

CEO-Tipp des Monats

von Guido Quelle

Seien Sie exzellent!



Eigentlich sollte es doch klar sein: Jedes Unternehmen muss irgendwo exzellent sein. Oder? Schaut man sich das eine oder andere Unternehmen an, kommen erste Zweifel auf. Es beginnt bei der ungeeigneten Kundenansprache oder dem unfreundlichen Kundenempfang und hört mit der unpünktlichen Auslieferung eines fehlerhaften Produkts noch nicht auf, denn ein schlechter Reklamationsprozess schließt sich an.

Das haben wir alle schon erlebt und auch, wenn wir mit der Annahme arbeiten, dass niemand mit Absicht schlecht arbeitet, erstaunt es schon, wie liebedürftig manches Unternehmen mit der eigentlich anzustrebenden Exzellenz umgeht. Es stellt sich sogar die Frage, ob tatsächlich jedes Unternehmen – oder zumindest die Mehrheit der Unternehmen – ein Exzellenzstreben hat. Wir wissen es nicht, aber als Berater können wir aus der Erfahrung einen Erkenntnis- und auch einen Umsetzungsbeitrag leisten.

Schauen wir einmal auf einen typischen Tag in einem Unternehmen: Die meisten Mitarbeiter und Führungskräfte sind damit beschäftigt, die Grundleistung des Unternehmens am Markt abzubilden, manche Mitarbeiter beschäftigen sich mit Produkt-Neuentwicklungen, manche Runden sprechen über strategische Dinge, natürlich geht es oft um Zahlen, Daten, Fakten.

Bei den strategischen Themen müssen wir einhaken, wollen wir uns dem Thema „Exzellenz“ nähern. Die erste Frage ist: Was bedeutet Exzellenz für unseren Markterfolg? Die Antwort darauf ist einfach: Exzellenz macht erkennbar, Exzellenz hilft, dass ein Unternehmen sich aus dem Grundrauschen heraushebt. In welchem Feld wollen wir exzellent sein, ist also die nächste Frage. Es muss sich dabei gar nicht um exzellente Produkte oder Leistungen handeln – viele Unternehmen, die nicht Innovationsführer sind, viele Unternehmen die gute, aber keine exzellenten Produkte und Leistungen anbieten, sind sehr erfolgreich –, es kann auch die Art und Weise der Darbietung der Produkte und Leistungen exzellent sein.

Exzellenz entsteht im Auge der Zielgruppe, daher beginnen in unseren Beratungsmandaten auch die strategischen Erörterungen in den unterschiedlichen Marktsegmenten fast immer bei den (idealen) Kunden. Was aber vorgeschaltet werden kann, will man sich seiner eigenen Exzellenz nähern, ist eine Diskussion über Kernkompetenzen. Was können wir besonders gut, besser als andere, wo sind wir schwer kopierbar, was müssten wir „eigentlich“ besonders gut können, was fehlt uns also und wollen wir dies selbst aufbauen oder extern sichern?

„Kernkompetenzen“, das ist kein neuer Begriff und doch verstehen verschiedene Menschen Unterschiedliches damit. Der erste Irrtum ist, dass Kernkompetenzen etwas mit „Haben“ zu tun haben. „Wir haben ein großes finanzielles Polster für Investitionen“, „wir haben 23 Niederlassungen“, „wir haben ...“ – dies sind keine Kernkompetenzen, denn Kompetenz kommt von Können, nicht von Haben. Es würde zu weit führen, hier in die Tiefe zugehen, aber wenn Sie in einem der nächsten Strategie-Workshops die Frage stellen „Was können wir besonders gut, besser als andere, das auch nicht so leicht kopiert werden kann?“, dann kommen sie einer Diskussion zu Kernkompetenzen und der Frage näher, was Sie und Ihr Unternehmen exzellent macht, gemacht hat oder machen soll.

Und denken Sie bitte daran: Wenn Sie ehrlich sind, haben Sie in Ihrem Unternehmen nicht mehr als vier bis sieben echte Kernkompetenzen, in denen oder in deren Verbindung Ihre Exzellenz verborgen ist.