



Prof. Dr. Quelle in Aktion: Ein gern gesehener Referent auf Fachkongressen. In diesem Jahr wird er am 5. Oktober auch auf dem Heimtier-Kongress als Sprecher auftreten.

„Gesundes Wachstum kommt von innen“

Auf dem Heimtier-Kongress am 5./6. Oktober wird Prof. Dr. Quelle darüber sprechen, wie zukunftsfest das in Corona-Zeiten erzielte Wachstum in der Heimtierbranche ist. Im Vorfeld sprach *pet* mit dem renommierten Unternehmensberater.

Herr Prof. Dr. Quelle, Heimtiere sind gefragt, ihre Zahl ist seit dem Ausbruch der Corona-Pandemie deutlich gewachsen. Der Heimtierbranche bescherte diese Entwicklung einen unerwarteten Wachstumsschub. Welche Strategien empfehlen Sie der Branche nun für die Nach-Corona-Zeit, um sich ein dauerhaftes Wachstum zu sichern?

Eines vorab: Selbst, wenn ein Unternehmen kräftig gewachsen ist, hat es sich gegenüber dem Wettbewerb nur dann einen Vorteil verschafft, wenn es stärker gewachsen ist, vor allem stärker profitabel gewachsen ist als der Wettbewerb. Anderenfalls hat sich zwar das Niveau verändert, nicht aber das Verhältnis zueinander. Zu viele Unternehmen feiern gerade den Erfolg in der Pandemie, ohne sich darüber Gedanken gemacht zu haben, ob ein echter Wettbewerbsvorteil entstanden ist.

In der Nach-Corona-Zeit werden diejenigen Unternehmen besser dastehen, die sich zu Beginn der Krise mit ihrer Strategie auseinandergesetzt haben,

die die Krise genutzt haben, um stabilere Kundenbeziehungen aufzubauen, egal ob im B2B- oder B2C-Umfeld und die ihre Prozesse modernisiert haben. All diejenigen, die einfach nur versucht haben, der stärkeren Nachfrage nachzukommen, werden eine gewisse Leere empfinden, denn sie werden einen Einbruch erleben. Es ist aber nicht zu spät. Ich empfehle unseren Klienten dringend ein oder mehrere Nach-Corona-Meetings, in denen die Ausnahmezeit strukturiert aufgearbeitet wird und Annahmen über die Zukunft getroffen werden. Jetzt gehört die Strategie auf den Besprechungstisch der Unternehmensführung, jetzt

oder zum Züchter gegeben werden? Nein. Wissen wir, wie viele Arbeitsplätze doch noch in Gefahr geraten, wie viele Unternehmen doch noch in die Insolvenz gehen werden, so dass in den Haushalten weniger Geld zur Verfügung steht? Nein. Wir wissen, dass an den Haus- und Heimtieren sehr spät gespart wird, aber die Branche muss sich auf zwei wesentliche Szenarien vorbereiten: Entweder es geht auf relativ hohem Niveau weiter, dann muss wesentlich strategischer gearbeitet werden, als in der Corona-Zeit, oder das Niveau bricht ein und dann sind die Unternehmen, die ihre Marke gezielt gestärkt haben, vorne.

„COST-CUTTING IST KEINE WACHSTUMSTRATEGIE.“

gehört klar Schiff gemacht. In den Teams ist strukturiert zu besprechen: Was hat sich bewährt, was wollen wir ausbauen, was verändern, und wie passt das alles zur Strategie? Ein Weiter so wird scheitern.

Wissen wir, wie viele Heimtiere wieder zurück in die Tierheime

In Ihren Vorträgen und Büchern empfehlen Sie Unternehmen, Wachstum anzustreben, das profitabel ist und von innen heraus entsteht. Was meinen Sie damit konkret?

