

## Unternehmerisches Wachstum: Wenn weniger mehr ist

Von Daniel Grosse, Marburg \*

Wachsen, aber wohin?

(Foto: iStock.com / mevans)

**Unternehmen, die wachsen, gelten als erfolgreich. Wer es anders macht, wird belächelt. Muss man jedoch als Unternehmer mit seinem Betrieb ständig wachsen, um am Markt dauerhaft bestehen zu können? Wozu muss ein Unternehmen eigentlich wachsen?**

Auch der Bremer IT-Unternehmer Harald Rossol hat sich diese Fragen gestellt. Seine Antwort: Seit Jahren macht er den gleichen Umsatz, Expansion ist unerwünscht. Weiter wachsen möchte er nicht, seine Unternehmensgröße sei eingespielt, sagt er. Zu Rossols Mitarbeitern zählen Betriebswirte, Ingenieure und Systemanalytiker. Aus seinem Unternehmen kommen kritische Worte wie: Innerhalb eines Unternehmens sei Wachstum keinesfalls unproblematisch. So machten aus einem kleinen Team gerade Wachstum und Erfolg „urplötzlich ein hierarchisches Unternehmen – mit einem hohen Bedarf an Verwaltung, an Controlling-Abteilungen und einer Führungsebene aus Executives“. Plötzlich sei das System „zu weiterem Erfolg verdammt“, die vormaligen Team-Strukturen und die gemeinsame Motivation seien gefährdet.

### Abarbeiten ist negativ

„Natürlich ist es auf den ersten Blick für einen Unternehmer attraktiv, zu wachsen, sagt Harald Rossol. „Wenn ich aber mehr Aufträge hereinhole, muss ich auch immer mehr abarbeiten. Möchte ich mehr verdienen, muss ich meine unternehmerischen Kapazitäten vervielfachen - beginnend beim Personal. Oder Aufgaben übernehmen, die mir gar nicht liegen“, erklärt der IT-Unternehmer.

Unternehmer Harald

Rossol: Expansion ist unerwünscht

Die, die sich ebenfalls mit Wachstum und den betrieblichen Überlebensrezepten auskennen müssten, sind die Unternehmensberater. Raufen die sich nicht die Haare, wenn Unternehmer wie Harald Rossol auf die unternehmerische Wachstumsbremse treten? „In der Tat gibt es viele gute Gründe für Unternehmensberater, sich die Haare zu raufen. Die Überlegungen des Unternehmers Rossol bieten dazu allerdings keinen Anlass. Er hat doch recht: Umsatzwachstum hilft ihm wenig, wenn es beispielsweise zu Lasten der Gewinne ginge“, meint etwa Rainer Langosch, Unternehmensberater aus Hamburg und Vorstand des Fachverbandes Gründung, Entwicklung und Nachfolge. Wer in Wettbewerbsmärkten Umsatzwachstum wolle, müsse in der Regel auch Kostenzuwachs in Kauf nehmen. Fatal könnte es werden, wenn Rossol auf kurzfristiges Wachstum "um jeden Preis" setzen würde, sagt Langosch. In der Branche des Bremer IT-Unternehmers zählten schließlich Zuverlässigkeit und Qualität. Beides könnte leiden, wenn nur der Umsatzzuwachs zählte. „Wer das übersieht, schadet auf längere Sicht dem eigenen Erfolg“, so Langosch.

### Wachstum als Selbstzweck

Wachstum ist also nicht von vornherein schlecht. Schiere Größe schon eher. Das kann so weit gehen, dass sich grundsätzliche Wirtschaftsunternehmen immer weiter aufblähen, bis sie schließlich platzen. „In Fällen wie diesen ist Wachstum nicht mehr nur Mittel zur Erreichung eines übergeordneten Zwecks. Es ist Selbstzweck“, meint Buchautor Meinhard Miegel in seinem Werk „Exit – Wohlstand ohne Wachstum“.

Und Wachstum entsteht als erstes im Kopf. Zumindest das betriebliche, wie Antje Mühling feststellt. Die Nürnberger Steuerberaterin rät, es sei sehr wichtig eine klare Vision von dem zu haben, was man selbst und mit seinem Unternehmen erreichen möchte. Natürlich müsse auch eine betriebswirtschaftliche Kalkulation

vorgenommen werden. Konkrete Planungen seien aber mit Vorsicht zu genießen, denn sie könnten die Kreativität einschränken. „Risiken kann man grundsätzlich nicht 100-prozentig absichern und so ist dieses Thema, je nach Investitionsbedarf, zu beurteilen“, sagt Antje Mühring.

