

Guido Quelle

# Wachstum beginnt oben

Treibstoff für unternehmerische  
Wachstumsmotoren



Springer Gabler

Guido Quelle

# Wachstum beginnt oben

Treibstoff für unternehmerische  
Wachstumsmotoren

---

Wachstum beginnt oben

---

Guido Quelle

# Wachstum beginnt oben

Treibstoff für unternehmerische  
Wachstumsmotoren

Guido Quelle  
Mandat Managementberatung GmbH  
Dortmund  
Deutschland

Impressumhinweis mandatory „Teile dieses Werks wurden bereits auf der Website der Mandat Managementberatung GmbH in Dortmund ([www.mandat.de](http://www.mandat.de)) veröffentlicht.“

ISBN 978-3-658-03657-7

ISBN 978-3-658-03658-4 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-658-03658-4

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

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2014

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, 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.

*Lektorat:* Stefanie A. Winter

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media  
[www.springer-gabler.de](http://www.springer-gabler.de)

---

## Widmung

*Dieses Buch ist den Mandat-Klienten  
gewidmet, die sich genauso am sinnvollen  
Wachsen erfreuen wie wir.*

---

## Vorwort

Der größte Konkurrent der Aufmerksamkeit ist die Zeit. Der Zeit ist es gleichgültig, was wir mit ihr tun – sie vergeht einfach, ohne dass sie sich auch nur einen Deut darum schert, was das mit uns macht. „Gefühlt“ – wie man heute so schön sagt – haben wir aber immer weniger Zeit. Wir haben den Eindruck, dass wir immer mehr in gleicher Zeit schaffen müssten und für die einzelnen Ereignisse des Lebens immer weniger Zeit zur Verfügung haben. Entsprechend lassen wir den Einzelthemen weniger Aufmerksamkeit zukommen. Das Konzentrieren fällt manchmal schwer.

Mag der empfundene zunehmende Zeitmangel auch eine bedauernswerte Entwicklung sein, müssen wir ihn doch zunächst zur Kenntnis nehmen. Ich könnte nun den Rat geben, Dinge wegzulassen und nicht ständig neue Dinge, Projekte, Aktivitäten sinnfrei zu addieren, welche die verfügbare Zeit weiter strapazieren. Ich könnte darauf hinweisen, dass Wachstum vor allem durch gezieltes Weglassen flankiert wird. Es wäre mir ein Leichtes, mahnend darauf hinzuweisen, dass das Verwenden von Zeit eine Frage von persönlichen Prioritäten ist und – ja – ich könnte auf den möglichen Einwand, dass man im Unternehmen mitunter fremdgesteuert sei und daher keinen maßgeblichen Einfluss auf die Zeitverwendung habe, entgegenen, dass man sich den Job schließlich selber ausgesucht habe und jeglichen Missstand selbst verändern könne. Eine fruchtbare, sicher aber angeregte Diskussion wäre wohl die Folge.

Mit dem Buch, das Sie in den Händen halten, habe ich dem Umstand Rechnung getragen, dass die verfügbare Aufmerksamkeitsspanne zur Aufnahme neuer Informationen sinkt, der Bedarf, neue Erkenntnisse zu erlangen oder vorhandene Erkenntnisse zu vertiefen, aber steigt. In die Nische dieser gegenläufigen Entwicklung passt „Wachstum beginnt oben“. Es enthält in komprimierter Form 76 Beiträge für Wachstumsmotoren und schließt sich damit nahtlos an mein im September 2011 im Gabler-Verlag erschienenes Buch „Profitabel wachsen“ an, geht es im abschließenden Kapitel des letztgenannten Werkes doch um die Top-Führungskraft als Wachstumsmotor („Sie suchen einen Wachstumsmotor? Schauen Sie in den Spiegel“).

„Wachstum beginnt oben“ – eine Dreideutigkeit: Erstens beginnt sinnvolles, profitables Wachstum stets bei der Unternehmensführung, eben „oben“ in der Hierarchie. Zweitens beginnt Wachstum stets in den ersten Zeilen der Gewinn- und-Verlustrechnung,

nämlich beim Umsatz – und nicht etwa bei den Kosten oder gar dem Gewinn; ein Denkansatz, den man gar nicht oft genug aussprechen kann. Drittens beginnt Wachstum im Kopf, also im „Oberstübchen“ von uns allen, ist Wachstum schließlich mit einer entsprechenden großzügigen Denkhaltung verbunden. Diesem Dreiklang wird in diesem Buch entsprochen.

