



Christian Mugrauer

MuGrow AG, Institut für nachhaltiges Wachstum  
[www.mugrow.net](http://www.mugrow.net)

## **Wachsen mit System – so sichern Sie dauerhaft nachhaltigen Unternehmenserfolg**

Wachsen mit System – ein Erfolgsrezept für dauerhaften nachhaltigen Unternehmenserfolg? Gibt es überhaupt systematisches Wachstum und was unterscheidet es dann von unsystematischem Wachstum? Wachsen mit System - das klingt irgendwie interessant, aber was ist das und vor allem wie geht das? Im Rahmen dieses Artikels möchte ich Ihnen dazu konkrete Antworten geben. Ich lade Sie dazu quasi zu einer Reise ein, die wir gemeinsam machen. Diese Reise kann spannend und auch amüsant verlaufen, Sie finden an der ein oder anderen Stelle möglicherweise Bekanntes, erkennen dabei aber eventuell neue Aspekte. In jedem Fall verspreche ich Ihnen interessante Impulse. Die Reise verläuft also in 3 Etappen:

- Etappe 1: Ausgangssituation
- Etappe 2: Die 4 Wachstums-Pfade für nachhaltige Unternehmensentwicklung
- Etappe 3: Handlungsempfehlungen für Wachsen mit System

## Etappe 1: Ausgangssituation

Vielleicht fragen Sie sich, warum ich gerade über dieses Thema schreibe. Ich habe in meiner Beratungspraxis nämlich festgestellt, dass ich immer wieder von Unternehmen in einer ähnlichen Situation angefragt werde, zu unterstützen. In einer Situation, die von Wachstum, oft auch von starkem Wachstum geprägt ist. Ich möchte Ihnen dazu ein Beispiel schildern:

Es handelt sich um ein mittelständisches Unternehmen mit ca. 150-200 Mitarbeitern. Es wächst seit einigen Jahren sehr stark, die Mitarbeiteranzahl hat sich innerhalb von 18 Monaten verdoppelt. Die Mitarbeiter arbeiten viel, ihnen ist es immer öfter auch zu viel, insbesondere weil es immer mehr Reibungsverluste gibt. Die einfachen und unkomplizierten Prozesse funktionieren nicht mehr so wie früher, sie passen irgendwie nicht mehr. Das Haus ist sprichwörtlich zu klein geworden. Der Business-Plan wird mehr als erfüllt, aber jenseits der hard facts leiden die soft facts. Der Unternehmer, aber auch die Mitarbeiter finden, dass es nicht mehr lange so weitergehen kann, das Spiel irgendwann überhitzt ist. Irgendwie braucht es mehr Struktur, aber das richtige Ausmass muss es sein, denn die Einfachheit war ja bisher ein Garant des Erfolgs. Ausserdem sind Veränderungen in der Organisation gar nicht mehr so einfach durchzuführen wie früher. In dieser Situation ruft mich der Geschäftsführer an.

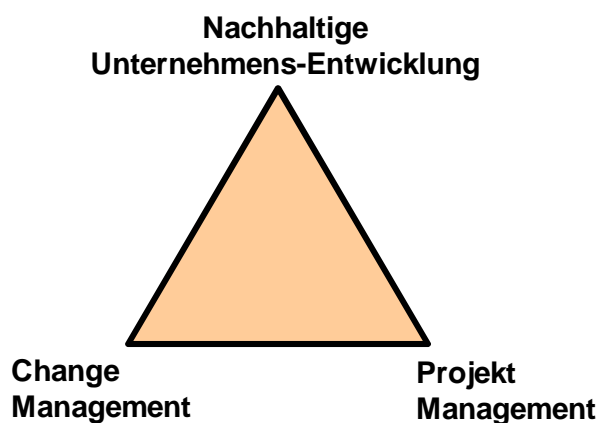


Abb 1: Dreieck „Wachsen mit System“

In dieser Situation geht es fast immer darum, parallel zu starkem operativem Wachstum einen mittelfristigen Prozess mit nachhaltigem Effekt zu gestalten, der letztlich dazu führen soll, aus der Situation des „Getrieben-Seins“ herauszukommen, das Wachstum fortzuführen, aber aktiver steuern zu können und damit das Wachstum dauerhaft zu sichern. Dabei kommt es auf das Zusammenspiel der folgenden drei Themen an (vgl. Abb. 1):

