

# CEO-Tipp *des Monats*

von Guido Quelle

## Höher, schneller, weiter – aber: Wohin und wozu?



Wer mit uns spricht, weiß gleich, was wir von Wachstum halten: Wachstum ist für ein Unternehmen unabdingbar. Wer nicht wächst, wird von dem überholt, der wachsen will. Man sage einmal einem Startup, es soll jetzt aufhören, zu wachsen, oder gar nicht erst damit anfangen. Eine völlig absurde Vorstellung, die Gründer werden sich kopfschüttelnd abwenden.

Nicht alle, aber viele Unternehmen denken ähnlich. Folglich liegt es nahe, die Parole „Höher, schneller, weiter“ auszugeben. Jedes Jahr muss Wachstum her, die Märkte sind noch nicht ausgereizt, der Wettbewerb schläft nicht, also gibt Gas! Wenn ich Unternehmerinnen und Unternehmer in etablierten Unternehmen – also nicht in Startups – frage, wie stark sie im kommenden Geschäftsjahr wachsen wollen, was, meinen Sie, ist die meistgehörte Antwort?

Richtig: „Zehn Prozent“. Warum eigentlich? Weil es zweistelliges Wachstum ist? Weil es anspruchsvoller klingt als „fünf Komma drei“? Weil es weniger vermessen klingt als „siebzehn Komma fünf“? Wie auch immer: Die meistgehörte Zahl ist „Zehn“. Nicht neun Komma vier, nicht zehn Komma zwei. Nein: Zehn.

Meine nächste Frage ist reflexhaft: „Wo denn? Im Umsatz oder im Ergebnis?“ Meist höre ich dann „Im Umsatz!“. Das wiederum verursacht mir Kopferbrechen, denn natürlich kommt profitables Wachstum aus dem Umsatz, aber der muss profitabel durch das Geschäftssystem laufen, sonst haben wir mit Zitronen gehandelt. Wie wird denn sichergestellt, dass der Umsatz auch tatsächlich profitabel ist und dass nicht einfach Markt gekauft wird, ein paar Großkunden an Land gezogen werden, die zwar für hohen Umsatz aber niedrigen Ertrag und schlechte Zahlungsmoral stehen? Das ist ein ganz schmaler Grat. In der Regel wird dann mit detaillierten Vorgaben zu Konditionsspielräumen und ebenso detaillierten Vorgaben zu den mit Priorität zu verkaufenden Sortimentsteilen versucht, Einfluss zu nehmen,

aber auch das geht regelhaft schief. Wenn es in Summe gut ausgeht, fragt ohnehin niemand mehr, ob die Regeln eingehalten wurden. Ende gut, alles gut.

Wirklich? Nein. Schneller, höher, weiter braucht eine Richtung und diese Richtung ist nicht die Richtung „Weiter so“, es ist nicht die Richtung „Mehr des Gleichen“. Ein Unternehmen, das immer nur mehr des ewig Gleichen verkauft, wächst vielleicht, aber es wächst nicht intelligent. Es stiftet keinen Fortschritt, es sorgt nicht dafür, dass sich der Markt weiterentwickelt, es hilft nur bei dessen Sättigung – was bekanntlich eine gefährliche Entwicklung bedeutet, wirkt sie doch stets negativ auf Preis und Rendite.

Warum sollen Mitarbeiter wachsen? Warum sollen sie das „Schneller, höher weiter“ mitmachen? Es wird schlicht langweilig, wenn immer nur das ewig Gleiche getan wird und nichts fundamental Neues mehr geschieht. Wohlgemerkt: Es ist natürlich erforderlich, Cash Cows auch zu nutzen, aber Erfolg macht potenziell träge, nach dem Motto „läuft doch, Chef“. Es bedarf der Innovation in Produkten, in Dienstleistungen und auch in der Art und Weise der Darbietung jener Produkte und Dienstleistungen. Dann wird das Geschäft interessant, dann bleibt das Unternehmen auch für seine Kunden interessant und auch für seine Mitarbeiter.

Jetzt werden Sie sich als CEO, als Unternehmer, Vorstand oder Geschäftsführer vielleicht fragen: „Welchen Beitrag kann ich konkret leisten, um das Wachstum auszurichten?“ Beantworten Sie das Warum und das Wohin Ihres Unternehmens. Formulieren Sie eine konkrete Vision und sorgen Sie für die Übersetzung der Vision bis tief ins Tagesgeschäft. Und wenn Sie wissen möchten, wie Sie auf gutem Wege dorthin kommen wenn Sie wissen möchten, wie das geht und was das bewirkt, dann fragen Sie mich oder unsere Klienten gern.