

07.10.2016 - 11:15 Uhr

Aktuelles Bain-Buch "The Founder's Mentality" / Mit Gründermentalität nachhaltig wachsen

München (ots) -

Gründermentalität ist ein wesentlicher unternehmenskultureller Erfolgsfaktor

- Wachstumskrisen in der Entwicklung von Unternehmen sind vermeidbar
- Gründermentalität und Krisen haben Gültigkeit für Unternehmen unterschiedlichster Branchen und Regionen
- Neues Bain-Buch präsentiert die Ergebnisse einer Langzeitstudie

Von 500.000 neu gegründeten Unternehmen wachsen statistisch gesehen 10.000 auf eine Größe, die für Venture-Capital-Geber interessant ist. Einen Umsatz von 100 Millionen US-Dollar erreichen 1.000 Newcomer, 200 kommen immerhin auf eine Bilanzsumme von 500 Millionen US-Dollar und mehr. Doch nur 11 Prozent der Unternehmen, die über 500 Millionen US-Dollar umsetzen, verdienen langfristig kontinuierlich mehr als ihre Kapitalkosten.

Gefragt nach den Ursachen für Umsatz- und Profitabilitätsrückgang nennen die Manager dieser Unternehmen nur selten externe Faktoren wie Markt oder Technologie. Vielmehr sind die Gründe für nachlassendes Wachstum überwiegend interner Natur: fehlender Kundenkontakt, zu wenig Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen, komplexe Prozesse und Bürokratie. Dies sind Ergebnisse des Buchs "The Founder's Mentality" von Chris Zook und James Allen, Partner bei Bain & Company, die dazu eine Langzeitstudie durchführten.

Erfolgreiche Unternehmen haben Gründermentalität

Langfristig erfolgreiche Unternehmen haben drei Gemeinsamkeiten, die sich häufig auch bei charismatischen Gründerpersönlichkeiten finden. "Was wir Gründermentalität nennen, ist allerdings unabhängig von der Person eines Gründers", erklärt Walter Sinn, Deutschlandchef von Bain & Company. "Es handelt sich vielmehr um ein Set universeller unternehmenskultureller Erfolgsfaktoren, das aus Rebellentum, bedingungsloser Kundenorientierung und einer Eigentümerperspektive mit ausgeprägter Verantwortungs- und Handlungsbereitschaft besteht."

Rebellentum: Unternehmen mit Gründermentalität empfinden sich nie als groß, auch wenn sie bereits Marktführer sind. Sie blicken über den eigenen Tellerrand hinaus und erkennen neue Wachstumsmöglichkeiten. Sie sind von einer kühnen, aufrührerischen, oft auch noblen Mission erfüllt und treten als aggressive Angreifer auf.

Leidenschaft für das Kundenerlebnis: In Unternehmen mit Gründermentalität steht der Kunde im Mittelpunkt allen Handelns. Die Kundenbetreuer sind ihre Helden. Diese Unternehmen sind davon überzeugt, dass die Details im Umgang mit dem Kunden und im täglichen Geschäft den Unterschied machen. Sie experimentieren unablässig und gewähren ihren Kundenmitarbeitern einen hohen Grad an Autonomie.

Eigentümerperspektive: Mitarbeiter in Unternehmen mit Gründermentalität fühlen sich verantwortlich - für ihren Aufgabenbereich ebenso wie für das große Ganze. Sie verabscheuen Bürokratie und warten nicht ab, sondern handeln. Manager in diesen Unternehmen legen den Fokus strikt auf den Cashflow.

