

„Das Schlimmste ist, jetzt abzuwarten“

Prof. Guido Quelle, Dortmund und sein Team (mandat.de) zählen zu den hierzulande wichtigsten Experten für den Themenkomplex „Wachstum, Marke, Vertrieb“. Wie gelingt Wachstum nach Corona im Zoofachhandel? Dazu hat ihn DAS BRANCHEN **forum** befragt und von ihm ebenso verblüffende, wie klärende Antworten erhalten.

„Was müssen Unternehmen im Zoofachhandel jetzt tun, um mit nachlassender Corona-Krise wieder mehr Fahrt aufzunehmen, Herr Prof. Quelle?“

„Da habe ich leider eine ganz schlechte Nachricht für all diejenigen, die erst jetzt über Wachstum nach Corona nachdenken. Die werden sich womöglich sehr schwer tun. Die Erfolgreichen werden die Marken und Unternehmen sein, die sich schon mit Beginn von Corona Gedanken über das Wachstum nach Corona gemacht haben. Das liegt ganz einfach daran, dass Erfolg von heute immer das Resultat des Tuns von gestern ist.“

Ist der Zug für alle, die das zu tun versäumt haben, damit abgefahren? Können die einpacken?

„Das habe ich nicht gesagt. Aber Unternehmen, die jetzt erst loslegen, werden sich spätestens im Herbst verwundert die Augen reiben, warum ihr Wettbewerber, der viel früher reagiert hat, ‚plötzlich‘ so viel mehr erfolgreicher ist.“

Dann lassen Sie uns doch Early Birds und Nachzügler einmal gemeinsam betrachten: Was ist jetzt zu tun?



„Unternehmen, die jetzt erst loslegen, werden sich spätestens im Herbst verwundert die Augen reiben, warum ihr Wettbewerber, der viel früher reagiert hat, plötzlich so viel mehr erfolgreicher ist.“

Prof. Guido Quelle

„Seit Krisenbeginn im März begleiten wir von Mandat viele Unternehmen mit regelmäßigen Video-Livekonferenzen. Darin besprechen wir die aktuelle Lage unter der Perspektive des Wachstums stets im Hinblick auf drei elementare Kernfaktoren. Diese sind erstens Stabilisierung, zweitens Strategie, drittens Führung.“

Warum gerade diese drei?

„Stabilisierung bedeutet, Liquidität zu sichern. Zum Beispiel Förderprogramme, zu deren Partizipation man berechtigt ist, in Anspruch zu nehmen. Über dem steht aber die Marken- und Unternehmensstrategie im Fokus. Oft höre ich dazu den Einwand: ‚Wir brauchen Umsatz, keine Strategie‘. Aber Umsatz ist immer von Strategie getragen. Hinter der Frage nach mehr Umsatz stehen doch die Gegenfragen der zum Umsatz führenden Strategie: Ist die Marke passend konturiert? Ist sie an die Kunden richtig kommuniziert? - Der dritte Punkt betrifft die Führung. Die Richtung gibt die Strategie vor. Das Ziel der Kunde. Die Durchsetzungskraft die Mitarbeiter. Wer jetzt nicht führt, verliert seine Mitarbeiter. Die besten gehen zuerst. Wie kann es da sein, dass Unternehmen ihren Vertrieb ‚wegen Corona‘ nach Hause geschickt haben? Grundverkehrter Ansatz. Strategisch besser ist es, ihm mehr Verantwortung zu übertragen.“

Heißt demnach doch eigentlich, sich auf aller bodenständigstem Niveau mit dem Kunden auseinandersetzen?

„Richtig. Einfach mal den Hörer in die Hand nehmen und den Geschäftskun-

den fragen: Wie kann ich Dir in Deiner Situation konkret helfen. Wenn Sie das tun, muss ihre Hilfe immer markenkonform sein. Ihre Absicht ist es ja, Ihre Geschäftsbeziehung zu stabilisieren oder gar zu bestärken. Ein zutiefst menschlicher Akt, der aber auf Ihre Marke abstrahlen wird. Wer in der Krise steckt, wird sich immer daran erinnern, wer ihm Hilfe angeboten hat. Und Sie selbst erfahren dabei, womit Ihre Marke, Ihr Unternehmen für seine Kunden in der Krise und darüber hinaus noch nützlicher wird.“

Es gab aber doch keine vergleichbare Krisenerfahrung, aus der man hätte lernen können. Muss man da nicht erst einmal abwarten, bis strukturelle Handlungsmöglichkeiten überhaupt erkennbar werden?

