

Erfolg ist keine Zwischenlösung

Konsequentes Handeln sichert den Erfolg.

Ausschreibungen, an denen brauchen wir gar nicht erst teilzunehmen. Da bekommen wir eh keinen Auftrag, so hört man es immer wieder. Und bei der nächsten Anfrage macht der Betrieb dann doch wieder mit. Der Chef sitzt Stunden über Stunden im Büro, kalkuliert Leistungen und trägt Preise ein. Das alles in dem Wissen, dass es mit ziemlicher Sicherheit eh wieder nichts wird mit dem Auftrag. Ist das sinnvoll? Hat das etwas mit unternehmerischem Handeln zu tun? Unternehmerisches Handeln bedeutet das Streben nach wirtschaftlichem Erfolg. Ein Unternehmer will Geld verdienen. Was bringt es also, sich den Aufwand einer Kalkulation zu machen, wenn man eh keinen Auftrag bekommt? „Vielleicht bekommen wir ja doch mal einen ab“, könnte man nun entgegnen. Aber das ist blanke Hoffnung. Die stirbt zwar bekanntlich zuletzt, sichert aber auch keinen Erfolg. „Aber wenn hier in der Gemeinde etwas ausgeschrieben wird, dann müssen wir doch mitmachen“, könnte eine andere Begründung lauten. Dann wird die Mühe also aus Prestige Gründen auf sich genommen. Auch das hat mit Erfolg wenig zu tun.

Wie auch immer die Begründung lautet, es ist nicht konsequent, an einer

Ausschreibung teilzunehmen, wenn man eh keine Chance auf den Auftrag sieht.

Psychologisches Grundmotiv

Der Volksmund sagt: „Wer A sagt, der muss auch B sagen“ und beschreibt damit ein grundlegendes psychologisches Motiv menschlichen Verhaltens: Die Konsistenz. Konsistenz bedeutet, dass ein Mensch sein aktuelles Verhalten in Übereinstimmung mit seinem früheren Verhalten ausrichtet. Das Zusammenleben von Menschen in einer Gemeinschaft kann nur funktionieren, wenn sich die einzelnen Mitglieder der Gemeinschaft aufeinander verlassen können. Der Einzelne muss abschätzen können, wie der Andere sich in bestimmten Situationen verhalten wird. Das Verhalten des Anderen muss – zumindest in gewissem Maße – berechenbar sein. Gemeinschaft braucht Berechenbarkeit. Konsistenz garantiert die Berechenbarkeit.

Ausgleichsstreben

Der Grundsatz der Konsistenz menschlichen Verhaltens hat viele Ausprägungen. Eine besonders bedeutende ist die Reziprozität. Man versteht darunter,



Thomas Scheld

dass jemand bemüht ist einem anderen zurückzugeben, was er von ihm bekommen hat. Reziprozität ist also eine Art Streben nach Ausgleich. Sie führt in einer Gemeinschaft dazu, dass sich der Einzelne darauf verlassen kann, dass er das, was er an die Gemeinschaft gibt, letzten Endes in der Summe auch zurückbekommen wird. Der Einzelne kann sich im Grundsatz sicher sein, dass er nicht ausgenutzt wird. Und deshalb kann er etwas geben. Reziprozität spiegelt sich im Gedanken des Ausgleichs wider. Natürlich gibt es immer auch Nutznießer, die sich nicht an den Ausgleichsgedanken halten wollen. Diese Menschen werden dann schnell zu Außenseitern. Denn eine Gemeinschaft kann langfristig nur erfolgreich bestehen, wenn ein Mindestmaß an Ausgleich stattfindet. Ausgleich, das hat viel mit Konsequenz zu tun. Und damit ist konsequentes Verhalten eine Voraussetzung für den Erfolg.

Konsequenz & Aufträge

In vielen Betrieben sind im Frühjahr die Aufträge knapp. Jetzt muss Arbeit „rangeschafft“ werden. Die Leute sollen ja nicht untätig in der Werkstatt sitzen. Also werden Aufträge angenommen, koste es, was es wolle. Um den Auftrag

zu bekommen, gibt es einen Nachlass. Jetzt wird zwar nichts oder nur wenig verdient, aber Hauptsache der Auftrag ist da. Ist das konsequent? Nein, denn wie der Volksmund schon weiß: „Nimm nie einen Auftrag an, wenn du einen Auftrag brauchst“. Spätestens im Spätsommer rächt sich das Annehmen um jeden Preis. Da werden dann genug Aufträge da sein. Da sind dann einige „von selbst“ dazu gekommen. Und nun hat der Betrieb mehr Aufträge, als er bewältigen kann: Zu viele Baustellen, zu wenige Mitarbeiter – die Folge sind Koordinationsprobleme. Es entstehen Fehler, die der Kunde merkt. Termine werden nicht eingehalten. Es entsteht Unzufriedenheit – beim Kunden, bei den Mitarbeitern und beim Unternehmer. Das alles ist die Folge mangelnder Konsequenz. Und es hat mit Erfolg nichts zu tun.