Die Corona-Zeit hat der Branche einen Schub verliehen. Aber da-

rauf darf ein Unternehmen nicht angewiesen sein. Gesundes, intelligentes Wachstum kommt immer von innen. Es ist eben nicht die Konjunktur, die Politik oder das Wetter oder gar der dumme Kunde, der das Unternehmen vermeintlich nicht verstehen will, die über Wohl und Wehe im Wettbe-

„DIGITALISIERUNG IST MEHR ALS ELEKTRONISIERUNG.“

werb entscheiden. Es ist das Unternehmen selbst. Anorganisches Wachstum, also Wachstum durch Zukauf, das ist leicht. Selbst das Eröffnen weiterer Flächen ist relativ leicht. Aber nicht umsonst gibt es im Handel zum Beispiel das flächenbereinigte Wachstum, das dem echten Wachstum Ausdruck verleihen soll. Die Industrie täte gut daran, sich stärker damit auseinanderzusetzen, wie viel ihrer Lieferungen in den Handel auch zum vorgesehenen Preis abverkauft wurden, statt sich darüber zu definieren, was in den Handel hineinverkauft wurde.

Wir gehen bei Mandat noch weiter, denn wir sagen, dass nur profitables Wachstum zählt. Dabei möchte ich sehr klar herausstellen, dass es sich dabei nicht um Ergebniswachstum aus Kostenoptimierung handelt, sondern aus Umsatz, der profitabel durchs Unternehmen läuft. Cost-Cutting ist keine Wachstumsstrategie. Man kann sich das Wachstum buchstäblich nicht ersparen.

Das Innovationstempo konnte in der Heimtierbranche wäh-

rend Covid-19 mit der Wachstumsgeschwindigkeit nicht Schritt halten. So haben sich während der Corona-Krise nur wenige neue Trends etablieren können. Könnte das zu einem Problem für die gesamte Branche werden?

Unbedingt! Wir sprachen ja gerade über intelligentes, gesundes, profitables Wachstum, und das kommt gerade nicht aus der ständigen Wiederholung. Wachstum ist nicht ein ständiges Mehr des ewig Gleichen, sondern es entsteht durch Innovation, durch Erneuerung und vor allem durch die Konzentration auf Kundenbedürfnisse statt auf Produkte. Der Kunde möchte kein Produkt, er möchte eine Lösung, diese Erkenntnis kommt regelhaft zu kurz, und das steht der Innovation und damit dem gesunden Wachstum im Weg.

Im Übrigen sind die Kunden, also die Heimtierhalter ja sehr offen für Neues. Wir haben seit 2002 Leonberger-Hunde, aktuell sind es vier Leonberger, davon zwei aus eigener Zucht, wir sind also Zielgruppe der Branche. Das Hundespielzeug ist ja eher für den Menschen als für den Hund und trotzdem kaufen wir immer noch Neues, das uns einen guten Eindruck macht. Natürlich behalten wir unser Hundefutter bei und wechseln nicht ohne Grund. Wenn der Hersteller unseres Vertrauens nun aber eine Innovation in den Markt bringt, sei es ein verbessertes Futter oder ein besonderes Leckerli, dann schauen wir uns das an. Da wir schon lange Zeit mit der Marke gute Erfahrun-

gen gemacht haben, besteht ein Vertrauensverhältnis, und wir probieren es möglicherweise aus. Damit stehen wir nicht allein und auf diesen Prinzipien sollte die Branche aufbauen: Mut zu Neuem! Neues kann additiv, aber auch ersetzend sein. Im Übrigen liegt in einer Innovation immer auch die Gelegenheit einer Preiserhöhung, oft vollkommen ungenutztes Potenzial.

Ungeachtet einer derzeit gewissen Innovationsmüdigkeit in der Heimtierbranche sind im letzten und diesen Jahr viele neue Start-ups mit zum Teil innovativen Konzepten entstanden, die allerdings bisher aufgrund der eingeschränkten Kommunikationsmöglichkeiten während der Pandemie nur unzureichend am Markt wahrgenommen wurden. Welche Strategie empfehlen Sie diesen Unternehmen?

Auch im Grünen vermittelt der Wachstumsexperte seine Ansichten zu aktuellen Wirtschaftsthemen.



Wir haben im Sommer 2019 selbst ein High-Tech-Startup gegründet, in einer ganz anderen Branche. Im März 2020 war unser Produkt voll marktreif entwickelt – und dann kam der Lockdown. Das hat unser Startup richtig kalt erwischt. Aktuell schreiben wir in 2021 bereits vor Abschluss des zweiten Quartals das beste Quartal der jungen Geschichte. Wie kann das sein? Weil wir uns im Gesellschafter- und Managementkreis voll auf den Kundennutzen fokussiert, das Leistungsangebot vorübergehend eingeschränkt und weiter Vollgas gegeben haben. Dabei hat auch eine Überbrückungshilfe des Landes Baden-Württemberg geholfen, und wir haben zwei weitere Investoren gewonnen. Es geht also.

