

CEO-Tipp des Monats

von Guido Quelle

Zum Überholen brauchen wir eine neue Spur



In den Wachstumsinitiativen, die wir mit unseren Klienten gestalten, gänzlich unabhängig davon, ob sie sich um Strategie, Prozesse oder Vertrieb drehen und auch in den persönlichen Beratungen von Unternehmern, Geschäftsführern, Vorständen, dreht sich alles auch immer darum, dem Wettbewerb gegenüber im Vorteil zu sein. Wir orientieren uns zwar stets erst einmal an unserem Klienten und dessen Möglichkeiten, von innen zu wachsen, wir suchen eigene Erfolgsmessgrößen, aber je enger ein Markt wird, stoßen wir immer wieder auch an die Frage: Wie überholen wir den Wettbewerb? Wie schlagen wir ihm ein Schnippchen? Das muss gar nicht in erster Linie durch Verdrängung geschehen, sondern wir diskutieren häufig auch Quereinstiege, das Setzen neuer Marktregeln, die den Wettbewerb blass aussehen lassen und so fort. Damit sind wir am Kern dieses Beitrags, denn Wettbewerbsvorteile erlangen wir nicht nachhaltig durch Kopie von etwas Bestehendem oder schlichter Verbesserung. Wettbewerbsvorteile erzielen wir durch das Aufstellen neuer Regeln, durch Produktinnovationen oder neue Dienstleistungen und durch neue Darbietungen bestehender Produkte und Leistungen. Wettbewerbsvorteile erzielen wir nicht nachhaltig durch Preissenkungen, durch Verbesserungen, die niemand bemerkt, an denen sich das Unternehmen aber abfeiert und in die es viel Zeit investiert hat und auch nicht durch das intensivere „Bearbeiten“ der Kunden. Nein, es müssen echte Vorteile her und das macht die Sache mitunter für das eine oder andere Unternehmen so schwierig. Wenn wir auf der Autobahn fahren und alle Spuren sind belegt, können wir nicht überholen. Wir haben die Option, zu drängeln – ein Straftatbestand, zudem mit zweifelhafter Erfolgsaussicht –, andere zu rammen – das wollen wir bitte Actionfilmen vorbehalten und in der Realität nicht einmal annähernd ins Auge fassen –, den Standstreifen zu nutzen – ebenfalls strafbar – oder wir fahren ab und suchen uns einen neuen Weg. In die unternehmerische Praxis übersetzt bedeutet dies: Wir können Wettbewerber unter Druck setzen (drängeln), was oft mit Preissenkungen, Aktionen o. ä. verbunden ist, wir können ihnen etwas Schlechtes andichten

oder gar etwas Schlechtes finden, ihnen Mitarbeiter oder Kernkunden abwerben (rammen), oder wir können halbgleiche Wege finden (Standstreifen). Das ist sämtlich nicht unser Stil und unser Ansatz, wenn wir mit unseren Klienten über Wachstum sprechen und es ist auch nicht der Stil und Ansatz unserer Klienten. Was wir vielmehr suchen ist die „neue Spur“, die vielleicht noch niemand gefunden hat, oder nicht so dicht befahren ist, die neue Route, die abseits der ausgetretenen Pfade noch gar nicht entdeckt wurde, die Umgehungsstraße, die viel schneller ist, als die massiv befahrene Autobahn. Cleverer zu sein, das ist die Devise. Es würde an dieser Stelle zu weit führen, wie das genau geht, viele Einzelfallbetrachtungen sind hier vorzunehmen, aber einige Prinzipien haben sich bewährt und sie liegen alle in Ihrer Hand als CEO, als Spitze der Unternehmensleitung:

1. Wir konzentrieren uns darauf, welches echte (und nicht nur angenommene) Problem bei den Kunden unserer Klienten immer noch besteht und gelöst werden soll.
2. Wir achten nicht nur auf die Kunden unserer Klienten, sondern auch auf deren Kunden, das wird noch viel zu wenig getan.
3. Wir schauen auf den größten internen Engpass zur eigenen Weiterentwicklung in unseren Klientenunternehmen.
4. Wir schauen länger auf das, was gut läuft, um das zu multiplizieren, nicht so sehr auf das, was schlecht läuft.
5. Wir bilden mit unseren Klienten ein Produkt- und Leistungsspektrum aus, das spitz ist, nicht stumpf.

Wie können Sie diese Prinzipien für sich übersetzen? Wie können Sie den Wettbewerb überholen? Wenn Sie sich darüber austauschen möchten, gern: guido.quelle@mandat.de