Konsequenz & Mitarbeiter

Oder nehmen wir den Umgang mit den Mitarbeitern. Natürlich gibt es da Regeln. Und die kennt auch jeder. Aber im Einzelfall kann man ja mal fünf gerade sein lassen und eine Ausnahme machen. Einer möchte mal kurzfristig zwei Wochen Urlaub für eine Fernreise haben. Das geht jetzt im Sommergeschäft natürlich nicht. Das ist doch jedem klar. Aber der Mitarbeiter fragt trotzdem seinen Chef. Man kennt sich ja gut. Der Wunsch des Mitarbeiters ist zwar eigentlich nicht erfüllbar, aber der Chef sagt trotzdem zu. Schließlich ist der Mitarbeiter ja ein wichtiger Mann. Einer auf den man sich sonst immer verlassen kann. Und da kann man doch mal eine Ausnahme machen. So oder ähnlich läuft das ab. Sie erleben diese Situationen vielleicht selber schon oder hörten von Kollegen, dass solche Dinge bei ihm öfter vorkommen. Die Ausnahme ist das Verlassen des Konsistenzweges. Was ist die Folge? Einer bekommt Urlaub und die anderen müssen die fehlende Arbeitskraft ausgleichen. Die müssen für ihren Kollegen mitarbeiten. Die müssen jetzt mehr leisten. Das gefällt natürlich keinem. Ein mittelgroßer Zorn mit anschließender Protesthaltung sind vorprogrammiert. Und viel schlimmer noch: Der ei-

ne hat Urlaub bekommen, zu einer Zeit, in der das eigentlich nicht möglich gewesen wäre. Da hätte sonst keiner Urlaub bekommen. Der hat halt einen besseren Draht zum Chef. Für den wird schon mal eine Ausnahme gemacht. Plötzlich haben die Mitarbeiter den Eindruck, dass der Chef nicht mehr alle gleich behandelt. Genau das ist ein ungutes Signal. Es nervt die anderen und es sorgt für Gesprächsstoff. Es führt zu Unmut. Das macht den Teamgeist kaputt. Und das innerhalb ganz kurzer Zeit. Das kostet Produktivität. Und Sie ahnen es schon: Hier wurde aus Sicht der anderen die Reziprozitätsregel verletzt. Auch das ist die Folge mangelnder Konsequenz. Und das hat mit Erfolg nichts zu tun.

Konsequenz & Büro

Oder nehmen wir die Abrechnung. Da braucht es des öfteren ein Aufmaß. Wer macht schon gerne Aufmaß? Also bleibt es liegen. Und damit liegt die ganze Schlussrechnung – Tage, Wochen, vielleicht Monate. Was ist die Folge? Der Kunde bekommt die Endabrechnung verspätet. Also lässt er sich auch mit der Zahlung Zeit. Vielleicht sogar viel Zeit. Gleichzeitig nutzt der Betrieb seine Bank als Liquiditätspuffer. Das kostet Zinsen. Und es kostet möglicherweise eine Menge Vertrauen. Konsequent ist das alles nicht, denn das oberste unternehmerische Ziel, die Gewinnerzielung, birgt die Forderung nach einem schonenden Umgang mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen in sich. Ressourcenschonung ist auch Kostenvermeidung. Und die Zinszahlungen wären hier doch nun wirklich vermeidbar. Mit der Sicherung des Erfolgs hat auch das nichts zu tun, im Gegenteil.

Konsequent erfolgreich

Wir haben nur drei kleine Beispiele betrachtet. Beispiele, wie sie in vielen Betrieben an der Tagesordnung sind. Klein und unbedeutend. Aber mit durchaus ernst zu nehmenden Folgen für den Betrieb. Immer wenn die Konsequenz fehlt, ist die unerwünschte Folge nicht weit entfernt. Das gilt im pri-

vaten Leben genauso wie im Unternehmen. Konsequenz ist ein Grundpfeiler menschlichen Zusammenlebens. Konsequenz sichert Verhalten ab. Und Konsequenz festigt das Vertrauen. Genau das macht es dem Unternehmer ganz leicht, erfolgreich zu sein. Er muss nur konsequent sein. Betrachten wir nochmals unsere drei Beispiele.

Ein Chef, der Aufträge nicht um jeden Preis annimmt, sondern sich nur um solche bemüht, die ihm einen vernünftigen Deckungsbeitrag liefern, der verdient an diesen Aufträgen soviel, dass er mit einer normalen Auslastung auskömmlich leben kann. Koordinationsprobleme aufgrund zu vieler Baustellen werden dann gar nicht erst entstehen. Ebenso wird ein Mitarbeiter, der seinen Chef als konsequenten Partner kennengelernt hat, diesen Chef gar nicht erst um eine inkonsequente Entscheidung bitten. Der fragt in einer Arbeitshochphase nicht nach einer Ausnahme in Sachen Urlaubsgewährung. Und wer sein Unternehmen konsequent betreibt, der wird auch das ungeliebte Aufmaß als notwendiges Muss für den wirtschaftlichen Erfolg ansehen. Das schafft Liquidität und spart Zinsen.

Deshalb seien Sie konsequent! Immer und überall. Legen Sie das Augenmerk darauf. Und freuen Sie sich über Ihren Erfolg, denn Erfolg hat viel mit Konsequenz zu tun.

Thomas Scheld

kompakt

Unternehmerischer Erfolg ist in vielen Fällen eine Folge konsequenten unternehmerischen Verhaltens. Drei Beispiele verdeutlichen den Zusammenhang.

Thomas Scheld
c/o C.A.T.S.-Soft GmbH
Eigenroder Straße 1
35075 Gladenbach
Tel.: (06462) 9374-0
Fax: (06462) 9374-30
scheld@cats-soft.de
www.cats-soft.de