



**RKW**  
Deutschland

RKW-Schriftenreihe: Innovation – Flexibilität – Wachstum

RKW Deutschland (Hrsg.)

# **Management des Wachstums – Wie Unternehmen Wachstum lernen**

**Ein Praxisband für Unternehmen und Berater/innen**

Verlag Wissenschaft & Praxis



*Management des Wachstums*



RKW-Schriftenreihe:  
Innovation – Flexibilität – Wachstum

RKW Deutschland (Hrsg.)

**Management des Wachstums –  
Wie Unternehmen Wachstum lernen**

*Ein Praxisband für Unternehmen und Berater/innen*

Verlag Wissenschaft & Praxis

## **Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek**

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

Der Praxisband „Management des Wachstums – Wie Unternehmen Wachstum lernen“ wurde im Rahmen des Projektes „Wachstum lernen – lernend wachsen“ der RKW Deutschland GmbH erstellt. Das Vorhaben wurde im Förderschwerpunkt „Innovationsstrategien jenseits traditionellen Managements“ mit Mitteln des Bundesministerium für Bildung und Forschung und des Europäischen Sozialfonds der Europäischen Union unter dem Förderkennzeichen 01FM08047 gefördert. Die Verantwortung für die Inhalte dieser Veröffentlichung liegt bei den Autoren.

Herausgeber dieser Publikation:  
RKW Deutschland GmbH,  
Im Haus der Deutschen Wirtschaft  
Breite Straße 28, 10178 Berlin  
[www.rkw-d.de](http://www.rkw-d.de)

Gesamtredaktion: Dr. Michael Steinhöfel  
Grafische Überarbeitung und redaktionelle Mitarbeit: Denise Hausmann

ISBN 978-3-89673-595-9

© Verlag Wissenschaft & Praxis  
Dr. Brauner GmbH 2012  
D-75447 Sternenfels, Nußbaumweg 6  
Tel. +49 7045 93 00 93 Fax +49 7045 93 00 94  
[verlagwp@t-online.de](mailto:verlagwp@t-online.de) [www.verlagwp.de](http://www.verlagwp.de)

Druck und Bindung: Esser-Druck GmbH, Bretten

Alle Rechte vorbehalten

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

## Vorwort

Vor 10 Jahren war die deutsche Wirtschaft auf Talfahrt. Nach über dreijähriger Stagnation begann dann mit dem Jahr 2004 ein neues Kapitel. In den Jahren danach wuchs die deutsche Wirtschaft robust. Der Übergang von der spätindustriellen Epoche hin zur Wissensökonomie hinterließ nun anhaltend in allen Wirtschaftsregionen immer deutlichere Spuren. Dieser Wandel vollzog und vollzieht sich auch heute noch permanent auf mehreren Ebenen zugleich. Die kleinen und mittleren Unternehmen begannen bei der Bewältigung dieser Wandlungsprozesse die entscheidende Rolle zu spielen. Wachstum und sich vollziehender Beschäftigungsaufbau sind seitdem in hohem Maße den KMU zu verdanken. In diesen Unternehmen setzte dann auch ein innerer Wandel in den Produktionsstrukturen ein. Diese Entwicklung hält bis heute an. Die Unternehmen ordnen ihre Tätigkeitsfelder und Leistungsstrukturen immer wieder neu, innovieren mit neuen Produkten und Dienstleistungen, die Prozessabläufe und die Arbeitsgestaltung werden verändert.

Die Frage, wie man Wachstum und die damit verbundenen Veränderungsprozesse managen und gestalten kann, bekam dadurch immer mehr Interesse und Gewicht. „Wandel – Wachstum – Wissen“ das ist seitdem auch das thematische Arbeitsmotto der RKW Deutschland GmbH. Aus Projekten, Beratungen und Weiterbildungsvorhaben dieser Zeit resultierte rückblickend immer wieder die folgende Erkenntnis: Wissen und Handlungskompetenz der Mitarbeiter werden immer dann auch wertschöpfend für das Unternehmen und individuell für die Arbeitsqualität der Beschäftigten wirksam, wenn die bei Veränderungen, Innovationen und Wachstumsprozessen durchgeführten Maßnahmen des Unternehmens auch mit dem Ausbau betrieblichen Lernens verknüpft werden.