- Nachhaltige Unternehmens-Entwicklung – Gestalten einer nachhaltigen und ganzheitlichen Strategie-Arbeit
- Change Management – den Veränderungsprozess erfolgreich gestalten und steuern
- Projekt Management – In der grösser werdenden Organisation die Fähigkeit verankern, mit Expertenteams effektiv nachhaltige Ergebnisse zu erzielen

## Etappe 2: Nachhaltige Unternehmensentwicklung – mit den 4 Erfolgspfaden zu dauerhaftem Unternehmenserfolg

In der aktuellen Studie präsentiert MuGrow mittelständischen Unternehmen, wie sie nachhaltiges Wachstum und nachhaltige Unternehmensentwicklung erfolgreich erreichen können. MuGrow hat die wichtigsten Zukunftstrends untersucht und die vier Erfolgspfade konkret für Sie herausgearbeitet.

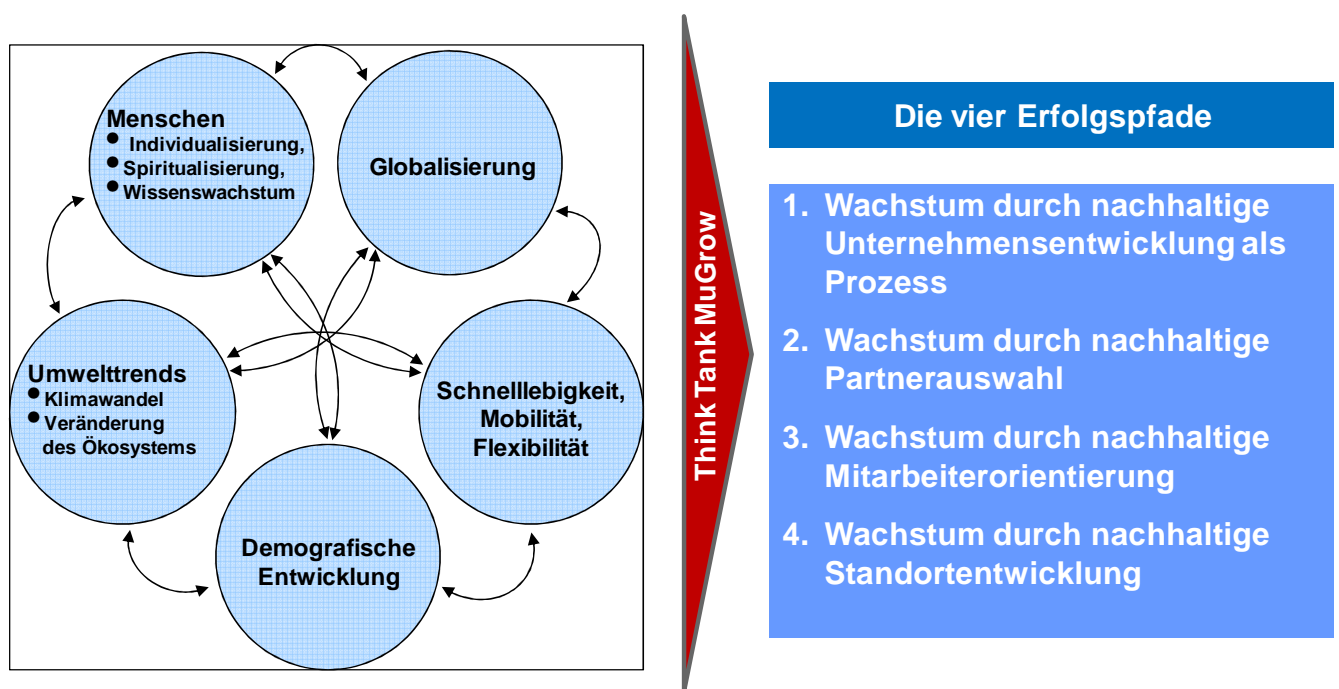


Abb 2: Die vier Wachstumspfade für nachhaltigen Unternehmenserfolg

Eine Bemerkung vorab: Fast noch wichtiger als der richtige Wachstumsmarkt ist unserer Ansicht nach die innere Unternehmensentwicklung im Unternehmen. Denn äusseres Wachstum ist immer eine Folge von innerem Wachstum. Das macht das

Unternehmen unabhängiger von externen Faktoren. Wer innen stark ist, kann immer wachsen.

