

Kurzfristige Gewinne... oder langfristiger Aufbau?

Frédéric Le Pennec · 18. Februar 2026



Kurzfristigkeit wird gefährlich, wenn sie sich ohne Rahmen ansammelt und schließlich die Unternehmensstrategie lautlos umdefiniert. Um das Langfristige zu bewahren, müssen die Abwägungen sichtbar, vorübergehend und gesteuert sein.

Kurzfristigkeit ist nicht der Feind der Strategie. Sie wird es, wenn jede Dringlichkeit ihre Entscheidung durchsetzt, ohne dass jemand misst, was sie morgen kosten wird.

In vielen IT-Dienstleistern und Beratungsunternehmen entscheidet niemand offiziell, das Langfristige zu opfern. Kein Vorstand nimmt den Punkt auf die Tagesordnung: "Wie können wir unsere Position in sechs Monaten schwächen, um das Monatsziel zu sichern?"

Die Abwägungen werden diskreter getroffen. Ein Geschäft wird trotz unscharf definierter Rahmenbedingungen angenommen, weil es das Ziel ermöglicht. Eine unsichere Aufgabe wird vorangetrieben, um einen Leerlauf zu vermeiden. Eine Anstellung wird beschleunigt, weil ein Kunde auf eine Antwort wartet. Die Akquise wird intensiviert, ohne sich die Zeit zu nehmen, das Angebot, die Zielgruppe oder die Positionierung zu überarbeiten.

Einzelnen betrachtet kann jede dieser Entscheidungen verteidigt werden. Sie reagiert auf eine reale, manchmal dringende Einschränkung. Ein Unternehmen muss seine Gehälter zahlen, seine Liquidität schützen, seine Berater beschäftigen und Gelegenheiten ergreifen, wenn sie sich bieten.

Das Problem liegt also nicht im Kurzfristigen. Es liegt in seiner stillen Akkumulation.

Eine kurzfristige Entscheidung kann rational sein. Eine Abfolge kurzfristiger Entscheidungen wird letztlich zu einer Strategie – auch wenn niemand sie gewählt hat.

Kurzfristigkeit ist kein Managementfehler

Das Spannungsfeld zwischen Kurz- und Langfristigkeit wird oft als ein wenig künstliche Debatte dargestellt. Ein Unternehmen kann nichts aufbauen, wenn es das nächste Quartal nicht übersteht. Und eine Dreijahresvision schützt nicht vor einem Liquiditätsproblem im nächsten Monat.

Ein Geschäftsführer kann daher ein weniger rentables Geschäft annehmen, um ein als wichtig erachtetes Konto zu eröffnen. Ein Manager kann einem Berater eine unvollständige Aufgabe anbieten, um zu verhindern, dass die Situation anhält. Ein Business Manager kann schnell auf einen noch unvollständigen Bedarf reagieren, um sich eine Chance zu bewahren.

Diese Entscheidungen sind nicht unbedingt schlecht. Sie werden es, wenn sie als normale Entscheidungen ohne klare Ziele, ohne Zeitrahmen und ohne Ausstiegskonditionen präsentiert werden.

Eine geringe Marge für drei Monate zu akzeptieren, um bei einem Kunden einzusteigen, kann sinnvoll sein, wenn das Unternehmen weiß, was es danach aufbauen möchte: eine Referenz, Zugang zu anderen Abteilungen, eine Wertsteigerung oder ein tarifliches Gleichgewicht. Wenn man hingegen langfristig alle schwachen Geschäfte im Namen des Umsatzes akzeptiert, führt das schlicht dazu, ein schwaches Modell zu installieren.

Der Unterschied liegt weniger in der Entscheidung selbst als im Bewusstsein, mit dem sie getroffen wird.

Eine heute gelöste Dringlichkeit kann morgen zu einer Schuld werden

Jede Abwägung zugunsten der Kurzfristigkeit schafft potenziell eine Schuld. Keine buchhalterische, sondern eine kommerzielle, managende oder organisatorische Schuld, die später beglichen werden muss.

Ein schlecht definiertes Geschäft führt zu Missverständnissen mit dem Kunden, zusätzlichen Anforderungen und einer schwindenden Marge. Eine zu schnell einem Berater angebotene Aufgabe kann einige Wochen Leerlauf vermeiden, führt aber möglicherweise zu Motivationseinbußen, einer Bitte um Beendigung oder einem Abgang. Ein gewährter Preisnachlass, um schnell zu unterschreiben, wird zum neuen Richtwert bei der nächsten Verhandlung.

Auf den ersten Blick ist der Nutzen sichtbar. Der Umsatz kommt rein, der Leerlauf verschwindet, der Kunde unterschreibt. Die Kosten hingegen verteilen sich über die Zeit. Sie treten in nicht in Rechnung gestellten Stunden, operativen Spannungen, schwierigen Nachverhandlungen, Vertrauensverlusten oder Fluktuation auf.

