

Titelthema

# Familienunternehmen

Marktführer und ihre Konzepte

Special

## Mergers & Acquisitions

**Selbstverständnis**  
Gerd Oliver Seidensticker

**Mut zum Regelbruch**  
Prof. Dr. Norbert Wieselhuber

**Investments in Kunst**  
Kapitalanlage & Vermögen

# Viel mehr als Zahlen

## Systematisches Wachstumsmanagement im Mittelstand

»Wachstum selbst ist toll – die Folgen des Wachstums erfolgreich zu managen, kann aber ziemlich anspruchsvoll sein«.

Es gibt viele Unternehmen, die froh wären, wenn sie überhaupt wachsen würden. Und doch spricht das Zitat den Unternehmern, deren Betriebe stark wachsen, aus der Seele. Für sie ist Wachstum an sich kein Problem. Viel eher beschäftigt sie die Frage, welche Fehler sie in dieser Phase vermeiden müssen, welche Aspekte nicht vernachlässigt werden dürfen und welchen Aspekten auf gar keinen Fall die gesamte Aufmerksamkeit geschenkt werden darf.

**Typische Fehler** ▶ Ein Beispiel: Ein mittelständisches Unternehmen mit rund 150 Mitarbeitern wächst seit einigen Jahren sehr stark, die Belegschaft hat sich in nur 18 Monaten verdoppelt. Die Mitarbeiter arbeiten viel, jedoch immer mehr im »Troubleshooting«. Diese Reibungsverluste belasten die ganze Firma. Der Business-Plan wird zwar mehr als erfüllt, aber jenseits dieser »hard facts« leiden andere wichtige Faktoren. Die einfachen Prozesse funktionieren mittlerweile nicht mehr so wie früher, sie passen irgendwie nicht mehr. Das Haus ist schlicht zu schnell zu groß geworden. Irgendwie braucht es mehr Struktur, aber das richtige Ausmaß sollte es sein, denn die kurzen Wege waren ja bisher ein Garant des Erfolgs. Sie sollen natürlich bewahrt werden.

Auch die Organisation passt nicht mehr. Es gibt zu viele »Direct reports« an die Geschäftsleitung, gewachsene Strukturen eben. Eigentlich müsste dringend eine Zwischenebene eingezogen werden, doch dies hätte andere Konsequenzen, die der Unternehmer nicht will. Auch die Anforderungen an die Mitarbeiter haben sich geändert. Sie sollten Projekte plötzlich professioneller managen und kommunizieren können. Aber auch das Thema »Leadership« wird immer wichtiger. Hier rächt sich, dass die besten Spezialisten vor einiger Zeit zu Führungskräften befördert wurden, weil dies eine »logische Folge« war. Der Unternehmer, aber auch die Mitarbeiter, finden, dass es nicht mehr lange so weitergehen kann, da sonst auch die Zahlen

leiden. Es besteht die Gefahr, dass die »Key player« gehen und dass sich die tolle Unternehmenskultur, die das Wachstum überhaupt erst erlaubte, immer mehr verliert.

Dieser Rapport offenbart fünf Fehler in Wachstumsphasen, die es zu vermeiden gilt:



Christian Mugrauer



Nachhaltige Veränderung • Widerstand als Chance

- ▶ Alleiniger Fokus auf die inhaltliche Strategie und das Erreichen der Businesszahlen.
- ▶ Alle anderen wichtigen Faktoren werden nicht so systematisch und bewusst betrachtet und daher vernachlässigt.
- ▶ Die Männer und Frauen der »ersten Stunde« werden mit gewissem Automatismus zu Führungskräften befördert, wobei die »Leadership«-Kultur unterschätzt wird.
- ▶ Folgen des Wachstums jenseits der nackten Geschäftszahlen werden zu spät erkannt. Teils wird unangemessen hektisch reagiert, so dass die Motivation der Mitarbeiter leidet.
- ▶ Der Unternehmer hat die Einstellung, dass seine Leute besser werden müssten und erkennt für sich keinen Veränderungsbedarf.

### Nachhaltige Unternehmensentwicklung

▶ Äußeres Wachstum ist immer eine Folge inneren Wachstums. Daher ist nachhaltige Unternehmensentwicklung so wichtig. Sie macht Betriebe unabhängiger von externen Faktoren. Wer innen stark ist, kann immer wachsen. Nachhaltige Unternehmensentwicklung heißt, dass es dem Unternehmer gelingt, den Betrieb regelmäßig und ganzheitlich zu entwickeln und zu pflegen. Dies schließt neben der inhaltlichen Strategie auch Prozesse und Strukturen sowie Mitarbeiter und Führung und letztlich die Kul-

tur mit ein. In Anlehnung an eine »Balanced Scorecard« spricht man hier auch von einem »Balanced Strategy Process« (BSP).

Nachhaltige Unternehmensentwicklung ist professionelle ganzheitliche Strategearbeit, die in der Definition eines detaillierten

Zielbildes in allen wichtigen Aspekten besteht. Darauf folgt eine systematische Organisationsentwicklung, um dieses Zielbild zu erreichen. Hilfreich ist, einen detaillierten Fahrplan für die nächsten 12 bis 18 Monate mit allen vereinbarten Maßnahmen zu erarbeiten, der dann auch verbindlich umgesetzt wird. Bei jedem wichtigen Meilenstein wird eine Standortbestimmung durchgeführt, was gelungen ist, was noch nicht gelungen ist und was deshalb angepasst werden muss.

