

WOLFGANG SETZLER

# GRENZEN DES WACHSTUMS

EIN REISEFÜHRER INS INNERE



VMM

Verlag für Management und Marketing  
Karl-Bold-Straße 4  
77855 Achern

# INHALT

	<i>Seite</i>
<b>1. Teil: GRENZEN DES WACHSTUMS</b>	<b>8</b>
Einstieg mit dem Autor Wolfgang Setzler	8
Wachstum ohne Gewinn ist tödlich	16
Markenkraft schafft Wachstum	22
Der Ton macht die Musik	28
Gekauftes Wachstum	34
Teile und wachse	38
Wachsen im Netz	42
Der passende Moment	48
Suchen allein ist nicht genug	56
Wissen schafft Markt	60
Erfolg im Handumdrehen	68
Empathie in Farbe	74
Meine farbigen Gesellen	78
Die Bäume wachsen nicht in den Himmel	82
Wachstum unter Druck	88
Gier frisst Seele	94
Vom Überfluss zum Überdruß	98
Eigentlich schade ...	102
Wachstum auf Pump	106

# INHALT

	<i>Seite</i>
<b>2. Teil: INTERVIEWS</b>	<b>112</b>
<i>Frank Brenner: „Unser Wohlstand basiert auf Wachstum.“</i>	113
<i>Prof. Dr. med. Curt Diehm: „Wachstum geht nur über Top-Qualität“.</i>	116
<i>Edgar K. Geffroy: „Wer Regeln bricht gewinnt“.</i>	122
<i>Patricia Glass: „Das Wichtigste für Wachstum sind zufriedene Mitarbeiter“.</i>	128
<i>Dr. Stephan Goetz: „Ein Unternehmen wird wachsen, wenn es in diesem Prozess „jung“ bleibt, agil, kreativ, möglichst hierarchiefrei“.</i>	130
<i>Dr. Michael Gorriz: „Nur der wird wachsen, der sich ständig neu erfindet“.</i>	133
<i>Klaus Greinert: „Das Unternehmen muss immer wieder auf den Prüfstand“.</i>	136
<i>Jørgen Ole Haslestad: „Wir müssen für die Zukunft ein neues System definieren“.</i>	139
<i>Dr. Karsten Kroos: „Wir müssen aus den Herausforderungen Chancen ableiten“.</i>	143
<i>Prof. Dr. Wolfgang Kuhn: „Lassen Sie uns das Bruttonationalgefühl zur Kennzahl machen.“</i>	149
<i>Frank Marrenbach: „Reflexion ist die beste Chance für gesundes Wachstum“.</i>	151
<i>Frank Mayer: „Wachstum schöpfen wir aus der Freude am Produkt“.</i>	155
<i>Katherina Reiche: „Kommunale Unternehmen stehen für einen Dreiklang aus regionalem, verlässlichem und nachhaltigem Handeln“.</i>	158
<i>Dr. Carl-Heiner Schmid: „Erfolg erfolgt und ist somit das Echo erbrachter Leistung“.</i>	163
<i>Martin Scholich: „Der Anspruch hält ein Unternehmen in Bewegung“.</i>	165
<i>Hermann Tetzner: „Überregulierung ist wachstumsschädlich“.</i>	168
<i>Dr. Ties Tiessen: „Erfolgreich durch gesellschaftlichen Mehrwert“.</i>	175
<i>Prof. Dr.-Ing. Thomas Weber: „Wir sind und bleiben die Pioniere der Mobilität“.</i>	178
<i>Horst Weitzmann: „Wachstum braucht Ideen“.</i>	182
<i>Dr. Juliane Wiemerslage: „Wachstum alleine ist kein Wert an sich“.</i>	185
<i>Martin Wienkenhöver: „Das süße Gift des Erfolges ...“.</i>	188
<i>Rainer Wobbe: „Agilität hilft Wachstum Grenzen zu überwinden“.</i>	192
<i>Prof. Dr. h. c. mult. Reinhold Würth: „Wachstum ohne Gewinn ist tödlich“.</i>	195
<b>ANHANG: Quellenangaben</b>	<b>200</b>

**EINSTIEG**  
**GRENZEN DES WACHSTUMS**

Einstieg mit  
dem Autor Wolfgang Setzler

**Das Interview wurde geführt  
von Jürgen Bertsch, Geschäftsführer  
Baden-Badener Unternehmer Gespräche (BBUG)  
von 1998 bis 2010**

**Ihren bisherigen Büchern haben Sie ein „Vorwort“ vorangestellt. Diesmal haben Sie die Überschrift „Einstieg“ gewählt. Welche Assoziation verbinden Sie damit?**

Mit dem Begriff „Einstieg“ möchte ich ganz bewusst einen Vergleich bzw. eine Verbindung zum Bergsteigen herstellen. Denn das Bergsteigen – je höher der Schwierigkeitsgrad wird – hat viele Parallelen mit den Aufgaben von Managern. Man hat, wenn man auf den Berg geht, ein konkretes Ziel vor Augen und in den meisten Fällen liegt auch die Route – sprich der Weg – schon fest. Das Beherrschen der Materie ist keine besonders erwähnenswerte Eigenschaft, sondern Voraussetzung. Und Kondition, was auf der anderen Seite Durchhaltevermögen ist, muss gegeben sein. Es geht beim Bergsteigen wie beim Führen von Menschen immer darum, ein bestimmtes Ziel zu erreichen. Grenzen zu erkennen ist für eine Führungskraft ebenso wichtig wie für den Bergführer.

**Ziehen Sie diesen Vergleich auch beim Umgang mit schwierigen Situationen heran?**

Wie beim Bergsteigen kommt es auch in der Wirtschaft zu unerwarteten Witterungseinbrüchen bzw. zu unerwarteten Absatzeinbrüchen. So wie eine normale Bergtour durch einen Wettersturz zu einem höchst riskanten Auf- oder Abstieg wird, so kann jede wirtschaftliche He-

erausforderung durch sich rasant ändernde Begleitumstände zu einem unkalkulierbaren Risiko werden.