In diesen Jahren wurde die Innovationsfähigkeit zum zentralen Begriff in den Diskussionen um den Strukturwandel in der Wirtschaft und die langfristige Sicherung des Wirtschaftsstandorts Deutschland. Der Innovationsfähigkeit wurde nun die Schlüsselrolle für den wirtschaftlichen Erfolg zugemessen. Innovationsfähigkeit wurde zur Managementaufgabe. Die in Bund und Ländern aufgelegten Forschungsprojekte und Programme nahmen nun immer stärker diesen Zusammenhang auf. Das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) reagierte im Jahr 2007 mit einem neuen Forschungs- und Entwicklungsprogramm „Arbeiten – Lernen – Kompetenzen entwickeln. Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt“, das zugleich als Teil der umfassenden Hightech-Strategie der Bundesregierung positioniert war. In diesem Programm ist zu lesen:

*„Erfindungen alleine bedeuten noch keine Innovation. In der Arbeitswelt wird dies besonders deutlich, weil Innovationsdynamik hier gerade aus dem Zusammenspiel von technologischen und technischen Entwicklungen mit den sozialen Bedingungen hervorgeht. Neue Produktionsverfahren beispielsweise lassen sich nur dann erfolgreich in Betrieben einsetzen, wenn sie auf Belegschaften treffen, die Motivation und Kompetenzen einbringen, um neue Kenntnisse zu erwerben und neue Aufgaben zu erfüllen. Eine entscheidende Rolle spielen dabei die Unternehmens- und Lernkultur sowie die Arbeitsgestaltung. Durch sie werden die Möglichkeiten des kontinuierlichen Lernens und des kreativen Umgangs mit Veränderungen maßgeblich bestimmt, die für erfolgreiche Innovationen notwendig sind.“*

Neu war und ist der hier konzipierte Ansatz, dass auch in der Forschung die intensive Verzahnung des Arbeitens und Lernens ganzheitlich gesehen und als ein wichtiger Schlüssel zur Innovationsfähigkeit verstanden werden muss. Diese Sicht kam unseren Erkenntnissen aus der Unternehmenspraxis sozusagen auf halbem Wege entgegen. Denn immer stärker wurde dort die Frage nach dem Wie gestellt und das Interesse der Führungskräfte aus den Unternehmen an handhabbaren Systemen und praxistauglichen Instrumenten, für ein irgendwie geartetes Management des Wachstums wuchs an.

Der Wettbewerbsaufruf des BMBF im Frühjahr 2007 zum Förderschwerpunkt „Innovationsstrategien jenseits traditionellen Managements“ war für uns der Auslöser, denn es sollte ja nun darum gehen, praxisgeeignete Konzepte, Instrumente und Strategien zu entwickeln. Der Wettbewerbsaufruf traf mit dieser Zielsetzung deshalb genau ins Schwarze.

Dies führte zum Verbundvorhaben „Wachstum lernen – lernend wachsen“. Mit diesem griffig getitelten Forschungsvorhaben hat sich der RKW Deutschland mit seinem Wissenschaftspartner, der Hochschule RheinMain, in drei Jahren von 2009 bis 2011 vorgenommen, mit vielen beteiligten Unternehmen, Beratern und Experten ein spezielles Konzept zur Unterstützung wachsender, innovativer kleiner und mittelständischer Unternehmen zu entwickeln und zu erproben. Das neu zu entwickelnde Managementkonzept haben wir als „Kompetenzorientiertes Management“ bezeichnet, da es auf die erweiterte Nutzung und Entwicklung der Potenziale von Mitarbeitern eines Unternehmens gerichtet ist. Unser Hauptziel war es, damit die Entwicklung der für eine nachhaltige Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit erforderlichen strategischen Kernkompetenzen des Unternehmens steuern zu können.