## 2.1 Erfolgspfad 1 : Nachhaltige Unternehmens-Entwicklung als Prozess

Wie bereits angedeutet, geht es auch darum, einen nachhaltigen Strategieprozess zu gestalten und damit die Grundlage für nachhaltiges Wachstum zu legen. Das bedeutet in diesem Kontext, dass neben der eigentlichen Strategie, also den hard facts, auch weitere wesentliche Aspekte wie Prozesse, Strukturen, die Mitarbeiter, Führung sowie last not least die Unternehmenskultur zu einer gesamtheitlichen Strategie zielführend integriert werden.

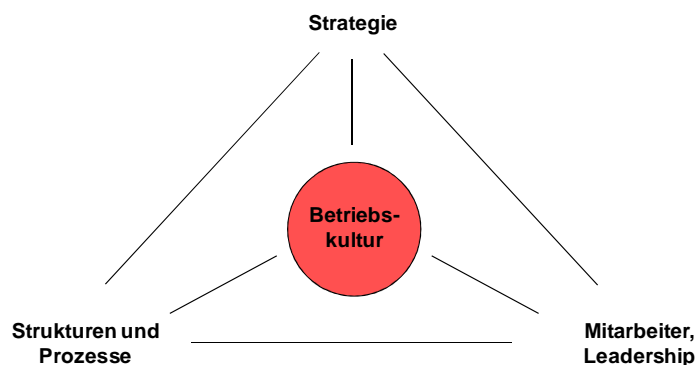
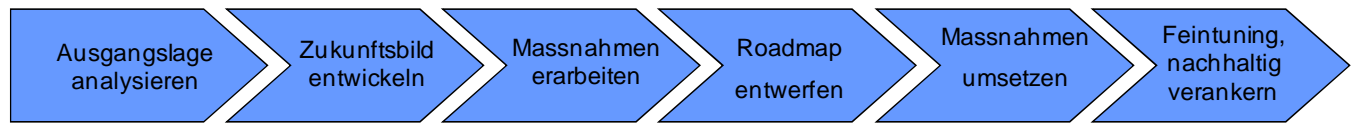


Abb. 3: Nachhaltige Strategie-Arbeit

Wachstum durch nachhaltige Unternehmensentwicklung bedeutet also erstens, dass Sie für nachhaltiges Wachstum Ihres Unternehmens sich und das Unternehmen regelmässig erneuern müssen. Dies gelingt am besten, wenn Sie mit den wichtigsten Führungskräften gemeinsam immer wieder eine nachhaltige Strategie-Arbeit durchführen. Und zweitens bedeutet nachhaltige Unternehmensentwicklung, dass Sie mit einer systematischen und nachhaltig balancierten Strategie-Arbeit eine ideale Basis für nachhaltiges Wachstum schaffen können, also eine Strategie, die neben der klassischen inhaltlichen Strategie auch Strukturen, Prozesse, moderne Mitarbeiterorientierung und eine leistungsorientierte Betriebskultur ausgewogen beinhaltet.

Setzen Sie beide Empfehlungen um, so ist die Wahrscheinlichkeit, dass Ihr Unternehmen langfristig nachhaltig wächst, sehr gross. Dies erfordert, dass Sie die für das Wachstum notwendigen Veränderungen als positiv und natürlich empfinden

und Sie professionell mit Veränderungen umgehen. Als methodisches Vorgehen für eine solche nachhaltige Strategie-Arbeit schlagen ich Ihnen folgenden Prozess vor:



**Abb. 4** Methodisches Vorgehen des Erneuerungsprozesses

Verankern Sie den Erneuerungsprozess als kontinuierlichen Strategieentwicklungs- und Implementierungsprozess im Unternehmen.