Zum Beispiel akzeptiert ein Business Manager, eine Mission zu starten, bevor die Rolle des Beraters, die Liefergegenstände und die Governance wirklich geklärt sind. Er sichert sofort mehrere Monate Umsatz. Zwei Monate später meint der Kunde, dass bestimmte Aufgaben enthalten waren, der Berater ist der Ansicht, dass sie nicht zu seinem Aufgabenbereich gehören, und der Manager widmet Stunden der Klärung eines vermeidbaren Dissenses.

Das Kurzfristige nimmt sofort den Nutzen der Entscheidung ein. Das Langfristige erhält oft die Rechnung.

Wenn die Dringlichkeit der einzige Kompass wird

Eine Organisation wechselt selten explizit zum Kurzfratismus. Sie gelangt dorthin, weil sich die Dringlichkeiten häufen und jede eine Ausnahme zu rechtfertigen scheint.

Diesen Monat muss der Umsatz gesichert werden. Nächsten Monat müssen Leerlaufzeiten reduziert werden. Danach der kommerzielle Rückstand aufgeholt. Dann die Quartalsabrechnung vorbereitet. In jedem Schritt wird das Bedürfnis zu bauen auf eine ruhigere Zeit verschoben, die niemals kommt.

Das Angebot bleibt unklar, weil die Teams keine Zeit haben, daran zu arbeiten. Die Konten werden nach Bedarf akquiriert, statt einem Fahrplan zu folgen. Die Business Managers werden an ihren unmittelbaren Ergebnissen gemessen, aber selten an ihrer Fähigkeit, ein Konto zu entwickeln, einen Berater voranzubringen oder eine dauerhafte Beziehung zu einem Kunden aufzubauen.

Der offizielle Diskurs hebt weiterhin die Vision, Qualität und langfristige Beziehung hervor. Die täglichen Entscheidungen belohnen vor allem Schnelligkeit, Verfügbarkeit und das Monatsresultat.

Die Teams hören daher zwei widersprüchliche Botschaften. Man fordert sie auf zu bauen, bewertet aber hauptsächlich, was sie sofort produziert haben. Man fordert sie auf zu qualifizieren, feiert aber zuerst den, der am schnellsten ein Profil gesendet hat. Man fordert sie auf, die Kundenbeziehung zu schützen, wirft ihnen dann vor, ein schlecht begonnenes Geschäft abgelehnt zu haben.

Dieser Widerspruch verwischt letztlich die Orientierungspunkte. Die Mitarbeiter wissen nicht mehr, was wirklich erwartet wird: die verkündeten Prinzipien anwenden oder die durch die Abwägungen offenbarten impliziten Regeln verstehen.

Zu sagen, dass man das Kurzfristige wählt, ändert bereits die Entscheidung

Die Abwägung zu benennen, beseitigt nicht die Einschränkung. Es zwingt nur dazu, sie ins Gesicht zu sehen.

Zu sagen "wir akzeptieren dieses Geschäft, um den Umsatz dieses Quartals zu schützen" ist nützlicher als zu erklären, dass es ein wunderbarer Türöffner ist, wenn niemand wirklich daran glaubt. Die Formulierung ermöglicht sofort, die richtigen Fragen zu stellen: Welches Risiko akzeptieren wir? Bis wann? Welche maximalen Kosten sind wir bereit zu tragen? Was muss erreicht werden, damit dieser Kompromiss relevant bleibt?

Das gleiche Denken gilt für eine dem Berater in einer Leerlaufsituation angebotene schwache Mission. Der Manager kann entscheiden, dass die unmittelbare Priorität darin besteht, die Person wieder in Beschäftigung zu bringen. Aber er sollte dann einen nahen Termin mit dem Berater vorsehen, die voraussichtliche Dauer der Mission klären und auf kohärentere Optionen bezüglich seines Werdegangs achten.

Die Entscheidung wird dadurch temporär und gesteuert. Sie hört auf, sich als allgemeine bewährte Praxis zu tarnen.

Eine getroffene Entscheidung kann auch den Teams erklärt werden. Ein Business Manager versteht leichter, dass eine Ausnahme gefordert wird, um eine angespannte Zeit zu überstehen, wenn er weiß, warum, wie lange und nach welchen Kriterien die Organisation zu ihrem normalen Betrieb zurückkehren wird.

Eine unbegrenzte Ausnahme wird schließlich zur Gewohnheit. Eine wiederholte Gewohnheit redefiniert letztlich das Modell des Unternehmens.

Langfristig bauen erfordert das Reservieren von Kapazitäten

Das Langfristige kann nicht mit der Zeit aufgebaut werden, die übrig bleibt, nachdem alle Dringlichkeiten behandelt wurden. Normalerweise bleibt nichts übrig.