Krisen im Lebenszyklus von Unternehmen sind vorhersehbar

Erfolgreiche Unternehmen werden im Lauf ihres Aufstiegs und in der Phase der Marktführerschaft von drei vorhersehbaren Krisen bedroht. Sie sind allesamt jedoch vermeidbar, wenn sie rechtzeitig antizipiert werden:

Überlastungskrise: In die Überlastungskrise geraten vor allem Unternehmen, die nach der Start-up-Phase extrem wachsen, oft um das Fünf- bis Zehnfache expandieren. Sie zeichnen sich durch klar definierte Produkte mit überlegenem Kundennutzen aus und haben eine aggressive Mission. Mit zunehmendem Erfolg müssen sie eine Organisation aufbauen, Regeln einführen, Prozesse festlegen. Sie kämpfen damit, neue Standorte, Produkte, Kunden, Mitarbeiter, Lieferanten und Vorgänge in den Griff zu bekommen. Komplexität und Bürokratie nehmen zu und verärgern die bisherigen Leistungsträger. Neue Hierarchieebenen schaffen Distanz zwischen der Belegschaft und der Unternehmensleitung. Häufig erodiert die Bereitschaft der Mitarbeiter, persönlich Verantwortung zu übernehmen. In der Folge sinken die Umsätze, die Wachstumsdynamik wird gebremst und das Unternehmen fällt hinter den Wettbewerb zurück.

Richtungskrise: Die Richtungskrise trifft zwei Drittel aller erfolgreichen Branchenplayer. Typisch für diese Krise ist ein schneller Rückgang des Wachstums binnen weniger Jahre. Die betroffenen Unternehmen geraten in eine Stagnation, von der sie sich selten vollständig erholen. 94 Prozent der befragten Führungskräfte machen interne Probleme für die Richtungskrise verantwortlich. Dazu zählt das Ausufern der Organisation, um die große, oft multinationale Kundenbasis bewältigen zu können. Es gibt für alles Experten, das Unternehmen hat sich professionalisiert. Das Top-Management ist viele Hierarchieebenen von der Kundenfront entfernt. Statt über konkrete Geschäftsvorfälle diskutiert es über Durchschnittsmargen. Jenseits des Jahresbudgets fehlen klare Ziele. Unkonventionelle Menschen zieht dieses Unternehmen kaum noch an.

Komplexitätskrise: Die Komplexitätskrise ist existenzbedrohend und betrifft typischerweise etablierte Marktführer. Aus Sicht der Unternehmensleitung sind meist externe Auslöser an dieser Krise Schuld. Die wahren Gründe finden sich jedoch in der überbordenden Komplexität. Entscheidungen dauern zu lange, niemand ist für das große Ganze zuständig. Häufig ist die Mission abhandengekommen, die das Unternehmen im Kern zusammengehalten hat. Das Wachstum im Kernmarkt geht rasant auf null zurück, die Finanzen erodieren und das Management scheint die Kontrolle verloren zu haben. Das Unternehmen hat verlernt, sich anzupassen, ein Geschäftsmodell der zweiten Generation gibt es nicht. Die Hälfte der Firmen, die diesem freien Fall entkommt, schafft dies nur durch eine Restrukturierung mit radikaler Neuausrichtung.

Gründermentalität ist auf alle Unternehmen übertragbar

Das Buch "The Founder's Mentality" belegt und illustriert die Elemente der Gründermentalität sowie die drei Wachstumskrisen anhand zahlreicher Beispiele aus unterschiedlichen Branchen. Dazu gehören unter anderem der Kreuzfahrtanbieter Norwegian Cruise Line, die Cafékette Starbucks, der Kamerahersteller Leica und der Brauereigigant Anheuser-Busch InBev. So zeigt Bain, dass Gründermentalität und vorhersehbare Krisen ein auf alle Länder und Branchen übertragbares Phänomen darstellen.

"Ich bin überzeugt, dass der Ansatz der Gründermentalität einen festen Platz im strategischen Denken erfolgreicher Unternehmen einnehmen wird", betont Sinn. "Denn die typischen Unternehmenskrisen sind in der Regel vorhersehbar. Und sie können überwunden werden, bevor sie ein Unternehmen zu Fall bringen."

