

Unternehmensentwicklung II

Wachstum aus der Unternehmerperspektive

Wachstum wird heute oft gleichgesetzt mit Wohlstand und Wohlergehen und unbesehen als Synonym für Erfolg verwendet. Dabei gibt es durchaus auch zweifelhafte Wachstumsbereiche, die es näher zu betrachten gilt. Welchen Fokus sollte die Unternehmerperspektive auf das Wachstum haben? Ein Plädoyer auf nachhaltig gestaltetes Wachstum.

› Christian Kobler

Ein wachsendes Bruttoinlandprodukt (BIP) ist das stolze Aushängeschild einer erfolgreichen Nation, ein wachsender Gewinn der Beweis für die richtige Strategie eines Unternehmens. Die Stagnation des Wachstums, ein Rückgang oder gar ein sogenannte «negatives Wachstum» werden dagegen meist mit Problemen und düsteren Szenarien verbunden. Es scheint einfach: Wachstum ist gut für alle. Wachstum ist die Wunderdroge, die alle Schwierigkeiten löst. Wachstum auf Teufel komm raus.

Ungesundes Wachstum

Wenn man den «Teufel» finden möchte, kann man sich das Wachstum eines BIPs im Detail ansehen und sich fragen, was genau denn da wächst. Es wachsen dort auch die Ausgaben für kranke Menschen, die Kosten für Psychopharmaka, die Reparatur von ökologischen Schäden, für Rechtstreitigkeiten, für den Strafvollzug, die Umsätze von Alkoholproduzenten oder von Fast-Food-Unternehmen mit zweifelhaftem Nahrungsangebot. Wenn wir unser Wasser zuerst verschmutzen und dann so gut wie möglich wieder reinigen, ist dies für unser BIP besser, als wenn wir das Wasser gar nicht erst verschmutzt hätten.

So gibt es viele Komponenten des BIP, die wir kaum mit gutem Gewissen als Gradmesser für unsere Lebensqualität verwenden möchten. Möchte ich als Unterneh-

mer zweifelhafte Wachstumsbereiche in meinem eigenen Unternehmen fördern?

Der «Teufel» liegt aber auch darin, dass Wachstum in der Wirtschaft in Prozenten des Ausgangswertes gemessen wird und sich deswegen als exponentielles Wachstum manifestiert. Die Wachstumsdroge muss also von Jahr zu Jahr in höheren absoluten Dosen verabreicht werden, um denselben Effekt zu erzielen. Dies wirkt auch bei uns Menschen, wenn wir uns die Lohnentwicklung ansehen. Beim Jahreslohn von 80 000 CHF ist ein Bonus von 10 000 CHF eine respektable Summe. Verdienen wir im Jahr aber 200 000 CHF, so wirkt der gleiche Bonus eher bescheiden. Um dieselbe proportionale Bonuswirkung zu erzielen, müsste er bei 25 000 CHF liegen (berücksichtigt man den Nettoeffekt nach Steuern, wäre der Betrag wegen der Progression noch höher). Darin mag einer der Treiber der als «Abzocken» bekannten Praxis einiger Wirtschaftsführer liegen.

kurz & bündig

- › Die Auseinandersetzung mit der Frage, wozu Wachstum dient, bestimmt die Art, die Qualität und die Geschwindigkeit des Unternehmenswachstums.
- › Ein Unternehmer muss sein Unternehmen so entwickeln, dass auch Szenarien eines Nullwachstums oder auch von negativem Wachstum als vorstellbare Möglichkeit ihren Platz bekommen.
- › Wachstum manifestiert sich in schwierigen Zeiten im Inneren, beispielsweise in der Fähigkeit, zusammenzuhalten und durchzuhalten, sich zu motivieren und gemeinsam neue Lösungen zu erarbeiten, Geduld und Hartnäckigkeit zu kultivieren und den Mut und das Vertrauen für Neues zu entwickeln.

