

CEO-Tipp *des Monats*

von Guido Quelle

Riskieren oder verteidigen?



Ich erinnere mich noch gut an einen Satz von Christian Rauffus, seinerzeit geschäftsführender Gesellschafter, heute Vorsitzender des Aufsichtsrates der Rügenwalder Mühle, den er als Referent auf unserem Internationalen Marken-Kolloquium im Jahr 2016 sagte. Es ging darum, dass im Unternehmen anfangs, als es als traditioneller Wurst- und Fleischwarenhersteller überlegte, in das Geschäft mit vegetarischen oder gar veganen Produkten einzusteigen, eine durchaus kontroverse Diskussion darüber stattfand, ob man diesen Schritt riskieren sollte, ob man tatsächlich mit einer starken Traditionsmarke, die einen enormen Bekanntheitsgrad für das innehatte, was sie tat – gute Fleisch- und Wurstprodukte zu produzieren – den neuen Weg wagen sollte, in die Welt des Fleischlosen einzutreten.

War das klug, oder war das Wahnsinn? Nein, nein, nicht aus heutiger Sicht. Heute wissen wir, dass es ein schlicht genialer Wachstumsschritt war, den Weg in die vegetarische und vegane Welt zu gehen. Im Juli 2020 erzielte das Unternehmen – laut Wikipedia – erstmals einen höheren Umsatz mit veganen und vegetarischen Produkten als mit klassischen Wurst- und Fleischprodukten. Heute sind wir alle klug. Heute können wir auch sehr leicht erklären, warum dies ein genialer Schritt war, wir können uns fragen, warum das Unternehmen denn überhaupt habe darüber nachdenken müssen. Heute, nachdem wir den Erfolg ablesen können, da sind wir alle schlau. Die Welt von hinten zu erklären und sich dann zu fragen, wieso es denn in der damaligen Gegenwart nicht jedem klar gewesen sein soll, sich so zu entscheiden, wie man sich entschieden hat, das ist einfach.

Und es ist billig. Wenn ich aus dem Fenster sehe, kann ich sagen, wie das Wetter ist. Wenn ich auf die Aufzeichnungsgeräte schaue, kann ich sagen wie es war und mich fragen, warum die Leute denn keinen Regenschirm dabei hatten, sondern nass wurden. Die Kunst ist es aber, in der Gegenwart richtig zu entscheiden, im Bereich der Unsicherheit,

im Ungewissen. Die Kunst ist es, sich in eine Zukunft hineinzuendenken, in der man selbst mit seinem Unternehmen nicht nur Teil ist, sondern die man mit seinem unternehmerischen Denken und Handeln auch maßgeblich gestaltet. Wachstum entsteht selten auf die bequeme Art, vielmehr sind Entscheidungen zu treffen, die das Gewohnte in Frage stellen, es erweitern oder sogar obsolet machen.

Wachstum entsteht nicht durch Abwarten. Wachstum entsteht durch die bewusste Übernahme von Risiken, für deren Auswirkung man selbst bereit ist, die Verantwortung zu tragen. Wachstum entsteht nicht durch das Verteidigen des Bestands. Rügenwalder hat, hier beispielhaft für viele andere Unternehmen, die Bestehendes in Frage gestellt und erfolgreich neue Wege gesucht und gefunden haben, zusätzlichen Markt zu erobern, aus Sicht der heutigen Gegenwart damals die richtigen Entscheidungen getroffen und vor allem war die Familie bereit, das Risiko einer Fehlentscheidung in Kauf zu nehmen. Das übrigens unterscheidet Eigentümer-Unternehmen ganz wesentlich von managementgeführten Unternehmen: Die Auswirkungen der unternehmerischen Entscheidungen werden – positiv wie negativ – direkt gespürt. Mehr oder weniger Druck, mehr oder weniger Freude, mehr oder weniger Geld, alles kommt direkt auf diejenigen zu, die als Eigentümer ein Unternehmen führen. Man kann als Eigentümer nicht ausweichen. Eigentum verpflichtet.

Wie steht es um Sie? Wie steht es um Ihr Unternehmen? Riskieren Sie gelegentlich etwas? Vielleicht sogar ein bisschen mehr, als es bequem wäre? Haben Sie eine Investitions-, eine Zukunfts-, Fortschritts-, eine Wachstumsmentalität im Unternehmen etabliert? Oder ist es doch eine bestandsverteidigende Opfermentalität, in der man sich darauf beschränkt, nichts zu verlieren? Denken Sie daran: Sie, die Unternehmenslenker, Sie haben es in der Hand. Nur Sie. Ich bin Ihnen den Satz von Christian Rauffus noch schuldig: „Es gibt kein Verteidigungsmarketing“. Recht hat er.