Es sollte besonders Wert darauf gelegt werden, dass dieser Erneuerungsprozess nicht ausschliesslich top-down erfolgt, sondern auch die Kompetenz und die Praxiserfahrung unterer Ebenen im Unternehmen einbezieht, also eine effektive Mischung aus bottom-up und top-down bildet. Der Prozess sollte als Aufgabe eines Führungsteams angesehen werden. Damit steigern Sie die Wahrscheinlichkeit, dass das gesamte Unternehmen die Fähigkeit entwickeln wird, intern zu wachsen.

Das Führungsteam sollte dabei zukünftige Veränderungen bei der gesamten Unternehmensumwelt analysieren. Dabei gilt es, systematisch Informationen über die Bedürfnisse und Erneuerungen aller Stakeholder des Unternehmens zu erheben. Unserer Meinung nach sollte zu den Stakeholdern neben den bekannten Akteuren, wie die Kunden, die Lieferanten, die Mitarbeiter und der Unternehmer des Unternehmens auch die Finanzierungspartner, die Gesellschaft und der alle miteinander umgebende Lebensraum berücksichtigt werden (vgl. Erfolgspfad 4).

### **2.3 Erfolgspfad 3 : Wachstum durch nachhaltige Mitarbeiter-Orientierung**

Fach- und Arbeitskräfte werden zu einer knappen Ressource für den Mittelstand in den kommenden Jahren. Zwei Gründe sind dafür massgeblich. Generell gehen die high potentials in der Regel zu den grossen Konzerne und suchen dort die Herausforderungen. Verschärft wird die Situation dadurch, dass sich der demografische Wandel immer mehr verstärkt. Die logische Konsequenz kann nur lauten, die bestehenden Mitarbeiter signifikant besser zu nutzen in der Zukunft. Und dies ist möglich.

Ich möchte anhand eines Beispiels die Anforderungen an neue Führungsstile und -strukturen aufzeigen und die Frage beantworten, was Sie besser machen können, welche Rahmenbedingungen Sie brauchen, damit sich Ihre vorhandenen Mitarbeiter einerseits voll einbringen können und andererseits ein top Gesamtergebnis entsteht. Erinnern Sie sich noch an den Sommer 2006? Das Sommermärchen hielt Deutschland in seinem Bann. Wer hätte nach der erfolglosen Europameisterschaft 2004 gedacht, dass die deutsche Nationalmannschaft zu einem Titelaspiranten auf die Fussball-Weltmeisterschaft werden würde. Doch der neue Trainerstab um Jürgen Klinsmann hat eindrucksvoll bewiesen, wie aus „durchschnittlichen“ Spielern ein kraftvolles Team geworden ist. Zu seinem Führungsstil zählte, dass er anfangs konsequente, leistungsorientierte Rahmenbedingungen geschaffen hat. Er ist auf individuelle Bedürfnisse und Talente der einzelnen Spieler eingegangen. Dafür hat er verbindliche Teamregeln aufgestellt, denen manch vorher gesetzter Nationalspieler zum Opfer viel, da die Regeln für ihn nicht vereinbar waren. Besonders bei all dem war, dass die Nationalmannschaft Spass und grosse Spielfreude ausstrahlte. Das Leistungspotential wurde nicht nur durch Druck abgerufen sondern vor allem durch Sog-Wirkung einer starken gemeinsamen Vision. Einige Wissenschaftler erklären das beschriebene Phänomen als den Klinsmann-Effekt. Verstanden wird dabei ein Führungsstil, geprägt von Vision und einem klaren Ziel, welche von einem starken Leader konsequent verfolgt und glaubwürdig umgesetzt werden.

Aus dem Klinsmann-Effekt im Fussball lassen sich für die erfolgreiche Ausrichtung auf die Mitarbeiter in Unternehmen vier Punkte übertragen:

- Die Unternehmensführung muss eine starke, gemeinsame Vision etablieren und erlebbar machen. Die Vision muss für alle Sinn ergeben und es müssen sich alle damit identifizieren können, so dass alle absolut motiviert sind.
- Die Unternehmensführung muss konsequent die strukturellen Rahmenbedingungen schaffen und wenn notwendig entsprechende verkrustete Strukturen verändern.
- Die Unternehmensführung ist der Leader und muss daher konsequent und eben auch authentisch agieren.
- Die Unternehmensführung muss als Leader vorangehen und unbeirrt steuern, aber auch Freiräume geben und Verantwortung stetig übertragen.

