

# Die Logik des Wachstums

Gary Kneip (CEO von Secure IT) über Gründe warum Unternehmen wachsen

*Herr Kneip, wir möchten uns mit Ihnen über Wachstum unterhalten, über das, was den Unternehmer antreibt und warum Betriebe die Tendenz haben, immer größer zu werden.*

Gary Kneip: Es gibt naturgemäß hundert Gründe, einen Betrieb zu gründen ... Einige werden in Familien hineingeboren, in denen es selbstverständlich ist, den Familienbetrieb zu übernehmen und weiterzuführen. Die haben das so „eingelöffelt“ bekommen. Meine persönliche Laufbahn gestaltete sich jedoch anders: Ich war in einer führenden Angestelltenposition, wurde dann aber durch Aktionärsverschiebungen in völlig andere Verhältnisse gedrängt, mit der Konsequenz, dass ich mich auf nicht absehbare Zeit hätte ducken müssen. Das entspricht aber nicht meinem Temperament. Ich wollte mich mit 39 Jahren nicht wieder in eine Situation begeben, in der ich nicht Verantwortung für mein eigenes Schicksal tragen konnte.

*Mit anderen Worten: Sie wollten selber entscheiden können ...*

G. K.: Ja, aber das war eigentlich nur das auslösende Moment. Es hat mich schon immer gereizt, kreativ zu sein. Und dann sitzt man an einem Montag in einem leeren Büro und steht vor der Frage: Ich bin

jetzt ein Unternehmen, was will ich überhaupt machen? Das ist schon lustig. Zwar hatte ich meine Vorstellungen von einem Businessplan, die waren aber (wie so oft) völlig überzogen! Am Anfang schaut man sich sein (vermeintliches) Kompetenzspektrum an und sagt sich: OK, im Prinzip könnte ich all das tun. Später ist man dann schon zufrieden, wenn man sich sein eigenes, kleines Tortenstück aus dem Ganzen

---

**Der Markt wächst. Wenn das Unternehmen nicht mitwächst, verliert es an Gewicht und wird irgendwann von der Realität eingeholt.**

---

herauspicken und umsetzen kann. Auch im Hinblick auf die Größe des Betriebs ist man anfangs dazu geneigt, zu übertreiben. Man will ernst genommen werden und nicht als *One-Man-Show* auftreten. Der Kunde will verständlicherweise Sicherheit, er will die Garantie, dass das Unternehmen auch in sechs Monaten noch existiert. Da stellen sich dann die Gretchenfragen: welche Kapitaldecke? welche Mitarbeiterzahl?

*Und deshalb wachsen Unternehmen?*

G. K.: Unternehmen wachsen in Schritten. Bei einem Zweimannbetrieb beispielsweise gibt es an sich schon einen gewissen Druck zum Wachstum, aus dem einfachen Grund, weil die Aufgabenverteilung so gestaltet werden muss, dass die spezialisierten Personalressourcen auch optimal genutzt

werden können. So gerät das Unternehmen zwangsläufig in eine Logik des Wachstums, ohne dass es an sich ein bewusster Vorgang wäre. Das Geschäft beginnt zu laufen, Aufträge müssen abgearbeitet werden, dafür braucht man immer mehr Mitarbeiter und Verwaltungspersonal und irgendwann stellt man dann erstaunt fest, dass man 30 Mitarbeiter hat.

*D. h. sobald die Möglichkeit besteht und Kapital vorhanden ist ...*

G. K.: ... und vor allem der Markt!

*... kommt der nächste Schritt automatisch. Ist der Prozess so automatisch, dass der Unternehmer sich die Wachstumsfrage überhaupt nicht stellt?*

G.K.: Die Frage drängt sich ihm auf. Zwischen einem kleinen Unternehmen (das ich bei 30 bis 50 Leute ansiedeln würde) und einem mittelgroßen gibt es einen gewaltigen Organisationsumschwung. Da verschiebt sich Einiges: Das Unternehmen benötigt eine wirkliche Geschäftsführung, eine zweite Führungsebene muss eingeführt werden, um Prozesse (die vorher informell waren) zu strukturieren. Der Unternehmer kennt nicht mehr jeden Mitarbeiter so persönlich wie vorher ...

