

CEO-Tipp *des Monats*

von Guido Quelle

Wie misst man eigentlich den Erfolg?



In Vorträgen, Vorlesungen und Beratungsmandaten spreche ich oft über „Erfolg“ mit dem Publikum, mit Studenten und mit Klienten. Wie häufig ich schon gefragt wurde, was „Erfolg“ denn bedeutet, oder wie man „Erfolg“ misst, kann ich nicht mehr zählen. Ich habe auch keine allgemeingültige Antwort. Natürlich nicht.

Natürlich nicht? Wird Erfolg nicht insbesondere im Unternehmen als wirtschaftliche Größe behandelt? Lässt sich wirtschaftlicher Erfolg nicht recht einfach messen, am Betriebsergebnis, egal ob mit oder ohne Steuern, ob mit oder ohne Zinsen, ob mit oder ohne Abschreibungen, je nachdem, was die relevante Bezugsgröße im jeweiligen Unternehmen ist? Lässt sich Erfolg eines Menschen nicht an seinen Karriereschritten, an der verantworteten Leistung, letztlich auch an der Gehaltsentwicklung feststellen? Nein. Genauer „Jein“, denn für einige wird das zutreffen, für die meisten aber nicht. Ich kenne beliebig viele Unternehmen, die wirtschaftlich auch unter dem Strich ganz gut dastehen, sich das gesunde Wachstum aber jedes Jahr aufs Neue ersparen wollen und das Betriebsergebnis aus den Kosten herausholen. Das ist für mich nicht erfolgreich, das ist einfach nur unintelligentes „cost cutting“ – und nebenbei gehören diese Unternehmen auch nicht zu unseren Klienten. Ich kenne auch beliebig viele Menschen, die über die Maßen gut verdienen, die aber völlig unglücklich sind, weil sie erkennen, dass sie sich an einen hohen Standard gewöhnt haben, völlig aus dem Markt ausgepreist sind, woanders zu diesen Konditionen aber keinen Job bekommen, folglich vermeintlich festsetzen.

Ich kenne aber auch diejenigen Unternehmen, die ihren Erfolg nicht nur an den betriebswirtschaftlich direkt messbaren Zahlen ausmachen, sondern die auch tolerieren, dass es qualitative Elemente gibt, die es zu greifen gilt und die daraus den Erfolg für die Zukunft ableiten. Es kann sich um die Entwicklung der Mitarbeiterqualifikationen handeln, um die Senkung der ungewollten Fluktuation, um die qualitative Entwicklung des Kundenportfolios – jawohl: Es gibt gute

und schlechte Kunden und es gibt passende und unpassende Kunden –, oder um die innovative Weiterentwicklung des Produktportfolios oder Leistungsangebots. Auch die Vernetzung des Unternehmens in der Gesellschaft kann ein qualitatives Erfolgsmerkmal sein: Wie wird über das Unternehmen eigentlich gesprochen? Natürlich muss ein Unternehmen am Ende der langen Zahlenliste in der Gewinn- und Verlustrechnung irgendwann und idealerweise auch nachhaltig ökonomischen Erfolg ausweisen, aber die Sicht auf diese Zahlen muss die eines Ergebnisblicks sein: Die Zahlen sind Resultate, darin steckt das Wort TAT, sie sind also Ergebnisse des erfolgreichen (oder weniger erfolgreichen) vorangegangenen Tuns, der TATEN.

Erfolg muss also individuell pro Unternehmen definiert werden. Aber nicht nur im Unternehmen. Auch auf der persönlichen Ebene gilt: Erfolg ist individuell. Ich habe viele Jahre Selbstmanagement an der Hochschule gelehrt, spreche auch heute häufig mit Unternehmern, Geschäftsführern, Vorständen über „Erfolg“ und wir kommen immer wieder zu einem individuellen Kriterienkatalog, der in den wenigsten Fällen mit Geld zu tun hat. Klar, mag man jetzt denken, der Herr Professor hat gut reden ... Nein, nein: Immer dann, wenn Sie über Erfolg nachdenken, ist es wirklich wichtig, das Thema „Geld“ als Resultat zu verstehen, nicht als Zweck. Das ist eine ganz entscheidende Änderung der Sichtweise. Es macht einen Unterschied, ob man sich fragt: „Wie kann ich möglichst schnell möglichst viel Geld verdienen?“ oder ob man sich fragt: „Wie kann ich mein (Arbeits-) Leben so gestalten, dass ich Freude daran habe? Wie kann ich meine Stärken in das, was ich gerne mache, gezielt einbringen?“ Von meinem Coach habe ich den Satz „Wealth is a function of discretionary time.“ Das hat mit Geld erst einmal nur mittelbar etwas zu tun.

Wie wäre es, wenn Sie als Unternehmenslenker den Dialog mit Ihren besten Leuten einmal darüber führen, was „Erfolg“ für sie alle und für Ihr Unternehmen bedeutet? Wäre das nicht eine spannende Frage?