Warum führe ich das aus? Wir sprechen regelhaft mit Startups, zum Beispiel auch auf unserem Internationalen Marken-Kolloquium. Was die meisten Startups haben, ist ein hochleidenschaftliches Gründerteam, ein hohes Emotionsniveau, das auch manchen Schmerz überstehen lässt

und eine Vision von der Zukunft. Was vielen Startups aber fehlt, ist die Erdung, die Frage nach dem konkreten übernächsten Schritt, nicht nur nach dem nächsten. Es wird zu häufig vom Produkt oder von der Dienstleistung aus in die Zukunft gedacht, anstatt vom idealen Kunden und dessen Bedürfnissen rückwärts zu denken. Businesspläne, Pitchdecks, Managementpräsentationen sind das eine, aber der Reality-Check, der harte Test am wirklichen Kunden, das ist eine ganz andere Hausnummer. Fragen Sie einmal das Management eines Startups nach dem idealen

nach bei der digitalen Transformation jetzt und in Zukunft fokussieren?

Die Unternehmensführung muss erst einmal dringend dem Eigentlich-müssten-wir-mal-Wahn widerstehen. Digitalisierung ist mehr als Elektronisierung. Ein schlechter Prozess, der digitalisiert wird, ist ein schlechter, digitaler Prozess. Digitalisierung ist ein Buzzword geworden. Digitalisierung bedeutet, einen Mehrwert zu schaffen, es ist durch Informationstechnologie ermöglichte Innovation. Diese Definition ist wichtig, weil sie direkt

„ZU VIELE UNTERNEHMEN FEIERN GERADE DEN ERFOLG IN DER PANDEMIE, OHNE SICH DARÜBER GEDANKEN GEMACHT ZU HABEN, OB EIN ECHTER WETTBEWERBSVORTEIL ENTSTANDEN IST.“

Kunden. Das wird spannend.

Ich möchte auch deutlich widersprechen, was die Kommunikationsmöglichkeiten angeht. Die Kommunikation während der Pandemie war so ausgeprägt wie vielleicht nie zuvor. Menschen waren – weil nicht auf Reisen – so gut erreichbar wie seit Jahren nicht. Millionen Menschen saßen täglich am Rechner und haben sich informiert. Nein, von eingeschränkten Kommunikationsmöglichkeiten können wir wirklich nicht reden. Wer das vorträgt, denkt nicht weit genug.

Fressnapf-Chef Torsten Toeller hat die Corona-Krise als Digitalisierungsturbo bezeichnet. Auf welche Ziele sollten sich Unternehmen Ihrer Meinung

einen Filter bietet. Digitalisierung muss zu einem Wettbewerbsvorteil führen, sonst ergibt der Aufwand keinen Sinn. Und wenn wir schon bei Wettbewerbsvorteilen sind, wird klar, dass sich der Grad der Digitalisierung immer aus der Unternehmensstrategie und den Marktsegmentstrategien ableiten muss. Wenn ich die Bedürfnisse meines idealen Kunden nicht kenne, gerät Digitalisierung zum teuren Experiment.

Das Wichtigste bei der Digitalisierung: Nicht alles tun, was möglich ist, sondern nur das, was Sinn ergibt. Das klingt lapidar, aber schauen Sie sich einmal an, was wir so alles an digitalem Wahnsinn ertragen müssen, ohne dass es uns als Kunden einen Vorteil verschafft. Schauerlich!

Auf dem Heimtier-Kongress 2015 war Prof. Dr. Quelle schon einmal als Referent tätig und stieß mit seinem Vortrag auf große Resonanz.



