

# CEO-Tipp des Monats

von Guido Quelle

## ÜBERALL VERKAUFEN Die Unternehmensführung als Katalysator



Die Unternehmensführung hat vor allem die Aufgabe, den Rahmen für Erfolg zu schaffen und viel weniger die Aufgabe, sich inhaltlich einzumischen. Ich höre förmlich den Einwand: „Herr Quelle, wir sind hier im Mittelstand und nicht im Konzern“. Das ist richtig, aber ändert nichts an der Sache. Wenn wir darüber sprechen, dass ein Unternehmen seine Produkte und Leistungen überall dort verkaufen soll, wo es Sinn ergibt, ergeben sich drei Erkenntnisse: Erstens kann die Unternehmensführung inhaltlich-fachlich gar nicht alle Felder abdecken, zweitens kann sie nicht überall zugleich sein und drittens gibt es so viele Dinge zu regeln, der zu schaffende Rahmen ist so groß, dass die Unternehmensführung alle Hände voll damit zu tun hat, Wachstumsvoraussetzungen zu schaffen, die nur sie qua Funktion schaffen kann.

Der Reihe nach: Was brauchen wir überhaupt, um die Produkte und Leistungen „überall“ dort, wo es Sinn ergibt, zu verkaufen?

### 1. Die Beantwortung der Frage, was „überall“ bedeutet, wo überhaupt welcher Nutzen erzeugt werden soll

Dies ist eine strategische Aufgabe. Wir arbeiten mit unseren Klienten oft daran, herauszukristallisieren, wo welcher Kunde das Unternehmen erwartet. Die Antwort kann kleinteilig (in einer bestimmten Verkaufslage, auf bestimmten Messen und so fort) oder auch großräumig (in bestimmten Ländern) sein. Rahmen und Entscheidung müssen von der Unternehmensführung kommen. Dazu gehört im Übrigen auch die Beantwortung der Frage, wo man nicht präsent sein will.

### 2. Ein internationales Produkt oder zumindest international angepasste Produkte

Was bei Software noch vergleichsweise einfach erscheint, abgesehen von rechtlichen und sprachlichen Themen, ist bei dinglichen Produkten komplizierter, denn es müssen

oft genug technische Vorschriften eines Landes berücksichtigt werden. Internationale Experten sind erforderlich. Der Rahmen dazu wird von der Unternehmensführung geschaffen.

### 3. Bei Internationalisierung: Ein internationales Team

Es wird gern vergessen, aber um international zu verkaufen, ist es auch erforderlich, internationale Teams zu schaffen. Der Internationalisierungsgrad des deutschen Mittelstandes hat ein nennenswertes Maß angenommen, allerdings hält der Internationalisierungsgrad des Managements damit in keiner Weise Schritt – und es genügt nicht, dass wir allein auf die Ausführungsebene der Verkäufer oder Handelsvertreter schauen. Im Top-Management, spätestens aber in der Ebene unterhalb der Geschäftsführung muss sich der Internationalisierungsgrad widerspiegeln, sonst droht die Gefahr, über Halbwissen zu verfügen.

Es gibt keine einfachen Antworten zu komplexen Aufgaben und Unternehmensführungen, die sich fachlich-inhaltlich einmischen, die versuchen, die besten Fachexperten zu sein, übersehen, dass es ihre Aufgabe ist, gute Fachexperten einzustellen und den Rahmen für Erfolg zu schaffen.

Wenn Sie Ihrem Unternehmen also einen Gefallen tun wollen, dann lehnen Sie sich einmal zurück und schauen darauf, welches die Aufgaben sind, die nur Sie (!) im Unternehmen tun können, für die kein anderer verantwortlich ist.

Mit der Antwort und der Handlung daraus werden Sie zum Wachstumskatalysator.