Organisches Wachstum

Schaut man sich die natürlichen Lebensformen an, so sieht man auch dort überall Wachstum. Wachstum vom Samen bis

zum Baum, von der Eizelle bis zum ausgewachsenen Lebewesen. Wir stellen aber auch fest, dass es für jede Lebensform eine optimale Grösse gibt, welche innerhalb einer gewissen Bandbreite liegt. Eine Maus wächst nicht auf Elefantengrösse und ein Elefant kann nur als Elefant überleben, wenn er tonnenschwer und gross ist. Wachstum in der Natur ist deshalb immer an die Funktion, den Zweck des Organismus gebunden. Organisches Wachstum kennt eine natürliche Grenze, die dort liegt, wo die Funktion des Organismus optimal ist. Allerdings gibt es auch in der Natur exponentielles Wachstum, nämlich dort, wo sich Populationen unkontrolliert durch Konkurrenz oder Fressfeinde stark vermehren. Wir sehen dies vor allem bei Bakterien, Insekten, Nagetieren, aber auch bei Krebszellen und anderen Lebensformen mit hohen Reproduktionsraten. Die Grösse dieser Populationen steigt expo-

nentiell immer weiter an, bis es schliesslich zum Zusammenbruch kommt, da die Nahrungsgrundlagen aufgebraucht sind. Diese Wachstumsformen sind mit extremen Schwankungen verbunden und führen zu hohen «Anpassungskosten».

Lerneffekte

Als Unternehmer steht man immer vor der Wachstumsfrage, wenn Strategien zu formulieren und Ziele zu setzen sind. Wer mit der einfachen Formel «Wachstum ist gut» operiert, ohne den Zweck des Wachstums zu verstehen, verpasst die wichtigste Frage: «Wozu dient das Wachstum?». Die vertiefte Auseinandersetzung mit dieser Frage bestimmt nämlich die Art, Qualität und Geschwindigkeit des Wachstums. Soll Wachstum die absoluten Gewinne vergrössern? Geht es darum, Risiken durch Diversifikation zu reduzieren? Be-

nötigt das Unternehmen eine bestimmte Grösse, um die Kostenstruktur zu optimieren? Möchte man die Firma für einen zukünftigen Verkauf richtig aufstellen? Sollen Mittel für einen Management-Buy-out erwirtschaftet werden? Erfordern neue Technologien einen grösseren Kapitaleinsatz, der nur mit grösseren Umsätzen zu finanzieren ist? Gibt es regulatorische Gründe für ein Wachstum?

Ohne Identitätsverlust

Man muss sich auch fragen, was genau denn wachsen soll. Geht es um Umsatz, Gewinn, Marktanteil, Marge, Anzahl Mitarbeitende, Image, Qualität, Attraktivität für Mitarbeitende, Lebensqualität der Mitarbeitenden oder der Unternehmer? Wachstum ist immer mit Kosten und Risiken verbunden. Das Wachstumsziel soll auch für die Kosten und Risiken entschä-

Anzeige

Video - Web - Grafik

Rüegg & Huber
multimedia productions

Wir setzen Ihr Unternehmen in Szene!

Wir produzieren Ihre professionelle Videobotschaft und helfen Ihnen damit, erfolgreicher zu verkaufen und zu informieren.

Bewegte Bilder wecken Emotionen, faszinieren und schaffen Sympathie. Sie vermögen Inhalte präzise zu vermitteln und erreichen beim Betrachter eine Langzeitwirkung, indem sie Kopf und Herz gleichermaßen ansprechen.



digen. Ein wachsendes Unternehmen muss sich permanent neu formieren, muss neue Strukturen und Differenzierungen, neue Führungs- und Ausdrucksformen entwickeln. Auch muss der innere Zusammenhalt – die Identität des Unternehmens – während des Wachstums permanent erhalten werden. Ein Unternehmen mit zehn Personen unterscheidet sich dabei fundamental von einer Firma mit tausend Mitarbeitenden.

Wachstum ist sehr attraktiv, weil bei einem wachsenden Unternehmen alle Anspruchsgruppen jedes Jahr etwas mehr bekommen können, ohne dass jemand verzichten muss. Dies ist eine komfortable Situation für Unternehmer (und übrigens auch für Politiker). Die durch längere Wachstumsperioden einhergehende Gewöhnung der Anspruchsgruppen an ein jährlich «grösseres Kuchenstück» entwickelt aber mit der Zeit eine Eigendynamik, wobei die bewusste Entscheidung zum Wachstum zunehmend durch einen Zwang zu Wachstum ersetzt wird, wo die Anspruchsgruppen wie verwöhnte Kinder damit drohen, ihre Kooperation zu verweigern, sollte denn das Wachstum einmal ausbleiben.