Zitate zum Buch

"Das Konzept der Gründermentalität, und hier speziell die Inhabereinstellung, war zentral für die Entwicklung und das Wachstum unseres Unternehmens. Die Erinnerung an das, was uns erfolgreich machte, hat uns geholfen, entschieden, schnell und mit der Einstellung eines Rebellen zu agieren. Dieses Buch liefert Unternehmenseignern und -lenkern großartige Einsichten."

Carlos Burito, CEO, Anheuser-Busch InBev

"Als Gründer finde ich einen starken Widerhall in 'The Founder's Mentality'. Das gilt besonders für die überwältigende Bedeutung von Geschwindigkeit, Fokus und der Fähigkeit, mit langfristigem Horizont zu investieren."

Michael Dell, Gründer und CEO, Dell Inc.

"Zook und Allen zeigen, wie Gründungsziel, Perspektive und Energie eines Unternehmens erhalten und vor Verwässerung durch Institutionalisierung geschützt werden kann. Ihre Arbeit hatte großen Einfluss darauf, wie mein Führungsteam und ich über unsere Kultur, unsere Struktur und unser Geschäftsmodell denken."

Adrian Gore, Gründer und CEO, Discover Group

"Mit diesem intensiv recherchierten und überzeugenden Buch liefern Zook und Allen einen Wegweiser für erfolgreiches Wachstum. Unternehmen, die gesunde Unternehmenskulturen aufbauen und erhalten, wachsen schnell und entkommen der vermeidbaren Stagnation. Egal, ob Start-up-Unternehmer, Investor oder Fortune-500-Manager: An 'The Founder's Mentality' kommt niemand vorbei."

Linda Rottenberg, Mitgründer und CEO, Endeavor Group

"Wenn Unternehmen wachsen, können Größe und Komplexität zu einer echten Bedrohung für das Momentum werden. 'The Founder's Mentality' von Zook und Allen liefert wertvolle Einsichten, die Führungskräften helfen, die Agilität und den Erfolg ihrer Organisation zu erhalten."

Les Wexner, Gründer und CEO, L Brands

Datengrundlage

Das Buch "The Founder's Mentality" basiert unter anderem auf Datenanalysen von 30 Jahren und rund 8.000 börsennotierten Unternehmen. Zudem führten Chris Zook und James Allen, zwei Vordenker der internationalen Managementberatung Bain & Company, mehr als 100 Gespräche mit Top-Managern auf der ganzen Welt über die von ihnen wahrgenommenen Wachstumsbarrieren. Dazu gründeten sie ein Workshop-Panel junger Unternehmen in Schwellenländern mit mehr als 200 Millionen US-Dollar Umsatz. Daraus entstand eine Datenbank mit 200 gründergeführten Unternehmen weltweit - die Basis für die Langzeitstudie.

Bain & Company

Bain & Company ist eine der weltweit führenden Managementberatungen. Wir unterstützen Unternehmen bei wichtigen Entscheidungen zu Strategie, Operations, Technologie, Organisation, Private Equity und M&A - und das industrie- wie länderübergreifend. Gemeinsam mit seinen Kunden arbeitet Bain darauf hin, klare Wettbewerbsvorteile zu erzielen und damit den Unternehmenswert nachhaltig zu steigern. Im Zentrum der ergebnisorientierten Beratung stehen das Kerngeschäft des Kunden und Strategien, aus einem starken Kern heraus neue Wachstumsfelder zu erschließen. Seit unserer Gründung im Jahr 1973 lassen wir uns an den Ergebnissen unserer Beratungsarbeit messen. Bain unterhält 53 Büros in 34 Ländern und beschäftigt weltweit 6.400 Mitarbeiter, 750 davon im deutschsprachigen Raum. Weiteres zu Bain unter: www.bain.de.

Kontakt:

Leila Kunstmann-Seik, Bain & Company Germany, Inc., Karlspatz 1,
80335 München
E-Mail: leila.kunstmann-seik@bain.com,
Tel.: +49 (0)89 5123 1246, Mobil: +49 (0)151 5801 1246

Diese Meldung kann unter <https://www.presseportal.ch/de/pm/100018214/100793994> abgerufen werden.