

Das Streben nach schnellem Wachstum kostet junge ESN und Beratungsunternehmen oft teuer

Frédéric Le Pennec · 9. Dezember 2024



Schnelles Wachstum mag für ein junges ESN als lebenswichtig erscheinen, aber es führt oft zu riskanten Kompromissen bei der Rekrutierung, den Preisen und dem Management. Dieser Artikel zeigt die Ursachen, Praktiken und langfristigen Konsequenzen dieses Vorwärtsdrangs auf.

Junge ESN oder Beratungsunternehmen stürzen sich oft in einen fieberhaften Wettlauf, um schnelles Wachstum zu erreichen, ihre ersten Kunden zu gewinnen und sich einen Platz auf dem Markt zu sichern. Doch dieser Ehrgeiz kann versteckte Kosten, Kompromisse und manchmal dramatische Folgen mit sich bringen. Was treibt diese Unternehmen dazu, sich so schnell entwickeln zu wollen? Welche Mittel setzen sie ein, um dies zu erreichen, und welche Folgen hat das? Lassen Sie uns diese Dynamik in mehreren Schritten aufschlüsseln.

Der Bedarf, schnell zu wachsen

Wenn ein junges Unternehmen gegründet wird, steht es vor unmittelbaren finanziellen Verpflichtungen. Die Gründer können oft ihre eigene Vergütung aufschieben, aber es ist ihnen unmöglich, dies für die ersten Mitarbeiter zu tun. Die Gehaltskosten der ersten Recruiter, Business Managers und Berater müssen gedeckt werden, ganz zu schweigen von den Kosten, die mit der Gründung des Unternehmens selbst verbunden sind: Ausstattung, Büromiete und externe Dienstleistungen, um administrative Fehler

wie Buchhaltung zu vermeiden. Ohne ausreichenden Cashflow wird schnelles Wachstum unverzichtbar, um das Unternehmen über Wasser zu halten.

Darüber hinaus muss jedes Dienstleistungsunternehmen schnell an Bekanntheit und Glaubwürdigkeit gewinnen, um Talente anzuziehen und seine ersten Kunden zu überzeugen. In einem Sektor, in dem die Größe als Beweis für Stabilität wahrgenommen werden kann, muss es zeigen, dass es mit etablierten Unternehmen mithalten kann. Jeder neue Kunde, der unter Vertrag genommen wird, und jeder eingestellte Berater trägt zu dieser Sichtbarkeit bei und stärkt die Legitimität des Unternehmens in den Augen des Marktes.

Die Maßnahmen zur Beschleunigung des Wachstums

Um dieses ehrgeizige Ziel zu erreichen, verfolgen junge ESN oft schnelle und manchmal riskante Strategien.

Beschleunigte Rekrutierung und kompromittierte Qualität der Kandidaten

In der Eile werden die Rekrutierungsprozesse verkürzt, und die gründliche Überprüfung der Kandidaten wird oft vernachlässigt. Wenn ein Kunde Interesse an einem Kandidaten zeigt, geht man voran, auch wenn Warnsignale vorhanden sind. Manchmal verschließen die Recruiter und Manager die Augen und sehen nicht, dass der Kandidat mittelmäßig ist, oder sie denken, dass das Problem später behoben werden kann ("It's a problem for the future me").

Niedrige Honoraranforderungen

Im Wettbewerb mit gut etablierten Konkurrenten hat ein junges und unbekanntes Unternehmen wenig Hebel, um seine ersten Kunden zu gewinnen, und so werden die Honorare zum Hauptargument. Doch sobald ein niedriger Preis akzeptiert wird, ist es sehr schwierig, ihn anzuheben. Diese Niedrigpreisstrategie kann sich mittelfristig und langfristig gegen das Unternehmen richten: Kunden, die an niedrige Preise gewöhnt sind, widersetzen sich Erhöhungen, und diese Niedrigpreise werden intern zum Maßstab für zukünftige Kunden.

Nachteilige finanzielle Bedingungen, die von Kunden auferlegt werden

Angesichts des Geschäftsdrucks nutzen einige Kunden die Gelegenheit, nachteilige Zahlungsbedingungen und Vertragsmodalitäten durchzusetzen. Dies schwächt das junge Unternehmen, das diese Bedingungen akzeptiert, um Geschäfte zu machen, sich aber schnell mit einem angespannten Cashflow und begrenzten Margen wiederfindet.