Und genau dann zeigt sich die Qualität sowohl des Bergsteigers, des Bergführers oder des Managers. Wir alle kennen das geflügelte Wort „Du musst Leine geben“, was wir beim Führen als Freiräume bezeichnen. Und dennoch sollte fast alles gesichert sein. Der Unterschied ist nur, dass Bergführer, bevor man ihnen Menschen anvertraut, umfangreiche Erfahrungen haben und eine Prüfung ablegen müssen. Sowohl über ihr eigenes Können beim Klettern wie auch beim Führen von ihnen anvertrauten Bergsteigern. Und genau das vermisse ich beim Manager. Vielleicht liegt es auch daran, dass im Bergsteigen die Schwierigkeitsgrade der Touren klar definiert sind. Als ich anfing in Baden-Baden im Klettergarten am Battert meine ersten Schritte zu tun, da sprachen wir von Schwierigkeitsgraden wie 6 Plus, was soviel wie senkrechte glatte Wand bedeutete. Heute ist das vielleicht eine 7, denn man hat den Notenschlüssel oder den Schwierigkeitsgradmesser einfach neu definiert. Was heute geklettert wird, das konnte man sich vor 55 Jahren, als ich angefangen habe mit dem Klettersport, noch gar nicht vorstellen. Vertrauen ist in beiden Berufen – sowohl bei der Führung von Menschen wie auch bei der Führung von Bergtouren – eine der wichtigsten Voraussetzungen.

## **Was war der Anlass für Sie, dieses Buch zu schreiben?**

*Ich glaube, wenn man als Autor tätig ist, dann schreibt man in erster Linie ein Buch für sich selbst. Oder - wie ich es in meinem Buch „Die Marke bin ich“ formuliert habe - zum Abschluss eines persönlichen Lern- oder Lebensabschnittes. Der besteht in meinem Fall darin, dass ich mich zum Zeitpunkt des Schreibens im 66. Lebensjahr befinde und vor kurzem einen Schwerpunkt meiner bisherigen Tätigkeit als Geschäftsführer eines Wirtschaftsverbandes auf europäischer und deutscher Ebene beendet habe. Anlass, mich konkret diesem Buchthema zuzuwenden war auch, dass ich in meinem Leben sehr oft auf Grenzen des Wachstums gestoßen bin. Zwangsläufig auch durch mein Institut, das sich seit zwei Jahrzehnten intensiv mit Wachstumsforschung auseinandersetzt. Und in diesem „Zwanzigjährigen“ liegt ein ganz wesentlicher Anlass – denn ganz am Anfang stand die Jubiläumsidee Pate. Mein Institut für Absatzforschung und kundenorientiertes Marketing feierte im Jahr 2016 sein 20jähriges Bestehen. Ja, ich bin stolz darauf, auf 20 Jahre wissenschaftliche Arbeit zurückzublicken. Diese Arbeit war gepaart mit einer meist 70stündigen Arbeitswoche, die in Spitzenzeiten auch mal die 80 streifte. Denn mein Time-Sharing-Vertrag, den ich 1996 als Geschäftsführer eines Wirtschaftsverbandes unterschrieben hatte, sah vier Arbeitstage à 10 Stunden vor und im*

*Institut häuften sich die Aufträge. Und genau diese 20 Jahre „doppelseitigen Brennens“ wollte ich feiern. Die Frage war: wie? Sollte ich ein großes Fest geben und alle Netzwerkpartner einladen? Sollte ich eine Jubiläumsbroschüre drucken lassen mit klugen Sprüchen und eine gewisse Leitbild-Huldigung betreiben? Oder, oder, oder ...? Nach einigen Wochen der intensiven Auseinandersetzung kam dann der zielführende Anstoß für dieses Buchprojekt „Grenzen des Wachstums – Eine Reise ins Innere“. Als der Titel stand, bekam ich zunächst noch einmal ein ungutes Gefühl, denn bei all meinen bisherigen Büchern war der Weg das Ziel und die jeweiligen Buchtitel entstanden erst „unterwegs“. Hier aber war das Ziel im übertragenen Sinne bereits erreicht.*

*Mein Anliegen ist es auch, Danke zu sagen. Danke für ein erfülltes Leben. Danke für tolle Ausbilder, von denen ich lernen durfte, wie man es macht. Manches Mal lernte ich auch, wie man es nicht macht. Letzteres hat sich dann bei mir besonders stark eingepreßt. Ich werde darauf bei der Beschreibung der 5-Finger-Methode® im Kapitel „Erfolg im Handumdrehen“ näher eingehen. Danke auch für die Vielfalt an Situationen, die ich erleben durfte, denn erst durch die Erfahrung, die die Lösung als Sahnehäubchen mit sich bringt, ist erfolgreiches Sammeln möglich. Danke auch für die Geduld, die die Ausbilder, Menschen, Freunde und Partner – in vielen Fällen ein Leben lang – aufgebracht haben.*

**Wen möchten Sie mit diesem Buch ganz besonders ansprechen?**

*Ein Buch gibt die Möglichkeit des verborgenen Lernens. Viele meiner Managerkolleginnen und -kollegen stoßen in ihrem Arbeitsprozess fast täglich an Grenzen und finden möglicherweise nicht so schnell eine Lösung. Also möchte ich in erster Linie diejenigen ansprechen, die in ihrer beruflichen Situation gleiches erlebt haben und ihnen aufzeigen, dass es viele Arten von Lösungsmöglichkeiten gibt. Ich möchte aber auch junge Führungskräfte anregen, auf ihrem Weg nach oben nicht die gleichen Fehler zu machen. Schade, dass es heute noch immer kein geschlossenes Ausbildungsprogramm für Unternehmer gibt. Für alles haben wir einen Bezugspunkt oder einen Begriff: Der Pilot wird sehr umfangreich ausgebildet, ebenso der Bergführer. Sie müssen sogar eine Prüfung ablegen, bevor ihnen Menschen anvertraut werden. Aber wie sieht es mit Unternehmern aus? Halten wir nicht viel zu lange an alten Dogmen wie dem BWL-Studium fest, wo Wissen gepaukt und wiedergegeben wird, ohne dass dabei ein echter Zugewinn entsteht. Dieses Buch soll Nachschlagewerk, Ideengeber, Fundgrube, Unterhalter zugleich sein und dazu anregen, einmal auszuweichen aus dem Paternoster des Managerseins und nachzudenken. Ich möchte nicht die Welt neu erfinden, aber Denkanstöße – auch in punkto Ausbildung und Qualifikation – soll das Buch auf jeden Fall vermitteln.*