*Wachstum also als reflexhafter Automatismus?*

G. K.: Das geschieht aus der Sache selbst heraus. Da weiß man nicht, was Huhn und Ei, Ursache und Wirkung ist.

*Ganz konkret: Was hat der Unternehmer von Wachstum?*

G. K.: Er gewinnt an Qualität.

*Qualität von was?*

G. K.: Zuerst einmal persönliche Qualität. Er braucht sich nicht mehr selbst um jedes kleine Detail zu kümmern und kann sich auf die Ebene strategischer Entscheidungen zurückziehen. Das bewirkt, dass er diese Zeit nutzt, um neue Strategien zu entwickeln, welche wiederum zu mehr Wachstum führen. Wenn dieser Prozess nicht bewusst gestoppt wird, entwickelt sich das Geschäft zwangsläufig in Richtung Wachstum. Es entsteht ein Sogeffekt vom Markt her. Es sei denn, es kommt die bewusste Entscheidung – und die ist sehr privat –, sein Unternehmen nicht größer zu machen, als es an einem präzisen Punkt ist. Natürlich hängt diese Entscheidung mit der Lebenseinstellung zusammen. Wenn der Unternehmer ohnehin vorhat, dieses eine Unternehmen auf alle Zeit weiterzuführen, wäre es denkbar, dass er sich sagt: 45 Mitarbeiter sind genug. Wenn er aber als Unternehmer das Ziel hat, nach der Gründung und dem Aufbau sein Unternehmen zu verkaufen, um ein neues zu starten, dann hat er auch Interesse daran, die Braut herauszuputzen. Und das bedeutet Ausbau von Marktposition, Mitarbeiterzahl und Profitabilität. Und dann sind sie in einer Logik, in der sie verschiedene Strukturen aufbauen müssen, um diese Ziele auch zu erreichen.

*Und trotzdem, am Anfang steht – sagten Sie – der Wunsch nach Selbstbestimmung. Aber dieser Wunsch ist an dem Punkt doch längst erfüllt! Warum geht man dann noch weiter?*

G. K.: Kreativität! Und: Es ist schon sehr beeindruckend, etwas zu entscheiden und es geschieht. Das ist begeisternd!

Ich würde die Frage noch anders stellen: Warum arbeitet einer, der unwahrscheinlich viel Geld hat, noch weiter? Weil er auf seiner Ebene Sachen umsetzen kann, die einfach Spaß machen! Das ist Selbstrealisierung, eine Selbstbestätigung oder ein Ego-trip, man kann das nennen, wie man will. Das Weitermachen resultiert aber auch – und das kann man nicht so ohne Weiteres abstreiten – aus einem Verantwortungsge-

fühl heraus. Verantwortung für das Unternehmen, die Shareholder und die Mitarbeiter. Man hat dann einen Punkt erreicht, wo man nicht mehr einfach sagen kann: Ich lege jetzt die Hände in den Schoß. Wenn man zu diesem Schluss käme, muss man auch konsequent sein und von seiner Führungsposition zurücktreten. Ansonsten richtet man dem Unternehmen eventuell Schaden zu.

*Ist ein Unternehmen, das nicht wächst, instabil?*

G. K.: Der Markt wächst. Und wenn das Unternehmen nicht mitwächst, verliert es an Gewicht und wird irgendwann von der Realität eingeholt. Irgendwann sind die Prozesse nicht mehr adäquat und die Produkte oder Dienstleistungen entsprechen nicht mehr dem Markt. Ein Unter-

---

### **Die Einführung eines Null-Wachstums ist undenkbar. Das ist Utopie pur.**

---

nehmen funktioniert in einem Markt und dessen Bedingungen. Solange der Markt es erfordert und erlaubt, muss das Unternehmen wachsen – tut es dies nicht, macht der Unternehmer einen entscheidenden Fehler. Für mich ist Wachstum *per se* aber nicht das Ziel. Das wirkliche Ziel besteht darin, das Unternehmen langfristig am Leben zu erhalten.

*Aber in schrumpfenden Märkten müsste es doch auch Strategien für schrumpfende Unternehmen geben ...*

G. K.: Die gibt es auch.

*Für die nächsten 30 Jahre wäre das in Europa vielleicht die angebrachte Perspektive.*

G.K.: Wenn die Märkte schrumpfen, muss die Wirtschaft global mitschrumpfen. Es wäre ja absurd, die Wirtschaft auf hohem Niveau zu halten und sich struktur- und kostenmäßig nicht anzupassen.

Das will aber nicht heißen, dass ein einzelnes Unternehmen nicht auch in einem rückläufigen Markt wachsen kann. Ein Unternehmen kann in diesen Momen-

ten Marktpositionen übernehmen, sei es durch Masse und Struktur oder durch Aggressivität.