Die unmittelbaren Konsequenzen dieses Ansatzes

Die zur Beschleunigung des Wachstums getroffenen Entscheidungen erzeugen schnell eine Reihe von internem Druck, der oft von den Business Managers und den Rekrutierern getragen wird.

Erhöhter Druck auf Business Managers und Recruiter

Um ehrgeizige Ziele zu erreichen, stehen Business Managers und Recruiter vor dehnbaren Arbeitszeiten, Leistungsindikatoren, die als unantastbare Ziele festgelegt sind, und wenig bis gar keiner Zeit für Schulungen. Sie lernen "on the job", indem sie die älteren Kollegen beobachten, aber ohne die theoretische und praktische Unterstützung, die für eine solide Kompetenzentwicklung erforderlich ist.

Priorität auf Quantität über Qualität

Das Streben nach schnellem "+1" begünstigt quantitative Ansätze und vernachlässigt oft die qualitative Dimension. Praktiken wie das massive "Pushen" von Kompetenzdossiers können sich dann durchsetzen und lange anhalten.

Fehlende qualitative Betreuung der Geschäftsvorgänge und Berater

Mit dem ständigen Druck, neue Verträge zu unterzeichnen, geraten die Betreuung der Berater in ihren Einsätzen und die Qualität der erbrachten Dienstleistungen oft in den Hintergrund. Die Berater, auf sich allein gestellt, erhalten wenig Unterstützung und Feedback vom Management, was ihr Engagement und ihre Zufriedenheit bei der Aufgabe schädigen kann. Tatsächlich antworten viele auf die Frage "Wer ist dein Manager?" mit dem Namen des Kunden, für den sie arbeiten.

Die mittel- und langfristigen Konsequenzen

Diese taktischen Entscheidungen, um das Wachstum zu beschleunigen, führen schließlich zu langfristigen negativen Auswirkungen im Unternehmen.

Rufverlust bei den Kandidaten

Durch das ständige Rekrutieren ohne rigoroses Follow-up und die Vernachlässigung der Qualität verliert das ESN an Attraktivität bei den Kandidaten. Diese erkennen den Unterschied zwischen dem vom Unternehmen dargestellten Bild und der Realität, die von den derzeitigen Mitarbeitern erlebt wird, die nicht zögern, sich in sozialen Netzwerken oder anderen Plattformen zu äußern.

Hoher Mitarbeiterwechsel bei Business Managers, Recruitern und Beratern

Angesichts einer Diskrepanz zwischen dem Einstellungsversprechen (Schulung, Unterstützung, Follow-up) und der Realität steigen die Mitarbeiter aus und suchen andere, bessere Möglichkeiten. Die Fluktuation nimmt zu, was zusätzliche Rekrutierungs- und Integrationskosten nach sich zieht.

Kunden ziehen Berater leicht ab

Die niedrigen Preise werden oft auf die Gehälter der Berater umgelegt. Manche Kunden, die sich dieser Tatsache bewusst sind, zögern nicht, sie direkt einzustellen, indem sie die Niedrigpreisstrategie nutzen, um bereits geschultes Personal mit besseren Bedingungen für die gleiche Arbeit, einschließlich überlegener Vertragsvorteile, zu gewinnen.

Teufelskreis der Überbietung

Um Abgänge zu kompensieren und den schlechten Ruf auszugleichen, müssen noch mehr Verträge unterzeichnet und noch schneller rekrutiert werden. Dies verstärkt die Spirale der Kompromisse und des internen Drucks und verschlechtert das Gleichgewicht und die Arbeitsqualität weiter.

Schlussfolgerung: Wachstum und Positionierung, eine Herausforderung für junge ESN und Beratungsunternehmen

Schnelles Wachstum ist ein Expansionshebel für viele junge Unternehmen in der Beratungsbranche, muss jedoch kohärent gemanagt werden, um langfristige unerwünschte Effekte zu vermeiden. Die DNA eines Unternehmens wird nicht durch Versprechen oder Slogans definiert, sondern durch die konkreten alltäglichen Aktionen. Um erfolgreich zu sein, muss die Wachstumsstrategie von Anfang an mit

Qualitätspraxis, rigoroser Betreuung der Berater und einem kundenorientierten Beziehungsmanagement im Einklang stehen, das auf Transparenz und Respekt basiert.

Die Herausforderung besteht also nicht darin, Geschwindigkeit und Exzellenz gegeneinander auszuspielen, sondern ein Gleichgewicht zu finden, das dem Unternehmen ermöglicht, zu wachsen und dabei seinen Verpflichtungen und Werten treu zu bleiben.