**Hatten Sie zwischendurch Zweifel an Ihrem Buchprojekt?**

*Ja, sogar sehr. Noch keines meiner Bücher hat mir so viel Engagement zum Weitermachen abverlangt wie dieses Buch. Zum einen habe mich sehr lange mit dem Titel auseinandergesetzt, zum anderen war es auch eine gewisse Bescheidenheit, die den Zweifel schürte, ob ich diesem Thema wirklich gerecht werden kann. Hätten nicht meine Mitarbeiter mich immer wieder ermuntert, weiter zu machen – ich glaube, ich hätte sogar aufgegeben. Deshalb möchte ich mich an dieser Stelle ganz besonders bei all denen bedanken, die mich so weit gebracht haben, dass ich es fertig geschrieben habe.*

**Der Buchtitel weckt spontan die Assoziation an die 1972 veröffentlichte Studie des Club of Rome. Diese Publikation wird rückblickend oft mit der umweltpolitischen Wende in den 1970er Jahren gleichgesetzt. Inwieweit beeinflussen die Aussagen zur Endlichkeit der natürlichen Ressourcen den Inhalt Ihres Buches?**

*Gewiss, diese Studie ist mir natürlich bestens bekannt und wie ich schon zuvor sagte, habe ich mich mit meinem Buchtitel vor allem aufgrund der großen Popularität und Bedeutung der Studie lange auseinandergesetzt. Ich bin sicher, dass indirekt oder direkt die Aussagen zur Endlichkeit der natürlichen Ressourcen auch meine For-*

mulierungen beeinflusst haben. Inwieweit, das möchte ich dem einzelnen Leser in seiner eigenen Feststellung überlassen. Inspiriert hat mich, dass mehr als 40 Jahre nach dem Erscheinen der Studie derzeit wieder die Diskussion geführt wird, dass wir in den westlichen Industrienationen ein Leben auf Pump führen. Dies wurde in diesem Jahr wieder einmal ganz besonders deutlich an den Meldungen rund um den sogenannten „Earth Overshoot Day“ – dem Welterschöpfungstag. Ich habe über drei Jahrzehnte in einem Bereich gewirkt, in dem die Endlichkeit der natürlichen Ressourcen immer wieder ein Thema war - das Energieeinsparen im Gebäudebestand als eine Maßnahme, Ressourcen und Klima zu schützen, ist sozusagen zu meinem Lebensinhalt geworden.

Die Aussagen der vom Club of Rome veröffentlichten Studie beeinflussen ganz besonders zwei Kernthemen meines Buches – zum einen das Plädoyer für qualitatives Wachstum anstelle des quantitativen, zum anderen die Orientierung an Werten wie z.B. Wertschätzung und Fairness. Ich möchte bewusst eine Brücke schlagen zwischen Wachstum und emotionaler Intelligenz.

**Ihre berufliche Laufbahn reicht von einer fundierten handwerklichen Ausbildung bis hin zum promovierten Wirtschaftswissenschaftler und erfolgreichen Manager. Ist dieses auch eine Art persönliches Fazit aus den Jahrzehnten unterschiedlichster Tätigkeiten?**

Zwangsläufig ist jedes Buch auch ein gewisses persönliches Fazit der eigenen Arbeitsleistung. Ich habe meine Wurzeln in verschiedenen Bereichen und mir steht der Handwerksmeister genau so nah wie der Wissenschaftler. Ich möchte in diesem Buch auch ein wenig aufräumen damit, dass wir die Fähigkeit eines Managers nur an der Größe seiner Mitarbeiterzahl oder der Größe seines Umsatzes festmachen. Ich glaube sogar, dass ein Einzelunternehmer, der sich mit 10, 20 oder 100 Mitarbeitern täglich den Herausforderungen des Marktes stellt, in vielen Sätteln zu Hause sein muss und mehr Leistungen erbringt, als ein Spartenmanager, der viele Zuarbeiter hat. Hinzu kommt, dass der Eigentum-Unternehmer sich jeden Tag der Kritik des Marktes stellen muss. Aber je größer das Unternehmen wird, je höher der Elfenbeinturm, in dem die Entscheidung vorbereitet und getroffen wird, umso geringer ist die Kritik daran. Ich bin der Meinung, dies ist auch eine Ursache dafür, dass gerade im Jahr 2016 so viele Fehlentwicklungen entdeckt wurden. Kritik ist für mich ein Instrument der Kontrolle. Wenn aber keine Kritik mehr entsteht, dann ist letztendlich auch die Kontrolle beschränkt. Ich emp-



finde es als sehr spannend und bereichernd für ein großes Unternehmen tätig zu sein, ebenso wie für ein kleineres, freundlicherweise von uns als KMU bezeichnet. Diese Buchstabenbezeichnung entspricht einer gewissen Einschätzung: Kleinere, Mittlere Unternehmen. Wer bestimmt eigentlich das Maß für klein und mittel? Ich finde, diese Sichtweise sollte aufhören. Jedes Unternehmen hat seine Berechtigung und jeder Unternehmer muss sich seinen Herausforderungen stellen. Aber für mich war dieses Spektrum des Lernens, das vielfältige Sammeln von Erfahrungen, eine der größten Nutzenquellen meines eigenen Lebens. Und mein Lebensmotto heißt nicht umsonst „Helfen statt Beweisen“.