Wenn eine Organisation Konten entwickeln möchte, anstatt nur auf eingehende Bedürfnisse zu reagieren, muss sie Zeit für die Kartografie, das Verständnis der Programme und den Aufbau von Beziehungen außerhalb von Ausschreibungen reservieren. Wenn sie ihre Positionierung verbessern möchte, muss sie Energie darauf verwenden, ihre Angebote, Nachweise und die spezifischen Probleme, die sie lösen kann, zu klären.

Wenn sie ihre Business Managers weiterentwickeln möchte, muss sie Betreuungszeiten auch dann beibehalten, wenn der kommerzielle Druck steigt. Zum Beispiel sollte eine monatliche Kontoüberprüfung nicht verschwinden, sobald ein Quartal angespannt wird. Gerade in diesen Zeiten trägt sie dazu bei, Zerstreuung und zufälligen Entscheidungen entgegenzuwirken.

Diese Kapazität zu reservieren mag kostspielig erscheinen. Ein Business Manager, der zwei Stunden an der Strategie eines Kontos arbeitet, erzielt nicht sofort ein Meeting oder ein Angebot. Dennoch kann er eine neue Richtung identifizieren, eine relevantere Vorgehensweise vorbereiten und Wochen generischer Akquisition vermeiden.

Das Langfristige beginnt oft mit Aktivitäten, deren unmittelbarer Nutzen schwer zu zeigen ist. Deshalb verschwinden sie zuerst unter dem Druck – und müssen gezielt geschützt werden.

Mit drei Horizonten statt zwei Lagern abwägen

Die richtige Frage ist also nicht: Sollte man das Kurz- oder Langfristige wählen? Sie besteht darin, zu wissen, welcher Horizont die Entscheidung dominiert und wie die anderen geschützt bleiben.

Auf Wochenebene muss das Unternehmen Dringlichkeiten behandeln, Starts sichern und Leerläufe lösen. Auf Quartalsebene muss es die kommerzielle Transformation verbessern, bestimmte Konten entwickeln und Kompetenzen weiterentwickeln. Auf Jahresebene muss es seine Positionierung, die Qualität seines Portfolios und die Loyalität seiner Kunden sowie seiner Berater festigen.

Eine kurzfristige Entscheidung wird gefährlich, wenn sie die beiden anderen Horizonte systematisch verschlechtert. Umgekehrt wird ein langfristiges Projekt steril, wenn es die unmittelbaren Zwänge des Unternehmens ignoriert.

Betrachten wir eine vorübergehende Preissenkung, um auf einem Konto zu starten. Kurzfristig erleichtert sie die Unterschrift. Mittelfristig sollte sie eine Referenz verschaffen, andere Ansprechpartner öffnen oder den Umfang erweitern. Langfristig sollte sie das Unternehmen nicht in ein Image als Billiganbieter zwingen. Wenn diese drei Perspektiven nicht kombiniert werden können, verdient das

Geschäft wahrscheinlich eine Neubewertung.

Die beste Abwägung ist nicht die, die alle Zugeständnisse vermeidet. Es ist die, die weiß, was sie heute schützt, ohne aus den Augen zu verlieren, was sie morgen möglich machen will.

Die Orientierungspunkte verschwinden vor den Ergebnissen

Eine Organisation kann lange mit inkohärenten Entscheidungen leben, bevor sich ihre Ergebnisse offen verschlechtern. Der Umsatz kommt manchmal weiterhin rein. Die Berater sind überwiegend in Projekten. Die Teams gleichen es durch ihre Energie und Anpassungsfähigkeit aus.

Was sich zuerst verschlechtert, ist weniger sichtbar: das Verständnis der Prioritäten. Die Business Managers schwanken zwischen Margensicherung und schnellem Unterschreiben. Die Manager wissen nicht mehr, ob sie die Initiative fördern sollen oder die Regeln durchsetzen. Die Führungskräfte verteidigen eine langfristige Vision, während sie jede Woche intervenieren, um eine andere Dringlichkeit durchzusetzen.

Mit der Zeit agiert jeder nach seiner eigenen Interpretation. Die Entscheidungen wirken opportunistisch, die Führungsbotschaften verlieren ihren Einfluss und die Strategie wird zu einem von der realen Aktivität getrennten Diskurs.

Langfristig zu bauen bedeutet nicht, das Kurzfristige abzulehnen. Es bedeutet, die Entscheidungen sichtbar zu machen, ihre Kosten anzuerkennen und einige Entscheidungen zu schützen, die nicht bei jeder Dringlichkeit neu verhandelt werden dürfen.

Ein Unternehmen muss sich nicht endgültig zwischen heute gewinnen und morgen bauen entscheiden. Es muss lediglich vermeiden, heute auf eine Weise zu gewinnen, die ihm den Aufbau morgen verbietet.