Am Ende einer erfolgreichen mehrjährigen Entwicklung und Erprobung mit vielen beteiligten Praxispartnern sowie den RKW-Gesellschaften in Berlin-Brandenburg, Sachsen und Baden-Württemberg steht nun mit dem hier vorgestellten „Management des Wachstums“ ein wissenschaftlich begründetes und praktisch erprobtes Konzept. Erstmals in Deutschland gibt es nun nicht nur ein fundiertes Konzept für nachhaltiges Wachstum aus eigenen Ressourcen, sondern es liegt damit zugleich auch ein komplettes Set an erprobten Management- und Beratungsinstrumenten vor. In der vorliegenden Publikation werden Sie mit dem Wachstumsrad, dem Diagnosesystem und dem Projektlernen solche Instrumente kennen lernen. Darüber hinaus finden Sie in dieser Publikation viele fachliche Anregungen zum Thema Wachstum sowie Antworten und aufbereitete praktische Beispiele zu folgenden Fragen:

- Wie können Treiber und Hemmnisse für Wachstum im konkreten Unternehmen diagnostiziert werden?
- Wie können daraus die Hebel zur effektiveren Nutzung der unternehmensinternen Potenziale und externen Ressourcen abgeleitet werden?
- Wie kann eine strukturierte Wachstumsberatung für kleine und mittelständische Unternehmen mit Lernprojekten zur Kompetenzentwicklung durchgeführt werden?

Ich bedanke mich im Namen aller am Projekt „Wachstum lernen – lernend wachsen“ Beteiligten für das große Engagement aller Mitwirkenden aus Wissenschaft und Praxis, vor allem aus den Unternehmen. Ich kann mich noch gut daran erinnern, wie im Jahr 2009, inmitten der inzwischen auch in der Realwirtschaft durchschlagenden Finanzkrise, die Unternehmen ihr hohes Interesse am Thema Wachstum überhaupt nicht beeinträchtigen ließen. Das ist so geblieben, durch die Krise hindurch und setzt sich in der gegenwärtigen Phase von Auftragspitzen und hoch ausgelasteten Kapazitäten weiter fort.

Mit dem Thema Wachstum trifft man die positiv besetzte Entwicklungsperspektive eines Unternehmens und seiner Beschäftigten. Wachstum von KMU hat nun mit dem „Management des Wachstums“ ein erfolgreiches Konzept als Grundlage bekommen. Dank der Förderung durch BMBF und der EU. Wir empfehlen es mit tiefer Überzeugung zur vielfältigen Anwendung und Nutzung in allen Regionen.

*Walter Brückner*

*Geschäftsstellenleiter RKW Deutschland*



# Inhalt

<b>Das Konzept „Management des Wachstums“ und seine Begründung.....</b>	<b>11</b>
<b>Wissenschaftlich fundiert, pragmatisch einsetzbar.....</b>	<b>13</b>
Entstehung des Konzeptes in Zusammenarbeit von Wissenschaft und Praxis <i>Von Michael Steinhöfel</i>	
<b>Das Konzept „Management des Wachstums“ .....</b>	<b>19</b>
Wie kleine und mittlere Unternehmen Wachstum lernen können <i>Von Thomas Hardwig, Manfred Bergstermann, Klaus North</i>	
<b>Die „andere“ Beratung von KMU.....</b>	<b>55</b>
Welche besonderen Anforderungen das Konzept an die Beratung von kleinen und mittleren Unternehmen stellt <i>Von Michael Steinhöfel</i>	
<b>Was nützt „Management des Wachstums“ Unternehmen und Beratern? ...</b>	<b>63</b>
Bewertung des Konzeptes aus wissenschaftspraktischer Sicht <i>Von Klaus Semlinger</i>	
<b>Anwendungsbezogene Unternehmensbeispiele .....</b>	<b>69</b>
<b>Einführung.....</b>	<b>71</b>
<i>Von Michael Steinhöfel</i>	
<b>Vom Arbeitsvorbereiter und Werkstattmeister zur steuernden Führungskraft.....</b>	<b>73</b>
Optimierung der Auftragssteuerung bei der KST Kraftwerks- und Spezialteile GmbH <i>Von Wolfgang Schichterich – GITTA mbH</i>	
<b>Unternehmens-Know-how erhalten und vernetzen.....</b>	<b>89</b>
Aufbau eines mitarbeiter- und prozessorientierten Wissensmanagement- systems bei der XENON Automatisierungstechnik GmbH <i>Von Gerd Friese und Tobias Reißmann</i>	