**Wachstum – insbesondere Wirtschaftswachstum – gilt nahezu als ein Paradigma des Denkens und Handelns. Die Idee der Notwendigkeit eines stetigen Wachstums wurde jahrzehntelang erfolgreich verteidigt und gilt noch heute als „Mainstream“. Stellen Sie sich mit Ihrem Buch auf die Seite der Kritiker dieser Idee?**

Wachstum und seine Grenzen – besser noch ausgedrückt – Wachstum in seinen Grenzen wird uns beschäftigen, solange dieser Planet von der Spezies Mensch bevölkert sein wird. Wenn man ein Buch über Grenzen des Wachstums schreibt, dann kommt man gar nicht umhin, ab und zu die Seite des Kritikers einzunehmen, und es ist des Journalisten Pflicht, sich kritisch mit den Dingen

auseinanderzusetzen. Aber nur allein diese Seite einzunehmen ist mir viel zu wenig. Leider ist dieses „kritisieren um des Kritisierens willen“ etwas, das unsere Gesellschaft in Deutschland erfasst hat. Ich möchte mich vielmehr auf die Seite derer stellen, die Probleme erkennen, aber sich auch bemühen, sie zu lösen. Und unsere Pflicht als Manager ist es letztendlich, Lösungswege zu finden. Aus diesem Grund ziehe ich in meinem Buch – wie bereits eingangs erwähnt - häufig den Vergleich zu meinem privaten Hobby, dem Bergsteigen heran. Auch dort finden wir immer wieder neue Herausforderungen und neue Wege. Mir geht es in diesem Buch vor allem um das rechtzeitige Erkennen von Grenzen – wer diese Fähigkeit besitzt, hat auch in schwierigen Situationen die Nase vorn bzw. genügend Kraft, um richtig zu reagieren. Wobei ich lernen musste, dass nicht jeder, der eine große Nase besitzt auch einen guten Riecher haben muss.

**Im zweiten Teil Ihres Buches kommen Top-Manager bzw. Führungskräfte aus unterschiedlichen Branchen zu Wort mit zum Teil sehr persönlichen Antworten. Woraus resultierte die Idee zu diesen Interviews?**

Für die Idee der Interviews gab es zwei ganz wichtige Antriebsfaktoren. Zum einen habe ich die Interviews zunächst als eine Art Indikator für die Relevanz der Thematik gesehen. Die zum Teil sehr ausführlichen und tiefgründigen Antworten

haben mir gezeigt, dass Grenzen des Wachstums nicht nur mich persönlich beschäftigen, sondern das Thema generell von großem Interesse ist und – was für mich besonders spannend war – sehr ambivalent gesehen wird. Die Ambivalenz dieses Themas ist dabei nicht alters- oder branchentypisch bedingt. Sie zieht sich wie ein roter Faden durch alle Antworten. Es war für mich überraschend, dass dieses Thema so polarisierend diskutiert wird. Ein weiterer Grund, in diesem Buch weiterzulesen.

Ich hatte das Glück, in ein Unternehmer-Weiterbildungsnetzwerk aufgenommen zu werden und dadurch viele Manager und Managerinnen kennenzulernen. Die Sicht der Interviewpartner, ihre Denkweise, ihre Definition von Erfolg und ihre ganz persönlichen Erfahrungen sollen das Thema bereichern. Dies war ein weiterer Antrieb für mich, die Interviews zu führen. Wichtig war mir dabei auch, ganz unterschiedliche Branchen zu beleuchten. Zu Wort kommen u.a. der Pionier des Maler- und Lackiererhandwerks Dr. Carl-Heiner Schmid, der ein vom Vater übernommenes Unternehmen mit 10 Arbeitskräften zum größten Malerunternehmen in Europa mit über 4200 Beschäftigten ausgebaut hat oder Eigentums-Unternehmer wie Frank Mayer, der heute noch mit seinem Bruder gemeinsam dafür sorgt, dass auf der ganzen Welt Diamanten auf eine ganz besondere Art am Arm getragen werden können oder Frank Marrenbach, der in seiner ganz eige-

nen bescheidenen Art eine Gruppe von Luxushotels führt, wie auch zum Schluss Prof. Reinhold Würth, der sein Unternehmen nach dem plötzlichen Tod seines Vaters, von der kleinen Schraubenfertigung zu einem Weltunternehmen „empor geschraubt“ hat.

Für diesen zweiten Teil des Buches fungiere ich als Herausgeber. Ich möchte mich bei all meinen Interviewpartnern ganz herzlich bedanken - für die Zeit, die sich genommen haben, für ihre Offenheit und ihre Inspirationen.

**Das Thema „Werte“ spielt in Ihrem Buch eine wichtige Rolle. Warum ist Ihnen dieses Thema so wichtig, dass Sie sogar einen „Wertekalender“ entwickelt haben?**

Das Thema Werte ist mir deshalb so wichtig, weil Werte, sprich Wertschätzung, eigentlich vergleichbar sind mit dem Urknall des Universums. Ohne Anerkennung, ohne Wertschätzung gibt es kein Lob, ohne Lob und Anerkennung gibt es keine Leistungssteigerung. Nur ist unserem Wirtschaftssystem ein gewisser Fehler unterlaufen, nämlich dass wir Lob zum Selbstzweck einsetzen, um Leistung abzuverlangen. Und das ist eigentlich der Untergang der Wertschätzung. Hier beginnt für mich ganz klar die Manipulation der Motivation. Wertschätzung geht für mich viel tiefer. Und sie hat ihre Begründung in einem ganz normalen menschlichen Bedürfnis. Denn

wir streben nach ehrlicher Anerkennung, nach ehrlichem Lob. Den Wertekalender habe ich zu einem Zeitpunkt entwickelt, an dem Werte noch nicht die Beachtung hatten wie im Jahr 2016. Wertschätzung ist für mich die emotionale Intelligenz des 21. Jahrhunderts. Warum – darauf werde ich in einem eigenen Kapitel zum „Wertekalender“ eingehen.

**Lässt sich die Quintessenz Ihres Buches entsprechend der von Ihnen entwickelten 5-Finger-Methode® in fünf knappen Aussagen für den „schnellen“ Leser zusammenfassen?**

- Ja. Geschriebene Erinnerungen sind Denkanstöße für die Zukunft, deshalb lohnt es sich immer wieder zu lesen.
- Erlebnisse, vor allem wenn sie anderen passieren, haben einen hohen „siehste“-Wert, ohne wirklich vor ungewollter Nachahmung zu schützen.
- Erfahrungen kann man nicht lehren, aber je spannender sie beschrieben werden, umso eher besteht die Chance, dass sie als Handlungsoptionen wahrgenommen werden.
- Aus meinen vielen Vorträgen, Seminaren und Coachings weiß ich, dass die Menschen in erster Linie unterhalten werden möchten, deshalb versuche ich die Realität in Form von Geschichten mit möglichst vielen sprechenden Bildern zu erzählen.