## Wertschöpfung in der Praxis

Und wenn das Geld dann fließt, geht es um Wertschöpfung. Sicherlich ist es wichtig, dass man den Wertschöpfungsprozess tatsächlich anhand von Zahlen auch einmal abbildet. Wie kann es in Zahlen aussehen, wenn ein Umsatz nicht nach oben geht, dafür aber der Gewinn gleichwohl?

Unternehmensberater

Rainer Langosch:

'Das Gegenteil von gut ist gut gemeint'

Unternehmensberater Rainer Langosch rät zunächst: „Folgen Sie der einfachen Grundgleichung: Gewinn ist Umsatz minus Kosten.“ Wenn Umsatzwachstum übers Knie gebrochen werde, folge meist ein lebhaftes Kostenwachstum. „Im ungünstigsten - aber gar nicht mal seltenen - Fall sinkt der Gewinn bei steigendem Umsatz“, erklärt Langosch und nimmt Unternehmer Harald Rossol für seine ausgedachte Beispielrechnung: Der macht einen Umsatz von 1 Mio. Euro bei Kosten von 900.000 Euro. Er steigert den Umsatz mit Gewalt und gutem Willen um zehn Prozent, die Kosten aber steigen kräftig mit: um 15 Prozent. Schließlich muss er nun seine Kapazitäten ausbauen, über Anschaffungen, neue Kräfte und teure Überstunden seines Teams. Sein Gewinn vor Wachstum betrug 100.000 Euro, nach dem Wachstumsschritt nur noch 65.000 Euro. „Das messbar Positive an diesem Wachstum wäre die gesunkene Ertragsteuerlast – mehr noch nicht. Oder, um es mit Bert Brecht zu sagen: Das Gegenteil von gut ist gut gemeint“, so Rainer Langosch.

Wertschöpfung - ein Feld also für Steuerberater. Gerade in der momentan angespannten wirtschaftlichen Lage heißt es für eine Vielzahl von Unternehmern queredenken. Alt eingetretene Pfade müssen verlassen werden, um zu mehr Effizienz und somit einer höheren Wertschöpfung der angebotenen Leistung zu kommen.

StBin Antje Mühring: "Es

gibt Alternativen."

„Denn Wachstum ist nicht immer die Lösung um Erträge zu steigern“, warnt Antje Mühring. Sie nennt alternative Wege, welche man einschlagen kann: Einer ist, das Pareto-Prinzip anzuwenden, sich etwa auf das Wesentliche zu konzentrieren, also auf die profitablen Produkte, Dienstleistungen oder Geschäfte. Dazu gehört auch, mit wenig Aufwand viel zu erreichen. Weitere Ansätze sind zum Beispiel das Wachstum durch Innovation. Wesentlich sei dort etwa die Förderung von Kreativität und Eigeninitiative der Mitarbeiter, erklärt Antje Mühring. Weitere Alternativen: Wachstum durch Kooperation, Zukauf - oder organisches Wachstum aus eigener Kraft heraus. Wichtig seien das Analysieren und die transparente Darstellung des Geldflusses in dem Unternehmen. Steuerberaterinnen und Steuerberater hätten hierfür bereits fast alle benötigten Unterlagen im Haus und seien somit eigentlich die idealen Ansprechpartner für den Unternehmer, sagt Antje Mühring.

## Zukunftsfähiges Konzept

Experten vermuten: Wohlstand im 21. Jahrhundert wird weniger in Geld und materiellen Gütern als in immateriellen Kategorien wie Vertrauen, gelungenen Beziehungen und gesellschaftlicher Teilhabe gemessen werden. Und wenn Wohlstand etwas mit Zufriedenheit zu tun hat, schließt sich der Kreis – und Harald Rossols Weniger-ist-mehr-Prinzip ist definitiv zukunftsfähig, sagt er doch: „Weniger Wachstum heißt nicht, auf etwas zu verzichten. Verzichten möchte auch ich nicht.“

\* Hinweise zum Autor

Seit 2006 ist Daniel Grosse als freier Journalist, Redakteur, Autor und Ghostwriter für verschiedene Print- und Online-Medien tätig. Seine Themen: Arbeit, Beruf, Wirtschaft, Recht, Alter, Bauen und Wohnen. Der Jurist ist Mitautor des Fachbuchs "Das Schreibbuch - das Handbuch für alle, die professionell schreiben". Daniel Grosse lebt und arbeitet in Marburg. Er volontierte bei der Regionalzeitung Hessische/Niedersächsische Allgemeine HNA.

(STB Web)

Artikel vom: 21.07.2010

Original-URL: <http://www.stb-web.de/fachartikel/article.php/id/4012>