

CEO-Tipp *des Monats*

von Guido Quelle

Mehr Windschutzscheibe als Rückspiegel



Es gibt wohl wenige Unternehmer, Geschäftsführer, Vorstände, die auf die Frage „Wollen Sie in Zukunft erfolgreich sein?“ mit „Nein“ oder einer anderen Antwort als „Ja“ antworten werden – abgesehen von denjenigen, die mit einer Gegenfrage antworten à la „Was genau meinen Sie mit Erfolg?“. Wenn wir aber einmal unterstellen, dass der zukünftige Erfolg uns allen – allen voran der Unternehmensführung – am Herzen liegt, ist es doch verwunderlich, dass daran so wenig gearbeitet wird.

So wenig? Wir arbeiten doch jeden Tag am Erfolg, geben jeden Tag unser Bestes, stehen jeden Tag für unser Unternehmen ein, von morgens in der Frühe bis spät in den Abend. Das stimmt oft, die Frage ist aber nicht, wie lange wir an den vermeintlich relevanten Themen arbeiten, sondern die Frage ist, wie viel Zeit sich die Unternehmensführung tatsächlich nimmt, um an der Zukunft zu arbeiten. Wie viel Zeit wird tatsächlich mit Zukunftsthemen verbracht? Sind es nicht zu oft die Themen der Gegenwart, die uns beschäftigen? Oder gar die Themen der Vergangenheit? Wie oft wird mit der Mannschaft gezielt an strategischen Themen gearbeitet? Wenn man ehrlich bilanziert, ist die Zeit, die zur Gestaltung der Zukunft eingesetzt wird, oft deutlich unterproportional zu der Zeit, die für gegenwärtige und – bemerkenswerter noch – vergangene Ereignisse eingesetzt wird.

Sich zu viel mit der Vergangenheit zu beschäftigen – und hier ist insbesondere die Beschäftigung mit der Erläuterung von wirtschaftlichen Ergebnissen des Unternehmens in der Vergangenheit zu nennen –, sollte nicht die Domäne der Unternehmensführung sein. Auch die Klärung der Frage nach „Schuld“ und „Recht“, gerne im Zwist zweier miteinander streitenden Funktionsbereiche, führt selten zu einer echten Erkenntnis für die Zukunft, die Themen landen einfach irgendwann auf dem Tisch der Unternehmensführung oder – schlimmer – die Unternehmensführung zieht diese Themen an sich.

Warum sind diese Themen wenig hilfreich? Weil sie zu selten einen echten Erkenntnisfortschritt für die Zukunft erlangen lassen. Die Erläuterung von in der Vergangenheit eingetretenen wirtschaftlichen Ereignissen, zum Beispiel bestimmten Absatzzahlen, Umsätzen, Deckungsbeiträgen und so fort, erschöpft sich häufig in der Erkenntnis und es werden keine Schlüsse für die Zukunft gezogen. Werden solche Schlüsse gezogen, beziehen sie sich häufig auf hektische Korrekturen, die mitunter mehr schaden als nutzen. Dies ist vergleichbar mit zu heißem Wasser in der Dusche, das man zu korrigieren versucht, indem man die Armatur einfach auf eiskalt stellt. Das Ergebnis ist ebenso unbefriedigend. Bei der Suche in der Vergangenheit wird zu wenig nach Mustern geschaut und man gibt sich zu schnell mit der Erkenntnis zufrieden.

Niemand käme auf die Idee, während einer Autofahrt permanent in den Rückspiegel zu schauen statt durch die Windschutzscheibe, während sich das Auto – möglicherweise sogar sehr schnell – fortbewegt. Das Unternehmen bewegt sich weiter durch die Zeit und die Unternehmensführung beschäftigt sich mit der Vergangenheit – Rückspiegel –, statt sich mit der Zukunft – Windschutzscheibe – zu beschäftigen. Jawohl, die Gegenwart spielt auch eine Rolle, aber die Spanne der Gegenwart ist kurz. Mich interessiert als Autofahrer, was vor mir passiert, nicht so sehr das, was hinter mir geschieht oder gar schon lange zuvor geschehen ist.

Als Unternehmenslenker interessiert uns das Gleiche: Die Zukunft. Wie viel Zeit verwenden Sie also, sich mit der Zukunft zu beschäftigen?