- Vielschichtigkeit entsteht nicht in erster Linie durch die Fülle der Themen, sondern durch die Interpretation des Einzelnen zu ein- und demselben Thema. Ich habe immer versucht, den Weg zu beschreiben. Eines meiner größten Vorbilder dabei war, ist und bleibt Antoine de Saint-Exupéry.

# 1. TEIL

## GRENZEN DES WACHSTUMS

Wachstum  
ohne Gewinn ist tödlich!

„Wachstum ohne Gewinn ist tödlich.“ Mit dieser Kernaussage von Prof. Dr. Würth möchte ich das Eingangskapitel überschreiben, denn dieser grundlegende Satz von einem der erfolgreichsten Unternehmer der Nachkriegszeit ist für mich Losung und Labsal in einem. Und er hat Gültigkeit, ganz egal ob es sich um einen Konzern handelt oder ein Klein- oder Mittelständisches Unternehmen (KMU). Denn Minus mal Minus ergibt nun mal nur in der Mathematik ein Plus. Frank Marrenbach, Sprecher der Oetker Hotel Management Company und geschäftsführender Direktor des Brenners Park Hotel & Spa in Baden-Baden, zitiert in seinem Interview auf Seite 151 in diesem Zusammenhang einen seiner früheren Lehrer: „If it does not jingle it does not count.“

In der alltäglichen Praxis unseres Wirtschaftslebens heißt es im Klartext, dass Wachstum, welches den Gewinn außer Acht lässt, sehr schnell zum Kollaps, sprich zur Insolvenz führen kann.

Was sind also die Gewinnverhinderungen beim Wachstum? In meiner mehr als zwanzigjährigen Institutsarbeit, in der ich mich fast täglich mit Wachstumsfragen beschäftige – denn Absatzforschung ist nichts anderes als das Suchen nach neuen Vertriebswegen, nach neuen Produkten, Strategien und neuen Kundenzielgruppen – habe ich immer wieder er-

lebt, dass die meisten Wachstumsverhinderer in den eigenen Reihen sitzen.

Hierzu ein praktisches Beispiel aus meinem eigenen Erlebnisfeld. Wobei ich natürlich keine Namen nenne. Wenn ich hier und da den Geschehnissen einen Namen gebe, dann ist dieser frei erfunden. Überhaupt waren meine damals eingegangenen Verpflichtungen, wozu auch Verschwiegenheit, die über das Arbeitsverhältnis hinausgeht, gehört, eine gewisse Hürde für mich, überhaupt zu diesen Themen Stellung zu nehmen. Aber der Bezug zur Praxis ist notwendig.

Es ging in unserem Unternehmen seinerzeit darum, die Abhängigkeit von reinen Außenaufträgen zu minimieren, um Wachstum zu generieren. Ich war gerade neuer Vertriebschef geworden und machte mir natürlich Gedanken über Möglichkeiten zu wachsen. Unser Unternehmen war sehr stark auf eine Zielgruppe, in diesem Fall die Stuckateure, konzentriert. Was zur Folge hatte, dass unser Produktionsablauf an den Arbeitsablauf dieser Zielgruppe gebunden war. Wenn sie nicht arbeiteten - und das war im Winter sehr häufig der Fall - dann hatten wir auch keine Aufträge. Es gab aber für unsere Mitarbeiter im Unternehmen kein „Schlechtwettergeld“ wie für unsere Hauptzielgruppe. Ein übrigens sehr komfortables Instrument, was aber

sehr stark negative Gewöhnimpulse mit sich bringt, wie z.B.:

- Ich benötige im Winter eine Pause.
- Ohne diese Pause geht es gar nicht.
- Ich plane bereits diese Pause als Urlaub ein.

Ich bin von meiner Ausbildung her überzeugter Malermeister, aber auch Kaufmann und weiß aus der Vergangenheit, dass Malerarbeiten nicht so saisonal abhängig sind wie die der Stuckateure, denn der Maler führt auch Renovierungsarbeiten im Innenbereich aus, wenn die Witterung ein außenseitiges Arbeiten nicht zulässt. Diese Idee war nicht gänzlich neu und man hatte auch schon versucht, im Vorfeld mit bestimmten Produkten beim Maler Fuß zu fassen, aber eben nur mit bedingtem Erfolg. Heute haben wir Begriffe dafür wie Changemanagement. Wir haben damals diese Begriffe nicht gebraucht. Ich suchte einfach einen Verbündeten und im Produktmanagementbereich fand ich einen Kollegen, der ebenso wie ich dem Berufsfeld der Maler sehr nahe stand und ich diskutierte mit ihm meine Ideen. Ein wenig „spinnerisch“ kam ich ihm dabei schon vor, aber ich spürte, dass ich mit meinen Überlegungen seinen Ehrgeiz geweckt hatte. Und genau darum geht es beim Wachstum. Man muss andere Menschen für seine Ziele gewinnen und am besten ist es, wenn man das so macht, dass sie diese Ziele als ihre eigenen erkennen. Diese praxisnahe Erkenntnis

gab mir viele Jahre später die Möglichkeit, mein Institut auf eine völlig neue Denkbasis zu stellen, denn ich musste oft spüren, dass von außen kommende Ideen an der Immunbarriere „Das kann doch nicht sein“ oder „Agabu“ (alles ganz anders bei uns) nahezu zum Scheitern verurteilt waren. An den Übermittlungsflanken der firmeninternen Kommunikation verrieb sich sehr viel Ideengut im Zweifel der Mitstreiter. Mein grundsätzliches Denken, ein Unternehmen wie einen Organismus zu begreifen, war schon viele Jahre in mir verankert und ich weiß heute nicht mehr, ob es eine eigene Idee war oder ein Prozess, der durch das Lesen eines Buches oder ein Gespräch in Gang gekommen ist. Als ich kürzlich diese Idee mit Professor Diehm, dem ärztlichen Direktor der Max-Grundig-Klinik auf der Bühlerhöhe in der Nähe von Baden-Baden zum Thema machte, beglückwünschte er mich zu dieser Metapher, denn sie mache auf sehr anschauliche Art deutlich, wie wichtig der einzelne Mensch (das einzelne Organ) im Unternehmen (im Organismus) ist.