<b>Gemeinsam Lernen und Verbessern .....</b>	<b>107</b>
Einführung eines mitarbeiterbezogenen KVP-Systems in der Produktion bei der Maschinenfabrik Gustav Eirich GmbH & Co. KG <i>Von Silke Balbierz – Komzept Beratungsgesellschaft</i>	
<b>Wertschätzende Führungskompetenz ausbauen und Teamarbeit erfolgreich gestalten! .....</b>	<b>123</b>
Verbesserung der Führungsarbeit im mittleren Management bei der Reha Vita GmbH <i>Von Annette Möbus – Chubus GmbH</i>	
<b>Mitarbeiterbindung durch flexible Karrierepfade .....</b>	<b>143</b>
Entwicklung von Laufbahnmodellen für Fach- und Führungskräfte bei der DR. KNOELL CONSULT GmbH <i>Von Michael Schmidt – Michael Schmidt Beratung &amp; Training</i>	
<b>Wachstumsziele gestalten und nachhaltig wachsen .....</b>	<b>159</b>
Familienfreundlichkeit als Wachstumsstrategie bei der Document Service Center GmbH <i>Von Elke Koll – koll consultants Beratergruppe</i>	
<b>Glossar .....</b>	<b>175</b>
<b>Autoren .....</b>	<b>181</b>
<b>Nachwort .....</b>	<b>189</b>

Anmerkung der Redaktion:

Wir unterstützen den Gender-Gedanken ausdrücklich,  
aber zur Vereinfachung der Lesbarkeit verzichten wir im  
gesamten Buch auf eine durchgängige Gender-Formulierung.

# **Das Konzept „Management des Wachstums“ und seine Begründung**



# Wissenschaftlich fundiert, pragmatisch einsetzbar

## Entstehung des Konzeptes in Zusammenarbeit von Wissenschaft und Praxis

*Von Michael Steinhöfel*

Unter dem Titel „Wachstum lernen – lernend wachsen“ wurde von 2009 bis 2011 ein spezielles Konzept zur Unterstützung wachsender, innovativer kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU) in einem überregionalen Verbund von Unternehmen, Wissenschaft und Beratern entwickelt und erprobt. Ziel war es, neue Methoden und Instrumente zu erarbeiten, die zur Förderung der Wachstums- und Innovationsfähigkeit von KMU beitragen, einfach anwendbar sowie auf diverse betriebliche Kontexte übertragbar sind. Im Mittelpunkt der dreijährigen Forschungs- und Umsetzungsarbeit stand dabei durchweg die Weiterentwicklung der einzigartigen Kompetenzen eines Unternehmens und seiner Beschäftigten. Diese kompetenzorientierte Herangehensweise in der Unternehmens- und Innovationsförderung fügt sich daher ausgezeichnet in derzeitige Forschungstrends im Bereich der Personal-, Organisations- und Kompetenzentwicklung ein. Nachfolgend geben wir einen kurzen Überblick über das Projekt, seine Partner und den Projektverlauf.