Etablieren Sie das Modell eines modernen Leaderships in Ihrem Unternehmen, denn das Unternehmen braucht mehr und mehr einen modernen Leader, der sich im Verständnis von Führung deutlich vom Bild des heutigen Managers abgrenzt.

Modernes Bild von Leadership	Bild von Management
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sog-Orientierung</li> <li>• Freiraum und unternehmerisches Handeln</li> <li>• Projektorientiertes Arbeiten</li> <li>• Inspiration für das Unternehmen</li> <li>• Vertrauen gegenüber Stakeholdern</li> <li>• Langfristige Orientierung</li> <li>• Chancen suchen, Streben nach Innovation</li> <li>• Kreatives / visionäres Denken</li> <li>• Intrinsisch motivierte Geschäftsleitung</li> <li>• Eigener Stil – eigenes Profil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Druck-Orientierung</li> <li>• Begrenzen und Ausführen von Vorgaben</li> <li>• Hierarchisch orientiertes Arbeiten</li> <li>• Verwaltung der Unternehmung</li> <li>• Kontrolle über Stakeholder</li> <li>• Kurzfristige Orientierung</li> <li>• Bestehendes kurzfristig optimieren</li> <li>• Analytisches Denken</li> <li>• Extrinsisch motivierte Geschäftsleitung</li> <li>• Nachahmen von Vorbildern</li> </ul>

Gehen Sie als Vorbild und Leader in diesem Erneuerungsprozess voran. Denn auch Sie als Unternehmer können sich als Person regelmässig verändern und erneuern, damit Sie als Persönlichkeit wachsen.

Die Unternehmensführung hat also zwei Aufgaben für eine nachhaltige Mitarbeiterorientierung anzugehen:

1. Schaffen einer Betriebskultur, die es den Mitarbeitern erlaubt, das Leistungspotential für das Unternehmen einzubringen.
2. Strukturen und Anreize gestalten, um zukünftig die notwendigen Mitarbeiter trotz der demografischen Veränderungen für das Unternehmen zu gewinnen.

Damit lässt sich folgende – provokante – These formulieren:

*Erlebnisswelt Unternehmen - Sorgen Sie dafür, dass sich die Mitarbeiter während der Arbeit austoben können anstatt abends oder am Wochenende*

In diesem Bereich führende Unternehmen schaffen eine Betriebskultur, die die Bedürfnisse der Mitarbeiter an den Arbeitsplatz befriedigen bzw. in der die Mitarbeiter ihre Leistung einbringen wollen, da sie ihre Bedürfnisse und Sehnsüchte im Beruf erfüllen können. Das Ergebnis in diesen Unternehmen ist ein überdurchschnittliches

nachhaltiges Unternehmenswachstum. Gerade mittelständischen Unternehmen bieten sich hier grosse Chancen.

Die Rahmenbedingungen sollten nach dem Prinzip „people driven“ gestaltet werden. Das Prinzip steht für die moderne Unternehmenskultur, in der die Mitarbeiter aktiv eingebunden sind. Dazu müssen die Rahmenbedingungen folgende Punkte berücksichtigen.

1. Der Mitarbeiter kann sinnbehaftete Unternehmenstätigkeiten ausführen.
2. Er findet Freiräume vor, die seiner Selbstentfaltung dienen.
3. Er kann sich mit den Unternehmensstrukturen und der Betriebskultur identifizieren und fühlt sich dem Unternehmen verbunden.
4. Mitarbeiter am Unternehmen aktiv zu beteiligen, so dass möglichst viele Mitarbeiter unternehmerisch handeln.
5. Aktive Entwicklung der Mitarbeiter, sowohl fachlich als auch persönlich.

### **Etappe 3: Handlungsempfehlungen für *Wachsen mit System***

Wachsen mit System und damit nachhaltiges Wachstum ist überaus lohnend und fruchtbar. Selbstverständlich ist dies mit einigen Herausforderungen verbunden, die aber erfolgreich zu meistern sind, wenn sie systematisch und nachhaltig angegangen werden. Daher möchte ich der Unternehmensleitung als Gestalter des Unternehmens vier Handlungsempfehlungen besonders ans Herz legen.