Doch zurück zum Prozess im damaligen Unternehmen: Keinesfalls möchte ich Sie an dieser Stelle mit den Umsetzungsfeinheiten belasten. Im Groben ausgedrückt, war es eigentlich ganz einfach. Wir konzentrierten uns auf ein Produkt, das von der Zielgruppe unbedingt gebraucht wurde und das, wenn man einen Kunden gewonnen hatte, auch zu einer bestimmten Um-

satzgröße führte. Zugute kam mir, dass ich mit dem damaligen Forschungs- und Entwicklungsleiter, der ebenso wie ich, Mitglied der Geschäftsleitung war, einen Verbündeten hatte, denn wir nahmen gemeinsam an einem vierwöchigen Einstiegskurs zu Beginn unserer Arbeit teil. Mit Hilfe von Forschung, Entwicklung und Produktmanagement brachten wir ein echtes Spitzenprodukt auf die Beine, das bei der neuen Zielgruppe Maler super ankam. Es deckte in einem Arbeitsgang hervorragend, das bis dahin notwendige zweimalige Streichen war passé, die Farbe war sehr ergiebig, geschmeidig im Auftrag und auch der Verbrauch war günstig. Entscheidend für den Wachstumserfolg war, dass sich alle beteiligten Mitarbeiter für die Sache begeisterten, mit anpackten und – was existenziell von Bedeutung ist – an einem Seil in die

gleiche Richtung zogen. Das Produkt hatte aber noch etwas, was für Erfolg und Wachstum sehr von Vorteil war: es hatte einen Zusatznutzen. Dieser führte zu einem Paradigmenwechsel in der Malerbranche. Es machte einen ungeahnten Siegeszug und bei jedem neuen Kundenkontakt wurde neben dem Firmennamen auch Qualität transferiert, Qualität der Spitzenklasse um genau zu sein.

Als ich das Unternehmen Jahre später verließ, hatten wir den Umsatz nahezu verdreifacht und was sich besonders positiv auswirkte war die Tatsache, dass das Wachstum stark auf die Produkte zurückzuführen ist, die unsere saisonale Abhängigkeit vom Markt minderten. Dies hatte zur Folge, dass wir in den Wintermonaten ähnlich guten Umsatz hatten wie in den Sommer-

---

**Die 5 Kernkompetenzen des Instituts für Absatzforschung und kundenorientiertem Marketing nach der 5-Finger-Methode®:**



---

Quelle: Institut für Absatzforschung und kundenorientiertes Marketing, Achern; 2016

monaten, und dass die Mannschaft eigentlich das ganze Jahr hindurch Arbeit hatte und somit ein Anfahren der „müden Knochen“ im Frühjahr gar nicht mehr nötig war. Der Erfolg des diese Grenzen überwindenden Denkens gehört dem Unternehmen, ich habe lediglich die Genugtuung, dabei gewesen zu sein.

Wie wichtig es ist, zu wissen, was der Kunde braucht, wo seine Sorgen liegen, erklärt Edgar K. Geffroy, Unternehmer und „Business-Neudenker“, in seinem Interview auf Seite 122. Er definiert den Erfolg mit den Augen des Kunden und dies führt automatisch weg vom Credo der egoistischen Gewinnmaximierung. „Diese Herangehensweise nennt sich Clienting®.“

Dies bestätigt auch Rainer Wobbe (Interview auf Seite 192), kaufmännischer Geschäftsführer der Evonik Performance Materials GmbH. „Unternehmen müssen die für den Kunden am besten passende und für ihn Nutzen stiftende Lösung bieten – auch wenn er es mitunter selber gar nicht weiß oder artikulieren kann.“

Über die vielen Jahre hinweg hatte ich es zwangsläufig auch mit Projekten zu tun, die nicht erfolgreich waren. Bei nahezu allen stellte sich bei meiner Analyse heraus, dass die so wichtige Begeisterung fehlte. Deshalb hat mich dieser Gedanke des Organismus und des Funktionierens nie mehr ganz losgelassen.

Ich könnte an dieser Stelle Firmen aufführen, die am fehlenden Ertrag gescheitert sind. Es gäbe dann einen „Almanach der Erfolglosen“. Aber was hätten wir davon? Lassen Sie uns vielmehr ein Grundübel etwas näher untersuchen, was möglicherweise ein Mitverursacher von Pleiten oder geringen Erfolgen ist. Fakt ist, dass nur ca. 20% der in Deutschland neu gegründeten Unternehmen älter als fünf Jahre werden.

Warum haben wir in Deutschland so ein ambivalentes Verhältnis zu Gewinn? Warum können wir als Deutsche eigentlich nicht richtig stolz sein? Warum sind wir so vom Neid zerfressen und einer ständigen Selbstkritik unterworfen? Wenn man in Amerika lebt und der Nachbar erfolgreich ist, ein schönes Haus, eine nette Frau hat und tolle Kinder hat, ein schönes Auto besitzt, dann heißt es, wenn man sich mit einem anderen Nachbarn unterhält: „He is a nice guy“ - „Er ist ein toller Kerl.“ Wenn die gleiche Situation in Deutschland passiert, dann heißt es: „Ich weiß nicht so richtig wie das bei denen läuft. Ganz so mit rechten Dingen kann das ja nicht zugehen.“