*Aber im Prinzip könnte „décroissance“ genau so gemanagt werden wie Wachstum.*

G. K.: Sowohl das eine wie auch das andere tut der Sache nicht genüge. Die Langfristigkeit sollte besser belohnt werden! Wir müssen weiter als nur bis zur nächsten Bilanz denken. Und das gilt für beide Seiten, sowohl die Kapital- als auch die Arbeitnehmerseite. Da wird manchmal auf beiden Seiten über die Stränge geschlagen. Wir leben unter der Prämisse einer globalisierten Marktwirtschaft und zum großen Teil profitieren wir auch davon, dafür unterliegen wir aber auch ihren Zwängen. Wenn wir nicht auf beiden Seiten überlegen, wie wir uns denen anpassen, machen wir einen Grundfehler. Auf Arbeitnehmerseite verharret man noch zu oft auf Positionen, die insgesamt nicht mehr vertretbar sind.

*Aber wir wissen, dass Wachstum im Großen und Ganzen betrachtet keine Option mehr ist. Angesichts von Ressourcenverknappung, Zerstörung von Biodiversität und Klimawandel wird die Idee, dass es Grenzen des Wachstums gäbe, immer plausibler.*

G. K.: Stimmt man diesen Thesen ohne Wenn und Aber zu, bleiben einem als Unternehmer nur zwei Konsequenzen: entweder man schließt sein Unternehmen (denn die Aktivität auf einen gewissen Punkt einfrieren, käme in einer dynamischen Marktwirtschaft einer Schließung gleich) oder man lässt das Unternehmen leben, wie es leben muss und versucht, Einfluss auf politischer oder gesellschaftlicher Ebene zu nehmen, damit sich das Umfeld ändert. Ich finde, es wäre absolut vermessen, von welcher Seite auch immer (und wer sollte dies auch tun?), den Unternehmer zu beauftragen, luxemburgisches, europäisches, weltweites Wachstum einzuschränken, nur weil es plausible Gründe gäbe, dies zu tun. Ich kann mir schwer vorstellen, dass ein einzelnes luxemburgisches Unternehmen hier irgend etwas bewirken kann. Das Unternehmen kann sich dies zwar auf die Fahne schreiben, im Endeffekt läutet es aber eher seinen eigenen Untergang ein. Ich glaube, da ist der Falsche gefragt: es wäre an der globalen Wirtschaftspolitik Akzente zu

setzen. Selbst wenn wir alle heutigen Probleme in Betracht ziehen, wäre noch immer ein Wachstum möglich; aber ein anderes als das, was wir heute kennen. Ein Null-Wachstum ist nur in einem totalitären, kommunistisch-ähnlichen System möglich, in dem per Dekret entschieden wird. Dann sind wir aber nicht mehr in einer liberalen und sozialen Gesellschaft, und die Umverteilungsprobleme (die ja heute latent sind) müssten frontal angepackt werden. Politisch wäre dies reiner Selbstmord. Wir fahren auf der Achterbahn, und diese zu steuern oder zu stoppen, ist nicht so einfach. Gegen die globalen Probleme, die auf uns und die nächsten Generationen zukommen, ist aus der Sicht des einzelnen luxemburgischen Unternehmers nichts zu machen.

*Aber Sie sehen die Probleme?*

G. K.: Die Probleme sehe ich schon ... Sehen Sie, mein Unternehmen verbraucht sehr viel Energie und ich versuche natürlich, die Energie so optimal zu nutzen, wie es nur irgendwie möglich ist. Dafür investieren wir Geld, haben aber dadurch auch einen Return: Im Endeffekt ist es für mich sogar kostenneutral, in neue Energien zu investieren. Aber dennoch verlangt es von mir die Entscheidung, das Geld auch zu investieren. Genau so gut könnte ich mir ja auch sagen: Ich investiere nicht, habe keine Investitionen abzuschreiben und keine Sorgen mit mir herumzuschleppen.

Von Experten werden allgemein zwei Alternativen vorgeschlagen, um das Wachstumsproblem in den Griff zu bekommen. Da wäre einerseits das *soft-landing*: Man soll auf regenerative Energien umsteigen, die Lieferketten abkürzen und mehr lokal produzieren – im Prinzip aber das Wirtschaftsmodell, wie wir es heute kennen, weiterführen. Die andere These schlägt eine radikale Veränderung vor: sich völlig vom Öl und vom Wachstum lösen. Dies soll über eine Förderung der lokalen Entwicklung geschehen und die soll unter anderem über Zölle gesteuert werden ... Das ist natürlich total gegenläufig zur Globalisierung. Man kann dies auch fordern, aber eine Unternehmerforderung ist dies nicht. Als Unternehmer würden wir zwar damit leben müssen, aber es sollte nicht von einem Unternehmer verlangt werden, das auch noch selbst einzuklagen. Da ist die

Politik gefordert, und gerade im Hinblick auf die Politik mache ich mir die größten Sorgen ...

