie genug“. Zwar muss ein Unternehmen nicht so weit gehen, sich diesen Leitsatz des Handelns zu eigen zu machen, schließlich kann die Haltung „Es ist nie genug“ auch zu einer hohen Unzufriedenheit führen, andererseits ist in dem genannten Unternehmen an vielen Stellen deutlich geworden, dass Stillstand oder gar Rückschritt nicht geduldet werden. Mitarbeiter, die sich mit diesem Unternehmen identifizieren, tragen diese Kultur des ständigen Verbesserns nach innen und nach außen. Das Unternehmen gehört zu den erfolgreichsten und profitabelsten Unternehmen seiner Branche weltweit.

Wenn Sie für nachhaltiges, profitables Wachstum sorgen wollen, dürfen Sie eines nicht aus den Augen verlieren: Neben der sachlichen Ebene – besser: über der sachlichen Ebene – steht die psychologische Ebene. Stellen Sie heute fest, dass Sie mehr Ideen haben, als Sie in Ihrer Organisation umsetzen können? Stellen Sie fest, dass es Ihre eigene Organisation ist, die das Wachstum hemmt – dass Sie sich folglich selbst im Weg steht? Wie lange wollen Sie dies tolerieren? Um Wachstum zu erzeugen und dies auf eine nachhaltige, sinnvolle



Basis zu stellen, ist es entscheidend, dass Sie Ihre Mitarbeiter erreichen, und zwar nicht nur intellektuell, sondern auch emotional. Gewinnen Sie sie für die obigen Wachstumsgedanken und sorgen Sie dafür, dass Ihre Mitarbeiter nicht nur erkennen, dass dies sachlich richtig ist, sondern dass dies auch handfeste Vorteile für Ihre Mitarbeiter hat. Wer will nicht Teil eines wachsenden, florierenden, anerkannten Unternehmens sein, das seinen Erfolg nicht singulär auf der Optimierung finanzieller Kennzahlen begründet sondern Wachstum vielschichtiger definiert?

## 1.2 Innovationen als Wachstumstreiber

Wenn wir anerkennen, dass sich Wachstum nicht in einem „Mehr des Gleichen“ erschöpft, müssen wir Innovationen eine besondere Aufmerksamkeit schenken. Dabei beschränkt sich unsere Betrachtung nicht nur auf die Innovation von Produkten, seien es Innovationen bestehender Produkte oder die Entwicklung völlig neuer Produkte. Auch Dienstleistungsinnovationen verdienen es, beachtet zu werden. Dies gilt insbesondere für Unternehmen, die eine Dienstleistung additiv zu ihren Produkten anbieten oder die eine Dienstleistung nutzen, um ihre Produkte besser abzusetzen.

Ein ausgezeichnetes Beispiel für eine Dienstleistungsinnovation, die den Absatz förderte, bot ein Automobilhersteller während der erheblichen Krise der Automobilindustrie 2009:

Auf dem US-amerikanischen Markt mussten die amerikanischen Automobilhersteller GM, Ford und Chrysler im Januar 2009 Absatzeinbußen von bis zu 55 Prozent gegenüber dem Vorjahresmonat hinnehmen. Japanische Hersteller hatten einen Rückgang von bis zu 34 Prozent im Vergleich zum Vorjahresmonat zu verzeichnen. Die deutschen Automobilhersteller schlugen sich teilweise noch vergleichbar robust – Volkswagen mit „nur“ minus zwölf Prozent –, teilweise auch ausgesprochen schlecht: Mercedes verzeichnete minus 53 Prozent.

All diese desaströsen Zahlen haben einen Hersteller vergleichsweise unbeeindruckt gelassen, denn es gelang ihm, einen Zuwachs von neun Prozent zum Vorjahresmonat zu erzielen. Dabei handelte es sich um einen Hersteller, dem zu dem Zeitpunkt kaum jemand eine derartige Steigerung zugetraut hätte, nämlich Hyundai. Hyundai war etwas gelungen, was den Wettbewerb in den Schatten stellte, und es war gelungen durch eine Dienstleistungsinnovation, denn an den Fahrzeugen wurde nichts verändert.

Worum handelte es sich? Hyundai hatte die steigende Arbeitslosigkeit bzw. das Risiko der Arbeitslosigkeit als wesentlichen Wachstumsengpass ausgemacht und zu seinen Leasingangeboten eine Versicherung angeboten, die eine unverschuldete Arbeitslosigkeit für einen gewissen Zeitraum abdeckte, so dass jemand, der unverschuldet in die Arbeitslosigkeit geriet, das geleaste Fahrzeug weiterfahren konnte, ohne dass ihm Kosten entstanden. Verstrich dieser Zeitraum, den die Versicherung abdeckte, musste das Fahrzeug zurückgegeben werden. Konnte aber ein unverschuldet in die Arbeitslosigkeit geratener Leasingnehmer innerhalb der versicherten Zeit eine neue Arbeitsstelle finden, lief der Vertrag einfach weiter. Das Ergebnis: Neun Prozent Wachstum zum Vorjahresmonat.