Genauso verhält es sich, wenn ich mich mit Unternehmern über die wirtschaftliche Situation und ihren Gewinn unterhalte. Kaum einer sagt zu mir, ich bin richtig stolz auf meinen Laden, auf meine Firma und es könnte gar nicht bes-



ser laufen. Ich glaube, das habe ich in meinem ganzen Leben nur einmal gehört von einem Unternehmer. Meistens höre ich: Ja, es könnte noch besser sein, wenn das und dies nicht wäre und eigentlich habe ich mir dies und das noch vorgestellt. Dieses „eigentlich“ ist wie ein Parfum, das die ganze Aussage umhüllt. Eigentlich wollten wir glücklicher sein, eigentlich erfolgreicher, aber es hat nicht geklappt. Oder leiden wir an einem Untertreibungssyndrom, weil wir Angst haben, dass dann das Finanzamt im nächsten Moment von diesem Stolz Gebrauch macht und mit neuen Steuerforderungen zugreift? Ich glaube was wir brauchen, das ist ein ganz normales Verhältnis zum Gewinn. Gewinn ist nichts Abstruses. Gewinn ist auch nichts Negatives. Gewinn gehört zum wirtschaftlichen Leben dazu. Vielmehr noch: Gewinn ist überhaupt der Grundstein für den Fortbestand des Unternehmens. Ohne Gewinn, kein erfolgreiches Unternehmen. Eine volkstümliche Redensart beschreibt dies treffend: „Ohne Moos nichts los.“ Für all diejenigen, denen dieser Spruch zu einfach erscheint, möchte ich es etwas professioneller ausdrücken: Gewinn gibt dem Unternehmer die Möglichkeit, die Zukunft zu kaufen. Auch beim Bergsteigen gibt es die Situation des persönlichen Aufgebens (der „Insolvenz“). Nur ist am Berg – oder in der Wand wie wir Bergsteiger zu sagen pflegen – keine staatliche Einrichtung, bei der man sich anmelden muss. Nein, ob man rechtzeitig umkehrt,

muss jeder Bergführer und jeder Bergsteiger mit sich selbst ausmachen. Deshalb wäre meines Erachtens ein Kletterkurs eine gute Möglichkeit, sich als Unternehmenslenker weiterzubilden.

Wenn wir für den eingangs zitierten Satz von Professor Reinhold Würth ein Beispiel aufführen müssen, finden wir es bei Schlecker, dies ist für mich ein Paradebeispiel. Nach einer Erfolgsstory ohnegleichen in den 1970er und 80er Jahren ging es relativ bald nach der Jahrtausendwende bergab. Aber ich möchte nicht in das Regal der „second-guesser“ gestellt werden, die alles und immer danach besser wissen wollen. Auch Schlecker hatte bestimmt seine Berater und dies waren sicherlich keine No-Names.

Das Streben nach Wachstum wird immer ein unternehmerischer Begleiter sein, dennoch ist ein gewisser Realitätssinn, was auch die Wachstumsziele impliziert, angebracht. Zuviel zu wollen, ist keine Kunst. Aber wie heißt es doch so treffend: „Schuster bleib bei Deinen Leisten.“ – Lassen Sie mich die Bedeutung dieses Sprichwortes übersetzen: Bleib bei dem, was Du kannst – genauer gesagt – bleib bei dem, was Du leisten kannst. Und genau hier sollte unser Nachdenken in Sachen Wachstum und Gewinn ansetzen.

---

## „Wachstum ohne Gewinn ist tödlich.“

---

**Sehr geehrter Prof. Würth, Wachstum ist die vorherrschende Zielvorstellung unseres Wirtschaftssystems. Unternehmenswachstum gilt als Leistungsnachweis. Ist stetiges wirtschaftliches Wachstum für Sie eine zukunfts-fähige Handlungsoption?**

*In einem Unternehmen wie Würth mit 11 Mrd. EUR Umsatz (2015) sind die Grenzen des Wachstums lange nicht erreicht. Abstrahiert man aber die Grenzen des Wachstums, dann ist die Frage, wohin sich der Kapitalismus entwickeln wird, lange nicht beantwortet. Langfriststrategisch kann Wachstum mit Sicherheit nicht zum Unternehmensziel ernannt werden: Ob in Politik oder Wirtschaft, kein Imperium und kein noch so solide aufgestelltes Unternehmen konnte sich am Ende dem Niedergang oder Zusammenbruch entziehen. Das Reich Alexanders des Großen endete in den Diadochen-Kriegen, das so mächtige Imperium Romanum war nach 1.500 Jahren Geschichte am Ende, das sagenhafte Reich von Dschinghis Khan mit seiner Ausdehnung von unglaublichen 33 Millionen km<sup>2</sup> überdauerte gerade drei Generationen. Das Britische Empire ist nur noch ein Hauch früherer Macht. Die Katholische Kirche, geschwächt durch die Reformation,*

*die Aggressivität des Islam und die freiheitliche Denkweise der heutigen Gläubigen, hat den Zenit ihrer Macht lange überschritten.*

*Analog wiederholt sich das Gleiche in der Wirtschaft. Das einst mächtige Venedig ist zur bedeutungslosen, aber großen Touristattraktion degeneriert, die Niederländische Ostindien-Kompanie oder auch die Britische Ostindien-Kompanie sind verschwunden, Fugger und Rothschild heute eher bedeutungslos, Kodak, Lehman Brothers oder Grundig verschwunden.*

*Die logische Konsequenz ist, dass alles, was auf der Erde lebendig ist, dem Zyklus des Lebens unterliegt, nämlich des Werdens, des Seins und des Vergehens. Der gesunde Menschenverstand kommt automatisch zu dem Ergebnis, dass so auch jedes Unternehmen irgendwann sein Ende finden wird. Diese These ist auch tröstlich, denn sonst würde am Ende die ganze Welt von einem einzigen Unternehmen beherrscht. In Deutschland wäre die soziale Marktwirtschaft zur Utopie degeneriert.*

---

## „Wachstum ohne Gewinn ist tödlich.“

---

**Wie definieren Sie Erfolg jenseits von Kennzahlen, Gewinnmaximierung und Renditestei-gerung?**

Lässt man Gewinnmaximierung und Renditestei-gerung außen vor, dann steht selbstverständlich sofort die Mitarbeiterschaft im Zentrum: Die Schaffung solider, sicherer Arbeitsplätze ist sozialpolitisch die wichtigste Aufgabe eines Unter-nehmens. Gleichwertig dazu ist die Pflege einer humanistischen Unternehmenskultur genauso wichtig. In meinem Unternehmen versuchen wir den Mitarbeitern nicht nur einen sicheren Job an-zubieten, sondern etwas mehr, nämlich wir bieten in gewissem Sinn eine Heimstatt an in dieser Zeit der Verunsicherung, der Internet-Globalisierung und dem religiösen Niedergang, der ja selbst im Buddhismus zu beobachten ist. Über Sportveran-staltungen, Kulturangebote, über die Beschäfti-gung mit den Schönen Künsten bieten wir unseren Mitarbeitern über die Zusammenarbeit im Beruf hinaus an, eine hohe Lebensqualität zu leben.

