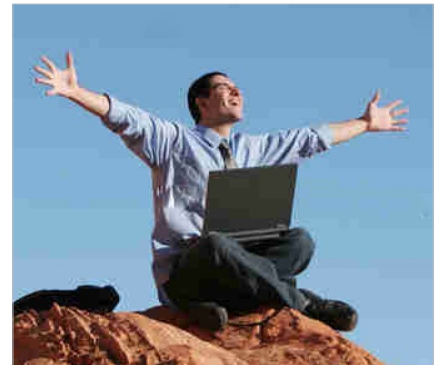
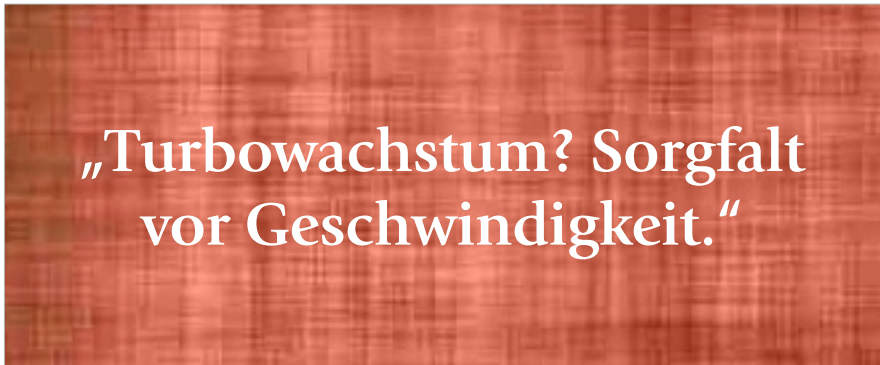


CEO-Tipp *des Monats*

von Guido Quelle



Bei Mandat sind wir Speed-Freaks. Wir möchten mit unseren Klienten so schnell wie möglich gute Resultate erzeugen. Wir haben kein Interesse daran, dass Dinge lange dauern, denn vertändelte Zeit bekommen wir nicht zurück. Dies vorausgeschickt: Bei Wachstum geht uns Sorgfalt vor Geschwindigkeit. Wir halten nichts von Turbowachstum und raten Ihnen als CEO auch, vor jeglicher vermeintlich explodierender Wachstumsdynamik eine gewisse Skepsis zu bewahren, denn nicht selten explodiert das Wachstum buchstäblich und mit ihm das Unternehmen.

Natürlich gibt es Zeiten starken Wachstums. Diese Zeiten nichtlinearen Wachstums sind auch außerordentlich spannend und führen in der Organisation nicht selten zu enormen Erfolgserlebnissen. Wenn man den Bogen aber überspannt, dann bricht er oder die Sehne reißt. Auf Wachstum bezogen bedeutet dies: Dauerhaft exponentielles Wachstum ist ungesund, strapaziert die Organisation bis an die Grenze und darüber hinaus, lässt die besten Mitarbeiter zuerst gehen und dient weder dem Unternehmen noch dem Kunden. Turbowachstum ist häufiger ungesund als dass es gesund ist.

Wir stehen ein für gesundes, profitables Wachstum und finden, dass ein solches zu schaffen eine der hoheitlichen Aufgaben des CEO, zusammen natürlich mit seinem Management-Team, ist. Es geht nicht darum, die low hanging fruits abzugreifen, um danach auf einen leeren Baumzuschauen und doch nur unreife Früchte in der Hand zu haben. Es geht auch nicht darum, eine Organisation bis über die Grenze ihrer Leistungsfähigkeit nur um des Profits willen zu strapazieren. In einem Unternehmen geht es darum, gesund zu wachsen. Überdüngung ist in der Landwirtschaft nicht gut, zu schnelles Wachstum ist bei Lebewesen nicht gut für den Knochenbau und die Entwicklung und zu schnelles Wachstum ist in

Organisation häufig genug der Anfang vom Ende, fehlt letztlich doch oft die Substanz, das Wachstum mit einem Fundament zu unterfüttern.

Sorgfalt geht bei Wachstum vor Geschwindigkeit und wenngleich es nicht beweisbar ist, ist die These statthaft, dass sorgfältiges, gesundes, profitables Wachstum auf lange Sicht kumuliert zu besseren Erfolgen führt, als Turbowachstum, das quasi auf Pump, auf Kosten der Organisation, auf Kosten ihrer Langlebigkeit geschieht.

Wie kann diese Sorgfalt angewendet werden? Wie erkennen Sie als CEO, wie weit Ihre Organisation zu gehen bereit ist? Dafür gibt es kein Patentrezept, aber einige Indikatoren können wir aus unserer Beratungspraxis sehr wohl ableiten. Bei überzogenem Wachstum – wohlgemerkt: Das Geschäft wächst weiterhin – mehren sich die Beschwerden der Kunden, nicht selten gepaart mit der ausgesprochenen oder unausgesprochenen Annahme, sie würden übervorteilt. Die besten Mitarbeiter verlassen das Unternehmen, obwohl sie gut verdienen und einen vermeintlich spannenden Job haben. Standardprozesse werden weniger, es werden mehr Ausnahmen geregelt, was stets ein Effizienzkiller ist. Es werden zunehmend Preiszugeständnisse gemacht, um Masse zu generieren, der Vertrieb kommt nicht mehr mit neuen Ideen, sondern nur noch mit Forderungen in die Zentrale. Das Marketing gleicht einer Beliebige-AG, die nur noch bunte Bilder liefert.

Folgen Sie Ihrer Strategie, lassen Sie auch ungeplante Gelegenheiten zu, aber schaffen Sie die Möglichkeit, auf Basis Ihrer Strategie zu entscheiden, ob bestimmte Geschäfte angenommen werden oder nicht, ob bestimmte Produkte entwickelt werden oder nicht, ob bestimmte Märkte angegangen werden oder nicht. Nicht jedes Geschäft ist ein gutes Geschäft.