„Wachstum beginnt oben“ muss nicht von vorn bis hinten durchgelesen werden. Vielmehr dient es dazu, kurze, erprobte Gedanken und Hinweise zu spezifischen wachstumsrelevanten Themen zu geben, die überdies eine hohe Umsetzungsrelevanz haben.

Ich freue mich sehr, wenn dieses Format den Gefallen der wohlwollenden Leserschaft findet und wenn sich die Menge der Menschen, die profitables Wachstum nicht als radikalkapitalistische, neoliberale Gefahr, sondern als Grundlage des Lebens ansieht und die sich für eine neue Dimension des Wachstums einsetzt, mehrt.

Viel Freude beim Lesen. Wenn Sie Fragen, Hinweise, Anmerkungen haben, schreiben Sie mir: [guido.quelle@mandat.de](mailto:guido.quelle@mandat.de)

---

## Danksagung

Eigentlich könnte ich die Danksagungen aus meinen Büchern nahezu kopieren. Dies wäre einerseits ein unterhaltsamer Test („Ob es jemand merkt?“), andererseits zeigt es, dass mich seit vielen Jahren eine Reihe von Menschen kontinuierlich unterstützt, auch wenn es wieder einmal mit einer vielleicht verrückten, aber spannenden Idee einhergeht. Dafür bin ich dankbar.

In nicht geordneter Reihenfolge geht mein Dank an:

- Meinen Coach, Dr. Alan Weiss, ohne den ich vermutlich nicht fast ein Dutzend Bücher seit 2009 verfasst und herausgegeben hätte, inklusive einer wissenschaftlichen Buchreihe, ohne den ich auch nicht Dutzende Produkte geschaffen hätte und ohne den wir vermutlich auch noch keine internationalen Büros in London und New York hätten.
- Das Mandat-Team. Es ist schön, ein wirkliches Team in Aktion zu sehen. Wenn man erkennen möchte, was in einem solchen Umfeld entstehen kann, komme man bei Mandat vorbei oder frage unsere Klienten. Danke, Team!
- Meine Assistentin, Anne Hausen, und Mandat-Beratungsassistentin Nadine Müller, denen ich, obwohl sie als Mitglieder des Mandat-Teams schon einige Zeilen zuvor Dank erfahren haben, an dieser Stelle noch einmal explizit danken möchte. Beide haben mich bei der Realisierung dieses Buches technisch und administrativ wesentlich unterstützt.
- Meine Lektorin bei Springer, Stefanie Winter, und die Programmleiterin Springer Gabler Management, Juliane Wagner, die beide sofort von der konzeptionellen Idee dieses Buches überzeugt waren, sodass wir dieses Projekt schnell in Angriff nehmen konnten.
- Meine Agentin, Christine Proske von Ariadne-Buch, die mich seinerzeit mit Gabler zusammengebracht hat.
- Meine Frau, Susanne Fiss-Quelle. Es wird immer dazu geraten, dass man über ein „Support System“ verfügt, das auch in noch so turbulenten Zeiten eine Basis ist. Dank meiner Frau habe ich das beste „Support System“, das man sich denken kann. Unsere kreativen Dialoge und unser reger Austausch sind wesentlicher Input für mein persönliches Wachstum.

- All diejenigen, die durch ihr reges Teilnehmen an den Mandat-Aktivitäten dazu beitragen, dass auch wir stets weiterwachsen. Insbesondere sind hier natürlich unsere Klienten genannt, die am Wachstum ebenso viel Freude haben wie wir.