**Nachhaltiger Strategieprozess** ▶ Schlussfolgernd lässt sich für die fünf Fehler in Wachstumsphasen dieses Positivszenario ableiten:

- ▶ Alle relevanten Faktoren gehen systematisch in eine ganzheitliche Strategie ein, die dann mit klarem Fahrplan umgesetzt wird.
- ▶ Die künftigen Anforderungen an »Leadership« werden gezielt analysiert, um Führungskräfte bewusster auszuwählen.
- ▶ Folgen des Wachstums werden rechtzeitig, teilweise sogar antizyklisch erkannt, um die Organisation besser mitwachsen zu lassen.
- ▶ Der Unternehmer betrachtet sich als Teil des Veränderungsprozesses. Er ist der Steuermann, der auch in dieser Phase mit gutem Beispiel glaubwürdig vorangeht.

Dieser Prozess gelingt am ehesten, wenn der Unternehmer die nachhaltige Strategie-

arbeit gemeinsam mit den wichtigsten Führungskräften macht. Besonderer Wert sollte darauf gelegt werden, dass der Strategieprozess eine gute Mischung aus »Bottom up« und »Top down« ist. Das steigert die Wahrscheinlichkeit der Umsetzung und sorgt dafür, dass die Organisation lernt, aus sich selbst heraus zu wachsen. Der Erneuerungsprozess ist als kontinuierliche Strategiearbeit im Betrieb zu verankern. Ein erfahrener externer Spezialist kann dem Unternehmer hier helfen, im Prozess sicher zu agieren.

**Erfolgreiches »Change Management«** ▶ In allen beschriebenen Bereichen geht es darum, Veränderungen mit nachhaltiger Wirkung zu gestalten. Unternehmern sind diese Erfolgsfaktoren zu empfehlen:

- ▶ Führen Sie mit Visionen. Erarbeiten Sie mit Ihren wichtigsten Mitarbeitern in allen relevanten Bereichen ein Zielbild und gewinnen Sie damit eine kritische Masse Ihrer Organisation für die Veränderung.
- ▶ Gehen Sie beim »Change Management« systematisch und aktiv steuernd vor.

- ▶ Berücksichtigen Sie bei der Gestaltung der Veränderung auch Emotionen in angemessener Weise und sehen Sie Widerstand als Chance, um zur besten Lösung zu kommen.
- ▶ Wählen Sie einen ausgewogenen Mix aus Bewahren und Verändern und gestalten Sie hier einen bewussten Aushandlungsprozess.
- ▶ Zeigen Sie als Führungskraft über einen längeren Zeitraum »Management-Attention« und bleiben Sie dran, bis sich die Wirkung der Veränderung vollständig zeigt.
- ▶ Kommunizieren Sie im gesamten Veränderungsprozess mit allen Beteiligten gewinnend und systematisch.

Folgen von Wachstum zu managen, ist immer anspruchsvoll. In diesem Sinne mit System zu wachsen, erlaubt es jedoch, einen nachhaltigen Wachstumspfad einzuschlagen, um dafür zu sorgen, dass alle lebenswichtigen Teile des Unternehmens bewusst und rechtzeitig mitwachsen können. ■

*Christian Mugrauer, Geschäftsführer  
MuGrow AG - Institut für nachhaltiges  
Wachstum, Triesen (Liechtenstein)*

▶ Fortsetzung von Seite 26

Die Kehrseite der Medaille ist, dass die Beendigung nicht lukrativer Geschäftsbeziehungen auch »gemanagt« werden muss. Ein Vorgang, der ebenfalls gut vorzubereiten ist, wenn die Zusammenarbeit nicht zufriedenstellt und nicht verbessert werden kann. Außer aktiven Schritten gibt es passive Signale, die aber verstanden werden. So wäre daran zu denken, Angebote unattraktiver zu machen, den Service zu reduzieren, Anfragen zurückzustellen oder nur verzögert zu bearbeiten oder die Kontaktfrequenz zu senken. Dabei ist darauf zu achten, inwiefern Kunden mit anderen Kunden verflochten sind, damit aus dem Abbruch der Beziehungen zu »schlechten« Kunden keine Kollateralschäden bei »guten« Kunden resultieren. ■

*Prof. Dr. Michael Kleinaltenkamp,  
Professur Business- und Dienstleistungsmarketing • Direktor des Studienprogramms  
»Executive Master of Business Marketing«,  
Marketing-Department der FU Berlin*

People | Power | Partnership



## Suchen? Finden!

Das Familienunternehmen HARTING schafft weltweit Spitzentechnologie. Für die Technologiegruppe arbeiten mehr als 3.000 Menschen in 27 Ländern. In der Region Ostwestfalen-Lippe ist das Unternehmen eine erste Adresse, um einen Arbeitsplatz mit besten Karriereaussichten zu finden.

HARTING wächst und sucht immer neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

HARTING KGaA  
Marienwerderstraße 3 | 32339 Espelkamp | Telefon: 05772 47-0 | Telefax: 05772 47-400 | info@HARTING.com | www.HARTING.com

www.HARTING.com



Pushing Performance