**Was sind die wichtigsten Wachstumsvoraus-setzungen in einem Unternehmen?**

Natürlich Forschung und Entwicklung: Für mich sind Warnungsbeispiele Kodak, Nokia und viele andere. Die Marktanalyse der nächsten 20 Jahre ist überlebensnotwendig – denken wir nur an die bevorstehende Grundrevolution im Automobil-bau. Ich erwarte auf diesem Markt in den nächs-ten 30 Jahren eine Umwälzung, die Hunderttau-sende von Arbeitsplätzen und eine große Zahl von Marktteilnehmern im Automobilmarkt hinwegfe-gen wird. Wenn Verbrennungsmotoren und wahr-scheinlich sogar Lenkrad und Gaspedal wegfallen, werden ganze Zulieferindustrien überflüssig.

Neben Forschung und Entwicklung und Markt-beobachtung muss die Wachstumsfinanzierung gewährleistet sein. Mein Hauptcredo bei meiner Lehrtätigkeit an der Universität Karlsruhe mit 32 Vorlesungen im Doppelsemester lautete: „Wach-s-tum ohne Gewinn ist tödlich“. Der Tod vieler Start-ups ist deshalb programmiert, weil dieser Nachwuchs erklärt, „jetzt wachsen wir einmal, den Gewinn holen wir später“. Welch gefährliche Falle!

**Haben Sie in Ihrer Managementfunktion im Unternehmen schon einmal die Grenzen des Wachstums gespürt und wenn ja, worin lagen diese?**

Jedes Unternehmen wird mit gewissen Produktreihen an die Grenzen des Wachstums katapultiert, entweder weil durch die technologische Weiterentwicklung das Produkt vom Markt gänzlich verschwindet oder weil der Wettbewerb besser oder schneller ist.

Therapie ist dann für diese Produktreihe, den Wettbewerb einzuholen oder zu übertreffen und das Gesamt-Unternehmenswachstum durch Ausweichen in periphere Märkte, durch Aufnahme neuer Produkte oder die Akquisition verwandter Unternehmen und Betriebe voranzubringen. Wichtig ist die Schaffung einer globalen Unternehmenskultur, das heißt, das Unternehmen darf nicht nur plakativ die neudeutsche Wortschöpfung „Global Player“ vor sich hertragen, sondern der Betrieb muss als „Global Player“ institutionalisiert sein - Englisch ist heute als Lingua franca in unserem Unternehmen internationale Kommunikationssprache.

**Gelingt es Ihnen persönlich, von Zeit zu Zeit aus dem Hamsterrad des „höher-schneller-weiter“ auszusteigen und wenn ja – wie schaffen Sie dies?**

Im Alter von 81 Jahren (2016) habe ich sicher das Recht, komplett auszusteigen! Aber wenn Sie 67 Jahre für ein und dasselbe Unternehmen gewirkt und gearbeitet haben und den Betrieb von 2 Mitarbeitern 1954 nach dem Tod des Vaters auf heute 69.000 Mitarbeiter (2016) aufgebaut und mitgestaltet haben, wird solch ein Unternehmen schon ein Stück des eigenen Lebens. Aus dem Hintergrund als Stiftungsaufsichtsratsvorsitzender darf ich auch heute noch die großen Linien der Würth-Gruppe mitbestimmen. Aber immerhin bin ich heute zweimal zwei Monate pro Jahr mit meinem Boot unterwegs, zusammen mit Teilen der Familie – zuletzt auf den Malediven, in Sri Lanka, auf den Andamanen und in Myanmar; insofern steige ich schon aus diesem Hamsterrädle aus, gebe aber zu, dass ich selbst an Bord kalendertäglich zwei bis drei Stunden diktiere, via Internet landen diese Diktate schnell bei meinen Sekretärinnen in der Zentrale.

## VITA

*Der Aufbau der Würth-Gruppe ist das Lebenswerk von Prof. Dr. h. c. mult. Reinhold Würth (81) und zählt zu den Erfolgsgeschichten der deutschen Wirtschaft: 1945 wurde das Mutterunternehmen des Konzerns, die Adolf Würth GmbH & Co. KG, durch Adolf Würth im süddeutschen Künzelsau gegründet. Nach dem frühen Tod des Vaters im Jahr 1954 übernahm Reinhold Würth, der heutige Stiftungsaufsichtsratsvorsitzende der Würth-Gruppe, als 19-Jähriger das Unternehmen. Ausgehend von den Aufbaujahren der Nachkriegszeit entwickelte er aus dem damaligen Zweimannbetrieb einen weltweit tätigen Handelskonzern.*



*Von den frühen Anfängen her hat Reinhold Würth eine Unternehmenskultur geprägt, die auf Grundwerten wie Optimismus, Dynamik, Hochachtung vor den Mitarbeitern und ihren Leistungen sowie aktivem Einsatz für die Kunden basiert und die ein maßgeblicher Erfolgsmotor des Familienunternehmens ist. Bettina Würth, Tochter von Reinhold Würth, führt als Vorsitzende des Beirats der Würth-Gruppe diese Tradition weiter fort.*

*2014 feierte die Würth-Gruppe mit Reinhold Würth ein ganz besonderes Ereignis: sein 65-jähriges Arbeitsjubiläum. Mit dem 80. Geburtstag von Reinhold Würth und dem 70-jährigen Bestehen des Unternehmens Würth wurden im Jahr 2015 zwei runde Jubiläen begangen.*