Dortmund, im September 2013

Prof. Dr. Guido Quelle

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1 Selber wachsen: Selbstführung als Wachstumsvoraussetzung</b> .....	1
1.1 Ein neuer Start – Die ersten 100 Tage sind entscheidend .....	2
1.2 Wenn alles gleich wichtig ist, ist nichts wichtig – Die Macht der Prioritäten .....	3
1.3 Es gibt keine Sicherheit – Es ist riskant, kein Risiko einzugehen .....	4
1.4 Kopfkларheit – Das Denken prägt die Resultate .....	5
1.5 Unendliche Optionen – Wie Sie im Überfluss den Überblick behalten .....	7
1.6 Fokus und Disziplin – Zwei wesentliche Wachstumstreiber .....	8
1.7 Gegenwartsklarheit – Volle Aufmerksamkeit auf das Jetzt .....	11
1.8 Weniger ist mehr – Seien Sie präsent .....	13
1.9 Nehmen Sie die Lupe und ... bereiten Sie sich vor .....	14
1.10 Klarheit – Was bedeutet Erfolg für Sie? .....	16
1.11 Musts und Nice-to-haves – Auch persönlicher Erfolg will gemessen werden .....	17
<b>2 Organisieren und Zusammenarbeiten: Der Wille zum gemeinsamen Wachstum</b> .....	19
2.1 Wie viele C's braucht ein Unternehmen? – Räumen Sie mit Ihren Titeln auf .....	20
2.2 Wachstum von innen – Jeder Einzelne zählt .....	22
2.3 Stakeholder-Perspektive – Die unterschiedlichen Sichten kennen und wahren .....	25
2.4 Nachfolge, Beurteilung, Beförderung – Die unterschätzten Aufgaben der Führung .....	28
2.5 Experten – Wie Sie Ihre besten Spezialisten finden .....	30
2.6 Führungskarriere oder Spezialisten? – Fördern Sie beides .....	31
2.7 BSMKF-BSMA – Bringen Sie mir keine Fragen, bringen Sie mir Antworten .....	34
2.8 „Das ist aber komplex, Chef!“ – Ja, und? .....	35
2.9 Disziplin – Das Dranbleiben als Fitnesskur .....	36

2.10	Gesprächspartner – Frage nicht den Friseur, ob Du Dir die Haare schneiden sollst .....	38
2.11	Achtung Strategiemeeting – Was tun Ihre Leute, während Sie an der Strategie arbeiten? .....	39
2.12	Innen hui und außen pfui? – Operative Intelligenz benötigt strategische Fitness .....	42
2.13	Wir haben ein Problem! – Es gibt immer nur einen Kern-Engpass .....	44
2.14	Erkenntnis – Was weiß Ihr Unternehmen über das, was es nicht weiß? ....	46
2.15	Den Erfolg beginnen – Wie Sie und Ihre Mannschaft den Erfolg starten ...	49
<b>3</b>	<b>Wachstum schaffen, halten, wiederherstellen: Den Wachstumsphasen gemäß agieren</b> .....	<b>53</b>
3.1	Strategie, Taktik, Ausführung, Konsequenz – Lernen Sie aus der Landwirtschaft .....	54
3.2	Vor der Strategie – Die (eigene) Vision .....	55
3.3	Mitreibend – Die Kraft der Vision .....	57
3.4	Wachstum? Nicht um jeden Preis – Wann es Zeit ist, zu bremsen .....	60
3.5	Expansion – Vorbilder sind vonnöten .....	63
3.6	Erst die Pflicht, dann die Kür – Expansion beginnt zu Hause .....	64
3.7	Dranbleiben – Der natürliche Feind der Strategie ist das Tagesgeschäft ....	67
3.8	Wo wollen Sie wirklich Spitze sein? – Setzen Sie auf Ihre Stärken .....	71
3.9	Kundenfokus – Wie nah sind Sie an Ihren Kunden? .....	72
3.10	Gegen den Strom wachsen – Wie Sie auch in rauen Zeiten gewinnen .....	75
3.11	Planvoller Turnaround – Geben Sie Ihrem Restrukturierungsvorhaben eine Struktur .....	79
3.12	Kernkompetenzen und normale Fähigkeiten – ein wesentlicher Unterschied .....	80
3.13	„The sky is the limit?“ – Wenn das Wachstum an Grenzen stößt .....	83
3.14	Überrascht? – Wie sind Sie auf den Erfolg vorbereitet? .....	86
<b>4</b>	<b>Methodik kennen und beherrschen: Das Wachstumshandwerk will gelernt sein</b> .....	<b>89</b>
4.1	Instrumente – Sorgen Sie für deren Anwendung .....	90
4.2	Unternehmensstrategie – Basis des Wachstums .....	91
4.3	Den Strategie-Erfolg messen? Unmöglich! – Tatsächlich? .....	93
4.4	Das Strategie-Cockpit – Die Kunst des Weglassens .....	96
4.5	Struktur, Struktur, Struktur – mit Systematik zum Erfolg .....	98
4.6	Starten, Beginnen, Handeln – Wie Sie Ihre Mitarbeiter nicht nur zum Denken führen, sondern auch zum Tun .....	102
4.7	Warum das Rad immer neu erfinden? – Manchmal lohnt der Blick in die Vergangenheit .....	105
4.8	Die Problemlösungs-Lupe – Wie Sie ein Problem auf den Punkt bringen ..	108