Ich habe dieses Beispiel innerhalb eines meiner Vorträge zitiert und ein Teilnehmer monierte, dass dies ein wenig statthafter Vergleich wäre, weil Hyundai auf einer vergleichsweise geringen Basis gewachsen sei und die von mir zuvor genannten Hersteller sämtlich höhere Stückzahlen auf dem US-amerikanischen Markt erzielten. Ich kenne diese Stückzahlen nicht im Detail und es ist meiner Ansicht nach auch unerheblich, denn hier wurde in einem kompetitiven Umfeld, das sich in einem desaströsen Zustand befand, Wachstum erzielt, das andere Hersteller ebenfalls hätten erzielen können – oder sie hätten die Innovation nutzen können, um die enormen Verluste deutlicher zu begrenzen. Im Übrigen ist die Hyundai-Kia-Gruppe inzwischen derart gestärkt, dass sie als bedeutendster Wettbewerber der Volkswagen-Gruppe angesehen wird. Vormals war das einmal Toyota.

Bei diesem Beispiel handelte es sich um eine Dienstleistung, die dabei half, das bestehende Produktspektrum wirksamer abzusetzen. Produktinnovationen können sowohl evolutionär als auch sprunghaft sein. Evolutionäre Innovationen sind beispielsweise die Entwicklung vom Fernseher mit Kathodenstrahlröhre hin zum modernen LED-Fernseher. Das Prinzip ist das gleiche: Es werden Fernsehbilder übertragen. Die Übertragungstechnik hat sich geändert, die Bilder sind hochwertiger, das Bild ist größer, der Fernseher flacher und stylischer geworden, aber das Prinzip blieb gleich: Es werden Fernsehsignale empfangen und verarbeitet. Natürlich kann der Fernseher inzwischen auch zur Projektion von Signalen aus anderen Quellen wie Computern, Spielekonsolen, Fotokameras etc. genutzt werden. Das Prinzip aber bleibt für den Kunden das gleiche, wenngleich sich die Technik auch dramatisch geändert hat.

Eine Sprunginnovation ist beispielsweise die Entwicklung der digitalen Telefone. Konnte man früher mit einem Telefon tatsächlich nur telefonieren – und später auch Textnachrichten übermitteln –, rückt das Telefonieren mit den heutigen Smartphones zunehmend in den Hintergrund. Die Smartphone-Hersteller haben als wachstumsversprechende Zielgruppe die jungen Menschen ausgemacht, die mit ihren Geräten virtuos umgehen, unterschiedliche Kommunikationskanäle nutzen und das Smartphone zum Zentrum ihres täglichen Handelns machen. Telefonieren rückt hier zunehmend in den Hintergrund. Die Nutzung sozialer Netze, die Verwendung von Ortungsdiensten, das Telefon als Fernbedienung, Spielekonsole, Datenspeicher – der Kunde nutzt das Telefon auf eine völlig andere Art und Weise als früher. Das Telefon ist zum permanenten Begleiter in allen Lebenslagen mutiert.

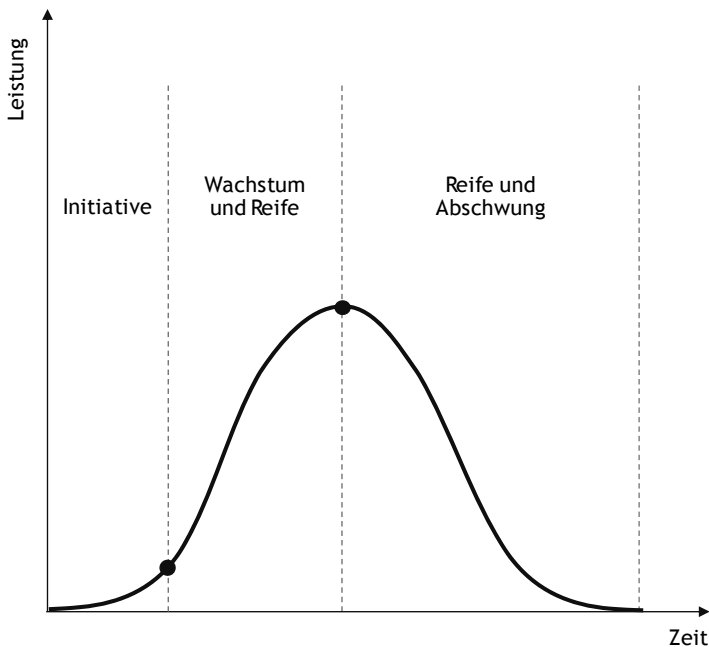
Das Internet wird ohnehin noch weitere Sprunginnovationen bereithalten. Walt Mossberg, der IT-Guru des „Wallstreet-Journals“ sagte uns einmal während eines Treffens im kleinen Kreise in Naples, Florida, dass in einigen Jahren niemand mehr sagen würde: „Ich gehe jetzt ins Internet“, ebenso wie heute bereits niemand mehr sagt: „Ich schließe mal den Strom an.“ Hier erwarten uns noch zahlreiche Sprunginnovationen, die wiederum erhebliche Wachstumstreiber sein werden.

