

CEO-Tipp des Monats

von Guido Quelle

Die Zukunft gestalten



„Prognosen sind schwierig, besonders wenn sie die Zukunft betreffen“, heißt es so oft und es nicht ganz klar, wem dieses Zitat ursprünglich zuzuordnen ist; die Spannbreite geht von Mark Twain bis hin zu Schauspielern, Naturwissenschaftlern oder Politikern.

Wenn Unternehmen die jährlichen Planungsprozesse angehen, versuchen sie idealerweise, die Zukunft gedanklich vorwegzunehmen. Gute Planungsprozesse zeichnen sich also nicht nur durch möglichst belastbare und akkurate Zahlen aus, sondern sie dienen vielmehr dem Abgleich von Annahmen, dem Austausch über Marktbedingungen, der Gestaltung der Zukunft. Bedauerlicherweise degenerieren die meisten Planungsprozesse zu einem Basar, denn jeder will ein möglichst großes Stück vom Budget, der Vertrieb will nicht bis an die Leistungsgrenze gehen und fragt regelhaft, wie er die angestrebte Umsatzsteigerung schaffen soll, die Unternehmensführung ist in ständigem Misstrauen, dass doch „noch mehr“ gehen müsse. Unerfreulich. Dabei könnte Planung so zukunftswirksam sein.

Schauen wir auf einen anderen Aspekt, schauen wir auf Sie als Unternehmenslenker, denn dies ist ja ein CEO-Tipp: Wie viel Zeit verbringen Sie tatsächlich damit, die Zukunft Ihres Unternehmens zu gestalten. Ja, ja, jeder, der einen meiner Vorträge besucht hat weiß, dass ich gern sage, die Zukunft werde in der Gegenwart geschaffen, mit jeder Handlung, die wir ausführen. Das meine ich aber nicht.

Ich möchte darauf hinaus, wie Sie Ihre Zeit verwenden. Wie viel Zeit geht für Troubleshooting und Firefighting ins Land? Wie viele operative Probleme haben Sie täglich zu lösen? Wie viele Fragen werden an Sie herangetragen, die entweder durch die fragende Person selbst beantwortet werden können oder die zumindest nicht auf Ihren Tisch gehören? Wie viel Zeit verbringen Sie mit Dingen, bei denen Sie sich fragen: „Warum muss ICH mich darum kümmern?“ Kurz: Wieviel Zeit bleibt für Strategie, Unternehmensentwicklung, Zukunft? Wieviel Zeit bleibt für Innovation, Kommunikation, Führung?

Gerade im gehobenen Mittelstand sehen wir viele Unternehmenslenker, oft geschäftsführende Gesellschafter, die eine große Freude daran haben, sich mit operativen Themen auseinanderzusetzen. Dagegen ist nichts einzuwenden, solange die Zukunft des Unternehmens nicht auf der Strecke bleibt. Bedenken Sie eines: Zur Lösung jeder noch so komplizierten Fachfrage können Sie Fachleute im Unternehmen fragen, Fachleute einstellen oder Externe beauftragen. Den Prozess zur Beantwortung der unternehmensstrategischen Fragen aber, den können nur Sie führen; von der Beantwortung der unternehmerstrategischen Fragen, wie Nachfolge, Umgang mit dem Familienvermögen, Familienverfassung, einmal ganz abgesehen. Wenn Sie es nicht tun, wird es keiner tun.

Sie hören uns oft sagen, dass die Unternehmensführung nur die Dinge tun soll, die nur sie tun kann. Viel zu oft überlagn aber die operativen oder fachlichen Inanspruchnahmen die zukunftsorientierten Themen. Bedenken Sie: Sie bekommen eine investierte Stunde nicht zurück. Selbst, wenn Sie große Freude an der Fachlichkeit haben: Ab einer gewissen Größenordnung Ihres Unternehmens tun Sie dem Unternehmen keinen Gefallen mehr mit Ihrer fachlichen Exzellenz. Ermöglichen Sie lieber anderen, diese Exzellenz auch zu erlangen.

Gestalten Sie die Zukunft. Kümmern Sie sich um Ihr Unternehmen und um sich selbst als Unternehmer. Damit haben Sie genug zu tun. Und, ob Sie das nun werblich finden oder nicht: engagieren Sie einen erfahrenen Dritten, der Ihre Ideen mit Ihnen und Ihrer Mannschaft weiterdreht und im Unternehmen das dazu erforderliche Know-how auf- und ausbaut.