4.9	Inhouse Best Practices – Das Beste als Massstab .....	111
4.10	Virtuosität – Wenn Du nur einen Hammer hast, schaut alles wie ein Nagel aus .....	114
4.11	Mehr in gleicher Zeit – Wie Sie gezielt schneller werden .....	117
4.12	Komplexität managen, reduzieren oder nutzbar machen – Drei Beispiele aus der Praxis .....	118
4.13	Social Media – Überlassen Sie nicht zuviel dem Zufall .....	121
4.14	Social Media als Wachstumskatalysator? – Erst denken, dann handeln ....	122
4.15	Wissensmanagement – Ein Irrtum .....	126
4.16	Projektmanagement ist „out“? – Mit Verlaub, das ist albern .....	127
4.17	Gut geplant – So funktioniert Projektmanagement in Wachstumsprojekten .....	128
<b>5</b>	<b>Wachstumsorientierte Führung: Kommunizieren und Vorangehen als Recht und als Pflicht .....</b>	<b>133</b>
5.1	Die Kultur des Wachstums – Eine Frage der Einstellung .....	134
5.2	Spontaneität – Der schmale Grat zwischen situativer Genialität und operativer Hektik .....	136
5.3	Die Unternehmensphilosophie richtig vermitteln – Beispiele helfen .....	139
5.4	Strategie in fünf Sätzen – Kommunizieren Sie gezielt .....	140
5.5	Leitbild oder Leidbild? – Sie entscheiden über die Wirksamkeit Ihrer Unternehmensphilosophie .....	141
5.6	Hängematte oder Schilfrohr? – Wie gut ist Ihre Führungskompetenz? ....	144
5.7	Gemütlichkeit – Die Meerschweinchen-Mentalität und wie Sie ihr entkommen .....	147
5.8	Weg damit – Über das Löschen von Regeln .....	148
5.9	Teleskop oder Mikroskop – Was nutzen Sie wann? .....	150
5.10	Aktivität – „Selbst im Labyrinth zu suchen ist sicherer, als ohne Käse zu sein“ .....	151
5.11	Die Effektivität steigern – auf allen Ebenen .....	153
5.12	Schnell oder gut? – Kein Widerspruch an sich .....	154
5.13	Wegweiser – viele Wege führen nach Rom .....	157
5.14	Sicherheit in der Führung – Prinzipien, Grundsätze und Regeln als Orientierungshilfe .....	160
5.15	Geht nicht? – Der Umgang mit Unmöglichem .....	163
5.16	Das Unmögliche ermöglichen – Führung und Selbstführung .....	165
5.17	Wo ist denn nun der Engpass? – Auf die Sichtweise kommt es an .....	168
5.18	Start – Beginnen Sie jetzt und behalten Sie das Tempo bei .....	170
5.19	Eigenantrieb statt Zwangsbeglückung – von Motiven und Motivation .....	171

---

# Selber wachsen: Selbstführung als Wachstumsvoraussetzung

# 1

---

## Zusammenfassung

Wie soll Wachstum gelingen, wenn es nicht bei der eigenen Person beginnt? Zu häufig werden Wachstumsbestrebungen in Unternehmen begonnen und nicht zu Ende geführt. Zu häufig werden Ziele ausgegeben, deren Erreichen bereits nach Aussprache des jeweiligen Ziels in Zweifel gezogen werden. Zu häufig sind Prioritäten im Unternehmen unklar, Wege nicht abgestimmt, Konflikte an der Tagesordnung. Wachstum? Fehlanzeige, wir müssen uns erst einmal selbst organisieren.

Richtig. Genau die Selbstorganisation, das Selbstmanagement, oder – wie es in diesem ersten Kapitel gesehen werden soll – die wachstumsorientierte, nach vorne schauende, positiv gewendete Selbstführung ist Grundbedingung dafür, dass Wachstum in Unternehmen überhaupt eintreten kann.