Die Frage, die sich stellt, ist, warum in manchen Unternehmen so wenige Innovationen stattfinden und in anderen Unternehmen wiederum so viele. Wie immer gibt es ein Bündel an Gründen und keine monokausale Antwort auf diese Frage. Festzustellen ist indes, dass

innovationsintensive Unternehmen eine Erneuerung in sich tragen, die von der Führung vorgelebt wird. Oft ist eine solche Innovationskultur das Resultat eines ausgesprochen langen Prozesses, der aus der Erkenntnis erwuchs, dass das angestammte Tun nicht länger zum Wohlstand beitragen könne. Mitunter ist eine solche Innovationskultur auch einer Zufallsinnovation zu verdanken, auf deren Basis die Forschung nach und Entwicklung von neuen Produkten und Lösungen gut gründen konnte. Entscheidend ist, dass Innovation in erfolgreichen Unternehmen eher nicht dem Zufall überlassen wird, wenngleich ihm auch eine Chance eingeräumt wird.

Bereits das Wort „Innovation“ schreckt manche Unternehmen und deren Mitarbeiter ab. Zu Großes wird hinter dem Begriff vermutet und in ihn hineininterpretiert, als dass man es vermeintlich in das Tagesgeschäft integrieren könne. Vergessen wird dabei, dass Innovation nicht unbedingt Revolution bedeuten muss, sondern evolutionären Charakter haben kann. Unabhängig davon ist manchen Unternehmen, Unternehmern, Managern und Mitarbeitern jegliche Veränderung unangenehm, weil sie das Verlassen eines bekannten Zustands bedeutet. Dies werden wir, ebenso wie das Thema „Innovationen“ im weiteren Verlauf noch beleuchten.

Abbildung 1.2: Typische Lebenszyklus-Kurve



Quelle: Quelle, Guido et al., Planen Führen Wachsen – Mit Methode zum Erfolg, Norderstedt, S. 113, Abb. 26

Die S-Kurve ist uns allen als Lebenszyklus-Kurve hinreichend bekannt. Warum aber wird sie häufig ignoriert? Warum wird fälschlich angenommen, dass ein Produkt, dass eine Dienstleistung oder die Art und Weise eines bestimmten Vorgehens unendlich so weiter gehen könne? „Weil nicht sein kann, was nicht sein darf“, ist eine mögliche Antwort. Das induktive Denken steht uns oft im Wege, denn es führt nur selten zur richtigen Schlussfolgerung. Nur weil es uns heute möglicherweise wirtschaftlich gut geht, haben wir keinen begründeten Anlass anzunehmen, dass es uns morgen auch noch wirtschaftlich gut geht. Wer mit seinem Auto niemals in der Werkstatt war, hat keinen Anlass, anzunehmen, dass dies so bleibt. Wer nie beim Zahnarzt war, darf nicht davon ausgehen, dass seine Zähne gesund bleiben. Wer immer gute Geschäftsergebnisse vorweisen konnte, hat keine Garantie dafür, dass dieser Zustand sich in der Zukunft fortschreibt. Induktives Denken, also die Projektion des heutigen Zustandes in die Zukunft ohne eine andere Begründung als die Erfahrung aus der Vergangenheit, erzeugt eine trügerische Scheinsicherheit, die schon vielen Unternehmen und Menschen zum Verhängnis geworden ist.

Tatsächlich sind Unternehmen und die verantwortlichen Handelnden sich häufig nicht über die Position ihrer Produkte und Dienstleistungen auf der Lebenszyklus-Kurve im Klaren. Zu stark wirkt das operative Geschäft auf die Blickrichtung ein, als dass man mit Abstand betrachten könne, wo Innovation sich ansatzweise empfiehlt und wo Innovation bereits zwingend geboten erscheint. Werden erst einmal sinkende Stückzahlen festgestellt, werden Dienstleistungen nicht mehr wie gewohnt in Anspruch genommen, und ist dann nichts in der Pipeline, was diesen Produkten und Dienstleistungen nachfolgen könnte, ist es meist schon zu spät.