Hightech braucht Hightouch, was bedeutet, dass zu einer Digitalisierungsstrategie auch gehört, die Mitarbeiter einzubeziehen und diffuse Ängste schon im Vorfeld zu nehmen. Wie geht man da als Unternehmer am besten vor? Ich stehe ganz klar für einen Top-Down-Beginn. Eine Digitalisierungsstrategie, die aus der Unternehmensstrategie abgeleitet und mit der Marke abgeglichen ist, muss in der Unternehmensführung reifen. Schritt für Schritt müssen leitende Mitarbeiter einbezogen werden, um die Kommunikationskaskade sauber durchdeklinieren zu können. Sobald das Was klar ist und es um das Wie geht, müssen die Fachexperten hinzugezogen werden. Das kann dazu führen, dass an der Strategie noch Änderungen erfolgen, aber es ist besser, als eine lose Ideensammlung, die scheinbar basisdemokratisch erfolgt und oben in der Strategie nicht zusammengeführt werden kann. Wachstum beginnt oben, im Kopf, in den ersten Zeilen der Gewinn und Verlustrechnung und auch oben in der Unternehmenshierarchie.

Ängste nimmt man am besten durch Einbezug. Dabei ist es wichtig, klar zu sein, nicht herumzueiern. Konkret, spezifisch, transparent, ohne Zaudern, ohne Taktieren. Es ist auch wichtig, frühzeitig zu kommunizieren, sobald eine belastbare Strategie vorliegt. Das beugt Gerüchten ein wenig vor. Man muss sich aber davon lösen, alle Ängste nehmen zu wollen, das wird nicht gelingen. Irgendwelche Zweifel bleiben immer. Mitarbeiter ha-

ben sehr schnell die Frage „Was bedeutet das für mich?“ vor Augen. Dabei muss sich diese Sorge gar nicht auf den Verlust des eigenen Arbeitsplatzes beziehen, sondern es kann auch die schiere Sorge vor Veränderung bedeuten, die für einen selbst unbequem ist oder der man nicht gewachsen ist. Das begegnet uns in unseren Strategie- und Realisierungsprojek-

„WACHSTUM IST NICHT EIN STÄNDIGES MEHR DES EWIG GLEICHEN.“

ten täglich. Wie sagte Peter Drucker? Der Mensch liebt das Neue, aber er hasst Veränderungen. Das stimmt. Je besser die Menschen in die Veränderung aktiv einbezogen werden, je mehr sie im Rahmen der beschlossenen Leitplanken mitgestalten können, desto weniger diffuse Ängste treten auf.

Nachhaltigkeit hat sich zu einem Mega-Thema auch in der Heimtierbranche entwickelt. Haben Sie auch hier Tipps parat, wie eine ganzheitliche und ernst gemeinte Nachhaltigkeitsstrategie in mittelständischen Unternehmen implementiert werden kann?

Nachhaltigkeit ist auch wieder so ein Buzzword. Meistens wird Nachhaltigkeit ja auf das Ökologische beschränkt, das ist zu kurz gesprungen. Nachhaltigkeit ist zu verstehen wie ein Schemel, der auf drei Beinen steht, von denen die ökologischen Faktoren

eines ist. Die anderen beiden, nämlich die ökonomischen und die sozialen Faktoren werden gern ausgeblendet. Das ist gefährlich, denn wenn an einem dreibeinigen Schemel ein oder zwei Beine zu kurz sind, entsteht eine schiefe Ebene und wenn ein Bein fehlt, fallen wir um.

Ein echtes Nachhaltigkeitsstreben muss also alle drei Beine des Schemels berücksichtigen. Neben Fragen „Wie reduzieren wir unseren ökologischen Fußabdruck“ müssen Fragen treten, wie „Wie können wir weiter unter neuen Bedingungen wirtschaftlich prosperieren, also wachsen?“, „Wie können wir unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auch weiterhin einen attraktiven und möglichst sicheren Arbeitsplatz bieten?“, „Wie bleiben wir wettbewerbsfähig?“

Wir dürfen nicht vergessen, dass wir über ein Wirtschaftssystem sprechen, in denen die Dinge miteinander vernetzt sind. Der Vorteil im Mittelstand besteht darin, dass im Vergleich zu Konzernen viel schneller agiert werden kann und viel weniger interne Politik betrieben werden muss. Eine Frage, welche die wenigsten Unternehmen, nicht nur der Branche, aktuell stellen, deren Beantwortung aber hochspannend ist, lautet: Wie gelingt es uns, ökologisch, ökonomisch und sozial nachhaltig zu agieren und daraus einen Wettbewerbsvorteil für uns und einen Vorteil für unsere Kunden zu generieren? Das ist eine Frage, die in der Diskussion einer Wachstumsstrategie nicht fehlen sollte.