### **Der Projektverbund**

Das Projekt wurde von der RKW Deutschland GmbH, drei ihrer Landesgesellschaften und der Hochschule RheinMain gemeinsam mit Unternehmen aus den drei Wirtschaftsräumen Berlin-Brandenburg, Baden-Württemberg und Sachsen realisiert (siehe Abb. 1). Die RKW-Gesellschaften eröffneten und sicherten den Zugang zu Unternehmen und Beratern in den drei Regionen und organisierten die regionale Zusammenarbeit zur Entwicklung des neuen Managementkonzeptes. Die Kollegen der Hochschule RheinMain agierten als Wissenschaftspartner, die die Prozesse der Konzeptentwicklung begleiteten und immer wieder durch neuen Input und neue Fragestellungen vorantrieben. Für die wissenschaftliche Evaluation wurde von der Hochschule für Technik und Wirtschaft Prof. Klaus Semlinger gebunden, der sowohl im Projektverlauf als auch zum Projektabschluss

schluss aus seiner externen Perspektive zahlreiche Hinweise und Anregungen zur Reflexion des Erreichten gab.<sup>1</sup>

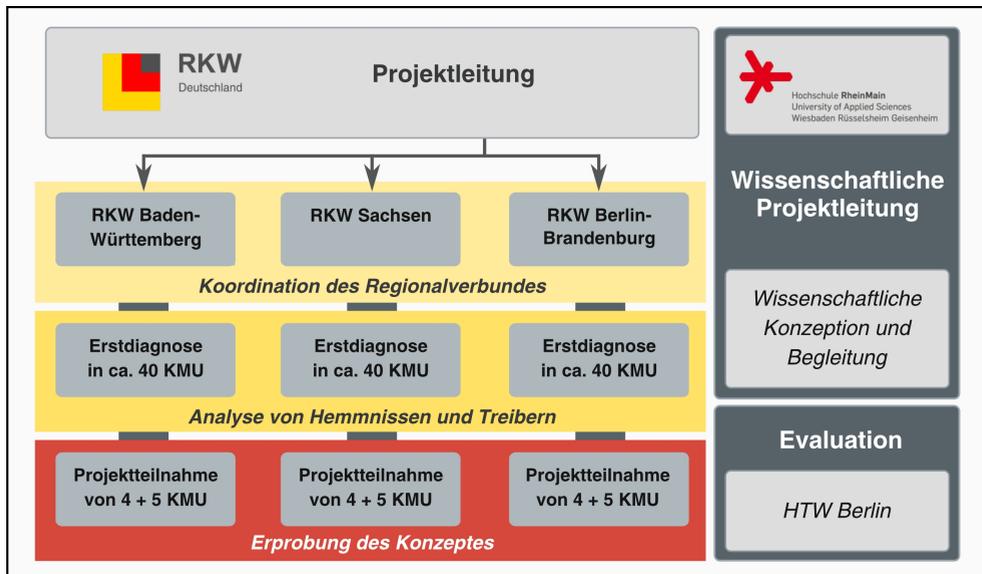


Abbildung 1: Der Projektverbund

## Der Projektverlauf

Das Projekt wurde in drei Phasen umgesetzt (siehe Abb. 2). Schrittweise konnten auf diese Weise

- die Rahmenbedingungen für Innovation und Wachstum ermittelt,
- erste konzeptionelle Ansätze zur Gestaltung von Wachstumsprozessen mit Unternehmen und Beratern sowie den Wissenschaftspartnern entwickelt und bewertet und
- das Grobkonzept zum Management des Wachstums in betrieblichen Gestaltungsprojekten umgesetzt werden.

Über alle Arbeitsphasen hinweg flankierte eine Online-Wissens- und Arbeitsplattform das Projekt. Während der Entwicklungs- und Umsetzungsphase wurde der jeweilige aktuelle Arbeitsstand des Konzeptes in je zwei ERFA-Kreisen in den Regionen präsentiert und mit interessierten Unternehmern und Beratern diskutiert.

<sup>1</sup> Eine Bewertung des Konzeptes erfolgt in diesem Band im Beitrag: Semlinger, K.: Was nützt „Management des Wachstums“ Unternehmen und Beratern? – Bewertung des Konzeptes aus wissenschaftspraktischer Sicht.