Die folgende **Abbildung 1.3** verdeutlicht, wie sehr es auf den richtigen Zeitpunkt ankommt. Nehmen wir an, dass die Entwicklung eines Produktes eine bestimmte Zeit benötigt, müssen wir folgerichtig dafür Sorge tragen, dass eine Neuentwicklung bereits dann stattfinden muss, wenn Produkte und Leistungen noch stark wachsen. Der ideale Zeitpunkt für den konzeptionellen Start einer Innovation ist erreicht, wenn ein Produkt oder eine Dienstleistung den Wendepunkt auf der S-Kurve erreicht hat. Aus der Mathematik wissen wir, dass der Wendepunkt der Punkt der größten Steigung ist und das darin im übertragenen Sinne befindliche Bewegungsmoment muss genutzt werden, um in Innovationskraft umgesetzt werden zu können. Auf diese Weise kann eine Innovation bereits an den Markt gebracht werden, während aus bestehenden Produkten und Dienstleistungen noch Wachstum generiert wird, und die Produkte- bzw. Dienstleistungs-Pipeline ist immer gut gefüllt.



- Es wurde bereits vor dem Beginn der Krise eine Kultur der Erneuerung eingeführt und gelebt.
- Es wurde vor der Krise konservativ mit den vorhandenen finanziellen Ressourcen umgegangen.

Ist die Krise erst eingetreten, lassen sich vergangene Fehler nur schwerlich kurzfristig ausbügeln. Unternehmen, denen Veränderungen fremd sind, die sich nur auf Druck von außen verändern oder die sich scheuen, Fehler zu machen, sowie Unternehmen, die finanziellen Raubbau betreiben, unabhängig davon, ob es sich um einen sorglosen Umgang mit den finanziellen Ressourcen oder um allzu kapitalbedürftige Anteilseigner handelt, haben keine Chance, in der Krise den Grundstein dafür zu legen, um nach der Krise profitieren zu können. Derartige Unternehmen werden immer getrieben sein, die eigene Existenz zu sichern und kurzfristige Maßnahmen zu ergreifen.

### 1.3 Die Bequemlichkeit des Einzelnen

Niemand erbringt mit Absicht schlechte Leistungen. In Ordnung, sagen wir: Fast niemand. Fast niemand steht morgens auf und sagt: „Jetzt Sorge ich einmal dafür, dass ich durch meine Trägheit oder mein Fehlverhalten mein Unternehmen kräftig schädige.“ Allerdings ändert dies nichts daran, dass manche Leistungen mancher Mitarbeiter schlichtweg schlecht sind. Wir müssen also zwischen Verhalten und Absicht trennen. Natürlich sind die Ursachen für mangelhafte Leistungen vielfältig. In diesem Abschnitt werden wir uns auf die Bequemlichkeit des Einzelnen und die trügerische Sicherheit der Gruppe konzentrieren.

Einer der größten Wachstumsbremsen ist der Erfolg. Sie lesen richtig: Erfolg macht müde. Erfolg macht vermeintlich sicher. Erfolg macht satt.

Das Schlimmste an Zielen ist, wenn sie erreicht werden und kein nachfolgendes Ziel mehr besteht. Dabei ist es unerheblich, ob es sich um unternehmerische oder persönliche Ziele handelt. Wachstum ist nur dann möglich, wenn einem erreichten Zustand in absehbarer Zeit ein neues Ziel folgt. Insbesondere in Unternehmen birgt der Erfolg die größte Veränderungsbremse: Dem Unternehmen geht es gut, es wird Gewinn erwirtschaftet, die Gehälter werden pünktlich überwiesen, Lieferantenrechnungen werden pünktlich bezahlt, es besteht eine loyale Kundenbasis. Bis plötzlich ein Wettbewerber eine attraktivere Leistung oder ein attraktiveres Produkt anbietet und die Kundenbasis zu erodieren droht. Die Umsätze sinken zunächst leicht, später stärker, es wird an der Kostenschraube gedreht, Lieferantenrechnungen werden etwas später bezahlt, Tantiemen und Boni bleiben aus, es wird Hals über Kopf über die Optimierung von Prozessen nachgedacht, Mitarbeiter werden freigesetzt, frei werdende Stellen werden nicht wieder besetzt, der Gewinn schrumpft, Bankengespräche werden erforderlich – eine Abwärtsspirale.

Grund für eine solche Abwärtsspirale ist häufig die Zufriedenheit mit dem Erreichten. In einer Phase des Umbruchs, des Wachstumsstrebens, des positiven Veränderns sind viele