Unternehmen können nur wachsen, wenn mindestens eine große Anzahl, um nicht zu sagen, die größte Anzahl der Mitarbeiter eine wachstumsorientierte Einstellung hat, wenn also erkannt wird, dass Wachstum eben kein Nullsummenspiel ist, dass Wachstum nicht auf Kosten anderer gehen muss und dass intelligentes, profitables Wachstum nicht durch Addieren, sondern durch Fokussieren erfolgt. Unternehmen wachsen dann, wenn ihre Mitarbeiter auch wachsen wollen. Dazu müssen Unternehmen ihren Mitarbeitern natürlich den entsprechenden Rahmen geben, aber die Mitarbeiter selbst müssen auch bereit dazu sein, sich selbst besser zu führen. Abgesehen davon, dass Selbstführung eine Wachstumsvoraussetzung ist, darf im Übrigen auch statthaft davon ausgegangen werden, dass die Übertragung von Führungsverantwortung an eine Person, die nicht imstande ist, sich selbst geordnet und wachstumsgerichtet zu führen, zum Scheitern verurteilt ist.

An der Spitze wird es einsam. Daher ist insbesondere hier eine wirkungsvolle Selbstführung wichtig, denn der eigene Kompass wird immer wieder irritiert durch Nebelkerzen, die im Unternehmen geworfen werden, durch Menschen, die es sich zur Aufgabe gemacht haben, passiv-aggressiv am eigenen Stuhl zu sägen und durch die

Tatsache, dass nicht jeder immer das sagt, was er denkt –, was mitunter förderlich, in manchen Situationen aber auch bedauerlich ist. Wird an der Spitze das Rationale auch meist groß geschrieben, steht das Emotionale mitunter hinten an. Dabei gehört auch diese Dimension zur Selbstführung, ebenso wie eine ganzheitliche Betrachtung des Lebens und die damit verbundenen Prioritäten, die wesentlich darüber bestimmen, wie wir handeln.

Doch der Reihe nach. Beginnen wir mit einer herausragenden Selbstführungsprüfung: dem Start des CEOs eines beliebigen Unternehmens in einen neuen Job.

---

## 1.1 Ein neuer Start – Die ersten 100 Tage sind entscheidend

Es ist kein Zufall, dass es immer wieder heißt, die ersten 100 Tage seien entscheidend in einer neuen Position. Was hier richtig gemacht wird, hat Bestand; was falsch gemacht wird, hat eine hohe Tragweite. Damit ist nicht gemeint, dass Fehler in den ersten 100 Tagen nicht verziehen werden –, ganz im Gegenteil, aber mitunter werden durch vermeidbare Fehler Baustellen in die Zukunft verlagert, die dann ihre Tragweite entfalten, wenn die Schonfrist vorüber ist.

Als CEO in einer neuen Rolle nutzen Sie gezielt Ihre Position, um insbesondere in den ersten 100 Tagen spontan und flexibel agieren zu können. Was genau empfiehlt sich?

- Halten Sie Ihre Eindrücke und Erkenntnisse in einem „100-Tage-Buch“ fest, sodass Sie darauf zurückgreifen können. Bitten Sie Ihre Gesprächspartner, gemeinsame Gespräche schriftlich vorzubereiten, um diese später nachvollziehen zu können. Gerade in der Anfangszeit ist die Vielfalt der Informationen enorm hoch.
- Sie sind der teuerste Azubi. Äußern Sie dies. Hören Sie zu und beziehen Sie nicht vorschnell Position. Sie haben später noch genug Zeit dazu.
- Nehmen Sie sich die Zeit, sich alle internen Abteilungen und deren Führung anzusehen. Dies gilt sowohl für Ihre eigenen als auch für die Abteilungen Ihrer Kollegen, gegebenenfalls mit den jeweiligen Fachvorgesetzten. Schauen Sie sich auch einige Niederlassungen und/oder Filialen an. Sprechen Sie mit dem Personal.
- Nehmen Sie sich insbesondere Zeit für den Austausch mit Ihren anderen C-Level-Kollegen, sowohl einzeln als auch in der Gruppe. Übernehmen Sie dabei die Moderation der Geschäftsführungs- oder Vorstandssitzung nicht sofort, sondern schauen Sie sich erst einmal an, welche Gewohnheiten sich eingestellt haben.
- Übernehmen Sie keinesfalls sofort schwerwiegende Projekte. Sprechen Sie mit Ihrem Aufsichtsrat darüber, dass Sie dann besonders wirken können, wenn Sie das Unternehmen verstanden haben. Ausnahme: Turnaround.
- Lernen Sie wichtige Kunden und Lieferanten sowie Repräsentanten der relevanten Verbände und der Politik kennen.