

# CEO-Tipp des Monats

von Guido Quelle

## Kennen Sie die Kunden Ihrer Kunden?



Zusammen mit einem unserer Klientenunternehmen, das vor allem Handwerksbetriebe mit Produkten versorgt, entwickelten wir eine Idee: Unser Klient wollte mit seinen Lieferanten intensiver ins Gespräch kommen und darüber sprechen, wie die Wertschöpfungskette zukunftsfähig bleibt und das Geschäft für alle auch in Zukunft profitabel wächst. Der guten Ordnung halber: Natürlich geschah dies alles im Rahmen des wettbewerbsrechtlich Erlaubten, das versteht sich wohl von selbst.

Das Format, das wir wählten, war ein „Wachstums-Lunch“, das wir in einem schönen Hotel durchführten. Eingeladen waren die Inhaber oder das Top-Management wichtiger Lieferanten, zunächst aus dem deutschsprachigen Raum. Vom späten Vormittag bis zum frühen Nachmittag standen Wachstumsthemen im Vordergrund. Es ging nicht um Produkte, natürlich nicht um Preise, nicht um Details der Liefertreue, sondern es ging um ein gemeinsames Bild auf die Zukunft der Branche. Es ging um Strategie, um Szenarien.

Das von uns geführte Meeting hatte dabei nicht in erster Linie die Bedarfe und Bedürfnisse der direkten Kunden, die Bedürfnisse der Handwerksbetriebe – oder aus Sicht der Lieferanten die Bedürfnisse unseres Klientenunternehmens – im Fokus, sondern die Bedürfnisse der Endkunden, der Verbraucher, der Singles, der Familien, der Junioren, der Senioren, der mehr oder weniger handwerklich Begabten. Unsere leitende Frage war: „Was, denken Sie, wer sind die Kunden der Handwerksbetriebe heute und in Zukunft und welche Bedürfnisse haben diese oder werden sie haben?“ An dieser Frage haben wir uns entlanggehangelt, in ganz unterschiedlichen Facetten: Inhalt, Demoskopie, Prozesse, Lebensgewohnheiten und so fort.

Zwischen Hauptgang und Dessert wurde schnell klar: Sowohl unser Klientenunternehmen als auch die anwesenden Zulieferer dachten noch viel zu stark in der Dimension „Reinverkauf“, sie dachten noch viel zu stark daran, Angebote

aus dem heutigen Können heraus zu schaffen, statt die Kette rückwärts zu betrachten und sich zu überlegen: „Was wollen denn die Endkunden jetzt schon und künftig noch stärker?“

In strategischen Diskussionen müssen Annahmen getroffen werden. Diese Annahmen werden aber meist nicht gut festgehalten. Dies ist ein Fehler. Der zweite Fehler in strategischen Diskussionen ist der, dass die Wertschöpfungskette nicht zu Ende gedacht wird. Der Endkunde wird zu selten „mitgedacht“. Gerade wenn der Endkunde auch Endanwender oder Endverbraucher (eigentlich ein Unwort, oder?) ist, ist die Frage nach dessen heutigen und künftigen Bedürfnissen wichtig und gerade dann wird es auch wichtig, darüber zu sprechen, wer dieser Endverbraucher denn konkret ist.

Sich dabei auf den Handel zu verlassen, ist wenig zielführend, denn der Handel hat im Zweifel Nachholbedarf in Sachen Verkaufskompetenz, das sehen wir an den ideenlosen Rabattaktionen, die ungeeignet sind, Verkaufszintelligenz zu demonstrieren. Sich dabei auf das eigene derzeitige Können zu verlassen, ist ebenso gefährlich, denn dies ist gegenwärtig, die Frage muss aber sein, was Sie künftig können müssen, um im Wettbewerb zu bleiben.

Wie gut kennen Sie die Kunden Ihrer Kunden? Wie gut ist Ihre interne Abstimmung über Zukunftsszenarien? Als Unternehmenslenker ist es Ihre Aufgabe, diesen Prozess zu führen. Wer, wenn nicht Sie? Unser Klientenunternehmen und dessen Lieferanten haben jedenfalls Ableitungen schon aus dem einen Meeting getroffen. Welche das sind? Das dürfen wir natürlich nicht verraten.