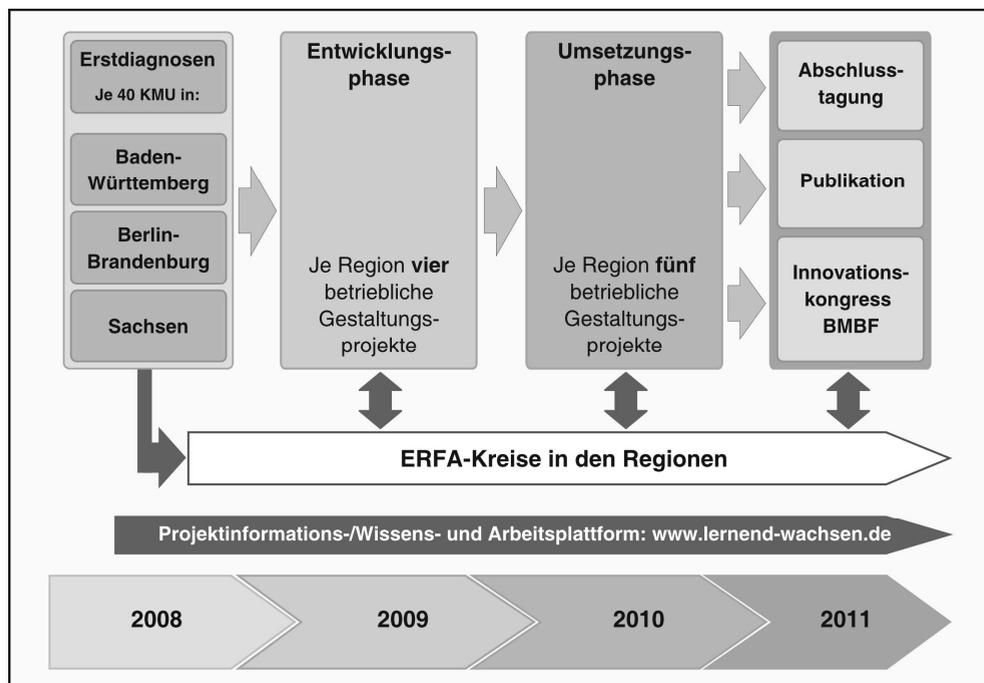


Abbildung 2: Ablauf des Forschungs- und Entwicklungsprojektes

## Die Analysephase

Im Rahmen der Erstdiagnose 2008 wurden in den drei Regionen über 120 wachsende und innovative Unternehmen sowohl schriftlich als auch in Interviews vor Ort zu den Treibern und Hemmnissen ihres Wachstums befragt. Die Auswertung der Befragungen verdeutlichte, dass die stärksten Wachstumsbeiträge auf der Kompetenz der Mitarbeiter, einer starken Unternehmensführung und einer überzeugenden, stimmigen Geschäftsstrategie basieren. Schon damals war auch erkennbar, dass die Rekrutierung und Bindung von Fachpersonal eine zunehmende Herausforderung für KMU darstellt und die Verschärfung des Fachkräftemangels ein gewichtiges Hemmnis für weiteres Wachstum bedeutet. Die Rückmeldungen der befragten Geschäftsführungen verwiesen zudem explizit auf die hohe Bedeutung von Motivation und Leistungsbereitschaft ihrer Belegschaften für die Entwicklung von Wachstum und Rentabilität.<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Detaillierte Befragungsergebnisse in: Hardwig, T.; Bergstermann, M.; North, K. (2010): „Wachstumskompetenz als dynamische Fähigkeit innovativer KMU. In: Barthel, Erich; Hanft, Anke; Hasebrook, Joachim (Hrsg.): Integriertes Kompetenzmanagement im Spannungsfeld von Innovation und Routine. Münster u. a., Waxmann, S. 61-82