*Sind Sie ein politischer Mensch?*

G. K.: Ich denke politisch, ja.

*Sie denken also nicht nur als Unternehmer?*

G. K.: Nein, und ich habe mir auch die Frage gestellt, wo ich mich am besten einbringen könnte. Ich habe dann beschlossen auf der Unternehmenseite Themen anzugehen, die dort nicht unbedingt populär sind. Ich habe z. B. die Frage der Nachhaltigkeit zum Thema gemacht. In der UEL (Union des entreprises luxembourgeoises) haben wir ein Institut für nachhaltige Entwicklung gegründet. Dieses Institut setzt

---

### **Dass wir in Luxemburg auf ein Ponzi-System aufbauen, scheint niemanden zu stören**

---

Standards für verantwortliches Handeln der Unternehmen, die europaweit ihresgleichen suchen.

*Sie sind nicht nur Präsident der Arbeitsgruppe Nachhaltigkeit der UEL, sondern auch Vizepräsident des Conseil économique et social, Mitglied des Conseil supérieur pour un développement durable, Mitglied im Fonds de compensation für die Rentenreserve und ehemaliges Mitglied im Aufsichtsrat des Sozialversicherungsausschusses.*

G. K.: Letzteres musste ich aus Zeitgründen aufgeben, ich bin ja auch noch Unternehmer (lacht).

*Wenn man all diese Posten auflistet, drängt sich einem die Frage auf, was Sie von der Wachstumsstrategie der Luxemburger Regierung halten ...*

G. K.: Ich bin mir nicht sicher, ob es eine solche Strategie überhaupt gibt! Was es gibt, ist eine Verkaufsstrategie, die nach außen hin propagiert wird. Wenn ich mir aber anschau, wie wir ungezügelt Schulden machen, wie wir unsere Strukturen vernachlässigen, und wenn ich mir unser luxemburgisches Staatsunternehmen im

Weltumfeld anschau, dann muss ich feststellen, dass wir an Wettbewerbsfähigkeit verloren haben. Man kann dies unter verschiedenen Gesichtspunkten beurteilen, sie laufen aber alle auf das Gleiche hinaus: wir machen Rückschritte. Es könnte natürlich sein, dass dahinter ein übergeordneter Plan für eine Wachstumsbremse steckt, aber dann sollte dieser Plan zumindest kommuniziert werden (lächelt). Deutschland hat demgegenüber während Jahren voll auf die Lohnbremse getreten und dadurch ...

*... ein Drittel seiner Bevölkerung verarmen lassen?*

G. K.: Natürlich! Aber Deutschland steht heute als Nation umso glänzender da. Das ist dann die Gretchenfrage: Möchte man weiter auf sehr hohem Ross (und auf Pump) leben und die Karre weiter in den Dreck laufen lassen oder rafft man sich auf und tritt auf die Bremse? In Luxemburg sind wir bisher immer irgendwie über die Runden gekommen, irgendwo gab es immer eine Rettung. Irgendwann aber ist das vorbei und dann bricht die Wirklichkeit über uns hinein. Nehmen Sie das Pensionsystem: Es gab ja diesen hervorragenden Artikel von Robert Kieffer in *forum* zur Rentenfrage (*forum* Nr. 303, Anm.d.R.), der erschreckende Perspektiven aufgezeigt hat. Da stellt sich die Frage, ob wir alle blind sind. Wollen wir die Wahrheit nicht wissen? Warum findet sich kein Konsens? Ich spreche oft mit Gewerkschaftsmitgliedern, die haben eine sehr simple Sicht auf dieses komplexe Thema. Dass wir in Luxemburg auf ein Ponzi-System aufbauen, scheint niemanden zu stören.

Ohne Wachstum wären wir innerhalb von kürzester Zeit in der Rentenmauer. Wenn Luxemburg als erstes Land der Welt das Null-Wachstum einführen würde, hätten wir eine Katastrophe. Ein Null-Wachstum würde erhebliche Einschränkungen auf allen Ebenen zur Folge haben. Dass das politisch nicht durchsetzbar ist, ist klar. Wenn ich sehe, wie wenig Rückgrat unsere Politik insgesamt hat, ist die Einführung eines Null-Wachstums undenkbar. Das ist Utopie pur.

*Besten Dank für das Gespräch! ♦*

(Das Interview fand am 14. März 2011 statt. JST)