1. Etablieren Sie eine systematische Methodik zur nachhaltigen Unternehmensentwicklung in ihrem Unternehmen.
2. Etablieren Sie ein modernes mitarbeiterorientiertes Führungsverständnis in ihrem Unternehmen und gehen sie selbst mit gutem Beispiel voran.
3. Etablieren Sie projektorientiertes Arbeiten moderner Prägung in Ihrem Unternehmen, um so mit Expertenteams nachhaltige Ergebnisse zu erzielen
4. Befolgen Sie dabei die Erfolgsfaktoren erfolgreichen Change Managements

Moderne Projektarbeit entspricht sowohl den Bedürfnissen des Unternehmens (vgl. Wachstumspfad 1 nachhaltige Unternehmens-Entwicklung) als auch den Bedürfnissen der Mitarbeiter, sich jenseits von Hierarchie für ein motivierendes Ziel

---

einbringen zu können (vgl. Wachstumspfade 3). Um eine moderne Form von Projektmanagement in ihrer Organisation zu verankern sind, müssen Sie:

- eine einheitliche und wirkungsvolle Projektmanagement-Sprache entwickeln, die für Ihr Unternehmen genau passt. Diese müssen Sie dann in ihrer Organisation systematisch verankern.
- Ihre Mitarbeiter befähigen, Projekte systematisch zu planen und durchzuführen sowie den unternehmerischen Freiraum gewinnbringend zu nutzen.
- Projekte nach ihrer Priorität systematisch auswählen und dies durch eine klare Strategie-Anbindung ihrer Organisation auf einfache Weise verständlich machen.
- Projekte effektiv steuern und ins Ziel bringen und somit nachhaltige Wirkung erzielen.

Fast in allen beschriebenen Bereichen geht es darum, Veränderungen sowie Prozesse mit nachhaltiger Wirkung zu gestalten. Daher möchte ich Ihnen abschliessend folgende Erfolgsfaktoren für gelungene Veränderungen empfehlen:

1. Führen Sie mit Visionen, Erarbeiten Sie dazu ein gewinnendes Zielbild mit Ihren wichtigsten Mitarbeitern und gewinnen Sie damit eine kritische Masse ihrer Organisation für die Veränderung
2. Gehen Sie beim Change Management systematisch und aktiv steuernd vor
3. Berücksichtigen Sie bei der Gestaltung der Veränderung auch die Emotionen in angemessener Weise und sehen Sie Widerstand als eine Chance, um zur besten Lösung zu kommen
4. Wählen Sie einen angemessenen Mix aus Bewahren und Verändern und gestalten Sie dazu einen bewussten Aushandlungsprozess
5. Zeigen Sie als Führungskraft über einen längeren Zeitraum Management-Attention und bleiben Sie dran, bis sich die Wirkung der Veränderung vollständig zeigt
6. Kommunizieren Sie gewinnend und systematisch während der gesamten Veränderung

Wachsen mit System ermöglicht Ihnen also *mit System* Wachstum dauerhaft sicherzustellen, mit einer modernen sinnorientierten Unternehmenskultur die passenden Mitarbeiter zu gewinnen und damit dauerhaft zu halten und vor allem unternehmerische Freiräume zu schaffen, ihre Mitarbeiter zu Mitunternehmern zu machen und so gemeinsam Höchstleistung zu erzielen.

*Christian Mugrauer, Dipl. Wirtschaftsingenieur, systemischer Berater und Trainer ist ein Experte, wenn es um systematisches Unternehmenswachstum geht. Er sammelte sein Know How in seiner langjährigen und erfolgreichen Führungstätigkeit eines internationalen Konsumgüterkonzerns. Seinen Kunden gibt er heute individuelle, praxisbezogene und umsetzbare Impulse, die nachhaltiges Unternehmenswachstum ermöglichen. Christian Mugrauer ist Gründer und Geschäftsführer der MuGrow AG, Institut für nachhaltiges Wachstum. Wachsen mit System - das ist sein Thema. Mehr zur aktuellen MuGrow-Studie bzw. weitere Informationen zum Unternehmen und zum Dienstleistungs-Angebot finden Sie unter [www.mugrow.net](http://www.mugrow.net).*