Inneres Wachstum stärken

Aus diesem Grunde bin ich der Überzeugung, dass jeder Unternehmer sein Unternehmen so entwickeln muss, dass Szenarien von Nullwachstum und auch von negativem Wachstum als vorstellbare Möglichkeit ihren Platz bekommen. Solche Szenarien müssen mit offenen Augen simuliert und geplant werden können. Gut ist es, wenn bei solchen Szenarien weder die Substanz noch die Überlebensfähigkeit des Unternehmens gefährdet werden. Diese Eigenschaft ist auch als Resilienz bekannt. Genauso wie ein Kaktus ein paar Jahre mit trockenem Wetter überleben kann oder sich der Bambus im Sturm biegt und dann wieder aufrichtet, müssen Unternehmer ihr Unternehmen auch für Schlechtwetterperioden gestalten. Wer seine Mannschaft nur bei gutem Wetter und bei ständig zunehmender

«Nahrungszufuhr» hinter sich hat, steht in schwierigen Zeiten alleine auf verlorenem Posten.

Wer denkt, dass in schlechten wirtschaftlichen Zeiten das Wachstum ausbleibt, sollte genauer hinsehen. Wachstum manifestiert sich in schwierigen Zeiten im Inneren, zum Beispiel in der Fähigkeit, zusammenzuhalten, durchzuhalten, sich zu motivieren und gemeinsam neue Lösungen zu erarbeiten, Geduld und Hartnäckigkeit zu kultivieren und den Mut und das Vertrauen für Neues zu entwickeln. Dieses innere Wachstum kann sich in der nächsten «Vegetationsperiode» in Form von wirtschaftlichem Wachstum wieder entfalten. Darin liegt eine grosse Stärke.

Wachstum gestalten

Von zentraler Bedeutung ist allerdings, dass die Tätigkeit des Unternehmens von den Mitarbeitenden und anderen Anspruchsgruppen als sinnvoller Beitrag zur Gesellschaft empfunden wird. Fehlt diese Sinnhaftigkeit, so reduziert sich nicht nur das Unternehmen zur materiellen Produktionsmaschine, sondern jeder einzelne Mitarbeitende, jede Führungskraft,

ja sogar jeder Investor wird zum drehenden Zahnrad in einer sinnlosen Maschinerie, welche den Bezug zum Lebendigen verloren hat und ihren Zweck nur noch in der Erzielung von geldwerten Leistungen findet. In einem solchen Umfeld ist das materielle Wachstum leider die einzige Droge, welche die Menschen antreibt. Die Kollateralschäden dieser Entwicklung sind Burn-outs, Selbstmorde, Suchtverhalten und andere Effekte, welche die Lebensqualität der Einzelnen, ihrer Familie und der Gesellschaft massiv beeinträchtigen. Henry Ford soll dazu einmal gesagt haben: «A business that makes nothing but money is a poor kind of business.»

Wir haben immer die Wahl, wofür wir uns entscheiden. Als Unternehmer ist man besonders gefordert, da man mehr Freiheitsgrade hat als ein angestellter CEO, der häufig in einem vorgegebenen Hamsterad aus engmaschigen «Key Performance Indicators» funktionieren muss, um zu bestehen. Wir haben die Möglichkeit, unser Unternehmen und unser Wachstum so zu gestalten, dass es nicht nur uns und unseren Kunden, sondern auch der Gesellschaft nachhaltig nützt. Wir sollten dieses Privileg nutzen. <<



Porträt



Christian Kobler

Gründungspartner und Präsident des Verwaltungsrats

Christian Kobler ist Präsident des Verwaltungsrats, Chief Financial Officer und Gründungspartner von Forma Futura Invest AG, einer unabhängigen Vermögensverwaltung mit Fokus auf nachhaltigen Anlagen. Christian Kobler verfügt über einen Abschluss in Betriebswirtschaft der Universität St. Gallen und hat mehr als 25 Jahre Berufserfahrung in unterschiedlichen Fach- und Führungsaufgaben im Bereich Finanzwirtschaft, Beratung, Projektmanagement und IT. Forma Futura betreut Vermögensverwaltungsmandate von Privatpersonen gemeinnütziger Stiftungen und Pensionskassen, welche verantwortungsvoll anlegen und nebst der finanziellen Rendite auch soziale und ökologische Ziele mit ihren Anlagen verfolgen.



Kontakt

christian.kobler@formafutura.com, www.formafutura.com