„Strukturelle Handlungsmöglichkeiten haben Sie ja - Ihre Marke! Ob Corona oder auch nicht: Sie haben die Eckpfeiler der Marke immer so zu setzen, dass Ihre Marke tatsächlich stattfindet. Wozu wollen Sie erst einmal ein blaues Auge abwarten? - Operative Hektik ist übrigens genau so verkehrt. Hinter der neigt gerade mancher, sich zu verstecken. Vergisst dabei aber, dass die falsche Variante der Geschwindigkeit nicht zum Ziel führt, sondern unberechenbarer macht. Für Marke völlig kontraproduktiv. Nein, man erkennt im Markt sofort, wer eine Strategie hat und wer sein Unternehmen tatsächlich führt. Den Sieger erkennt man bereits am Start.“

Warum meinen Sie, sei das so?

„Weil sich in der Krise üblicherweise die Fehler der Vergangenheit multiplizieren. Wer vor der Krise stark war, ist es auch nachher. Wer sich mit Wohlwollen und Glück durchgehängt hat, den erwischt es jetzt in der Krise.“

Also doch wieder: einpacken?

„Noch einmal: Nein! Es gibt immer Möglichkeiten. Sich dem Schicksal zu ergeben und zu lamentieren, bringt doch nichts. Man kann sich Hilfe von außen holen, ja. Aber eine allererste

und einfachste Möglichkeit ist es, sich mit seinen Mitarbeitern zusammenzusetzen und zu schauen, was genau jetzt wünschenswerte Lösungen der eigenen Corona-Probleme sein könnten. Beantworten Sie dazu einfach die Kernfragen, die die Krise in Ihrem Unternehmen oder bei Ihren Kunden aufwerfen: Was hilft unseren Kunden? Wo schwächelt der Wettbewerb? Welche unserer Kernkompetenzen können wir für stärkere Markenerkennbarkeit jetzt bündeln? Brauchen wir der Krise angepasste Dienstleistungen, Produkte, Verfahren, Strukturen, Preise oder was auch immer?

Das zu beleuchten, ist aber kein zeitlich begrenztes Projekt, sondern ein andauernder Prozess. Marke ist, vereinfacht gesprochen das, worüber die Leute reden, wenn man selbst nicht dabei ist. Das Unternehmen muss dies steuern, auch in der Krise.“

Hört sich schlüssig und gangbar an, ist aber auch schwierig dort, wo der Blick auf sich selbst genau den verstellt.

„Sagen Sie´s doch viel einfacher: Es braucht Strategie und Führung. Strategiebewusste, führungsstarke Marken und Unternehmer werden immer Impulse setzen. Nachhaltiger Erfolg ist eben kein Zufall. Nachhaltiges Wachstum beginnt noch stets an der Unternehmensspitze. Kein Mitarbeiter kann seine Wachstumsimpulse inhouse erfolgreich platzieren, wenn die Führung das nicht goutiert, besser noch forciert. Gerade in der Krisenstimmung neigen viele dazu, sich in Problemen zu ergießen und da-

bei immer noch mehr alles auszuwalzen, mit dem gerade niemand weiterkommt.

Sie verfügen in Ihren Unternehmen über alle Wurzeln zu ihren Handlungsfeldern. Ermitteln Sie sie. Sie müssen sich dazu nur die Zeit nehmen. Zeit finden Sie, wenn Sie operative Hektik abschalten. Diesen Drang zu meinen, tun zu müssen. Dieses gute Gefühl, doch getan zu haben. Noch ist da Raum für Initiativen. Aber die Zeit dazu ist jetzt. Das Schlimmste, das Sie jetzt tun können, ist, das Ende von Corona abzuwarten.“

Da kommt also noch einiger Stress auf die Branche zu?

„Stress entsteht, wenn ich nicht weiß, was morgen sein könnte und ich die Dinge nicht beeinflussen kann. Vermindern Sie operative Hektik. Sorgen Sie stattdessen für Klarheit durch Strategie und Führung. Mithilfe co-verantwortlicher Mitarbeiter. Dann vermeiden Sie Stress weitgehend. Und finden mit Ihrer Marke zu den jetzt wirksamen Wegen von Wachstum. Gemeinsam mit ihren Kunden. Krise hin oder her.“ **-ek ■**

Veranstaltungshinweis

Seit 2003 veranstaltet Prof. Quelle in Kloster Seeon am Chiemsee das Internationale Marken-Kolloquium. Die Veranstaltung auf Inhaber- bzw. Geschäftsführebene widmet sich an jeweils zwei Tagen dem intensiven Austausch über zeitaktuelle Themen der erfolgreichen Markenführung. Das hochkarätige Internationale Marken-Kolloquium ist eine vertrauliche Netzwerkveranstaltung (rund 90 Personen), zu der aber Erstbesucher willkommen sind. 2020 findet die Veranstaltung am Do./Fr. den 10./11. September unter dem Motto „Marke – hoch hinaus“ statt. Details unter: <https://mandat.de/imk/>.

Die aktuellen
Branchen-Infos zwischen
den Ausgaben finden
Sie unter:
www.forumexpress.de