

„WACHSTUM ist ein Muss“

Die Krise darf das Geschäft nicht dominieren – und man darf sich erst nicht mit ihr arrangieren: Der Dortmunder Management- und Wachstumsberater Prof. Dr. Guido Quelle plädiert dafür, die Krise zu nutzen, um danach – zumindest strukturell – besser dazustehen als vorher.

Herr Prof. Quelle, Sie gelten als „Wachstumsflüsterer“ und haben im vergangenen Jahr als Speaker im Rahmen des virtuellen „Forum Parfümerie 2020“ des Bundesverbands Parfümerien bereits darauf verwiesen, dass die meisten Unternehmen in der Krise zu Unrecht vor allem auf die Zahlen schauen. Wie sieht denn richtige Strategie aus?

Guido Quelle: Monetäre Fakten sind die Resultate des vorherigen Tuns. Wenn wir uns also auf die Zahlen konzentrieren, springen wir zu kurz. Das gilt übrigens nicht nur in der Krise. Tatsächlich war im letzten Frühjahr alles neu und anders. Darauf musste man sich einstellen. Im Herbst hätte es dann normal sein sollen, mit Krisenaspekten umzugehen. Das war es aber leider nicht immer, denn viele Unternehmenslenker hatten sich nicht ausreichend vorbereitet. Das führt dann dazu, dass das Krisenmanagement das unternehmerische Handeln dominiert und ein permanenter Krisenmodus vorherrscht. Dabei ist es gerade dann wichtig, die Zeit nach der Krise im Blick

zu haben. Dafür gilt es, die strategischen Weichen für die Weiterentwicklung des Unternehmens zu stellen.

Konnte man im vergangenen Jahr denn überhaupt Wachstum generieren?

Guido Quelle: Wachstum ist für Unternehmer immer ein Muss. Gerade in der Krise macht es Sinn, sich zu fragen: Wofür stehen wir eigentlich? Sind wir jetzt einfach froh um jeden Kunden, der das Geschäft betritt und kaufen will, oder haben wir nicht auch die Möglichkeit, neue Akzente zu setzen? Wie wollen wir in der Zukunft, nach der Krise, wahrgenommen werden? Solche Prozesse wirken ja erst mit einer gewissen Zeitverzögerung, deshalb kann man gar nicht früh genug damit anfangen. Die Krise ist meines Erachtens die beste Zeit überhaupt, daran zu arbeiten, wofür wir stehen.

Und zu hinterfragen, warum wir etwas so machen?

Guido Quelle: Absolut. Wann, wenn nicht jetzt, gehören Prozesse und Abläufe auf den Prüfstand? Wenn wir erfolg-



reich sind, haben wir ja oft gar nicht die Muße, uns damit auseinanderzusetzen. Dann ist einfach viel zu viel los. Jetzt besteht die Möglichkeit, bestehende Prozesse und Abläufe zu hinterfragen, zu verändern und neue Wege zu gehen. Sonst lässt man viel Potenzial und Geld liegen.

Der Kontakt zu den Kunden ist das Herzstück im Handel, gerade auch in der Parfümerie. Und dieser Kontakt wurde im vergangenen Jahr beschnitten ...

Guido Quelle: Es kommt allerdings nicht nur auf Quantität, sondern auch auf Qualität an! Ganz wichtig ist es, die

Kunden grundsätzlich, nicht verkaufs- oder produktbezogen, zu fragen, was wir jetzt für sie tun können – im letzten Jahr, aber auch und gerade in den nächsten Monaten. Das stärkt die Kundenbeziehung. Und ich glaube nicht, dass das Bedürfnis der Kunden, sich etwas zu gönnen, abgenommen hat. Es ist Geld im Markt. Man kann daher sicherlich auch Produkte oder Dienstleistungen verkaufen, von denen der Kunde nicht wusste, dass er sie haben will oder braucht. Unternehmen müssen auch bedenken, dass zufriedene Kunden den Bestand sichern, dass aber begeisterte Kunden für Wachstum sorgen, weil sie das Unternehmen weiterempfehlen und neue Kunden bringen.

Welche Rolle spielen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?

Guido Quelle: Die Krise ist auch die Zeit, sich um die Mannschaft zu kümmern, sie ins Boot zu holen, Sorge dafür zu tragen, dass alle zusammenhalten. Eine gemeinsame Aufgabe, die wirklich von Bedeutung ist, schweißt das Team oft noch mehr zusammen. Gerade von

einer Wachstumsinitiative gehen viele positive Impulse aus: Sie ist ein Zeichen, das wir besser aus der Krise kommen wollen als andere oder sogar besser als wir reingegangen sind. Die Führung darf man dabei natürlich nicht vergessen: Die Krise macht Führung nicht obsolet, sondern sie erfordert zusätzliche Führungsmühe. Das gilt insbesondere, wenn hohe Unsicherheit besteht, wie nach dem zweiten harten Lockdown innerhalb nicht einmal eines Jahres. Wir brauchen nichts zu beschönigen, für den Einzelhandel ist ein Lockdown ein Desaster und es gilt wieder, Liquidität zu sichern, aber Liquidität allein reicht eben nicht, denn nur mit einer starken Mannschaft kommt man aus der Krise gut heraus.

Aufgezeichnet von Silke Bruns