

# CEO-Tipp des Monats

von Guido Quelle

## Wachstumschancen nutzen – aber wie?



Ich gehe davon aus, dass all diejenigen, die diesen Beitrag lesen, gesundes profitables Wachstum in ihrem Unternehmen fördern möchten und dies auch regelhaft tun. Da sich dieser Beitrag an die Unternehmensspitze wendet, stellen sich in Bezug auf das Nutzen von Wachstumschancen die folgenden grundsätzlichen Fragen.

1. Können und wollen wir im bestehenden Markt / in den bestehenden Märkten wachsen?
2. Wollen wir in einen neuen Markt eintreten?

Jetzt mögen Sie einwenden, dass dies ein wenig zu grob sei, aber das sind die beiden generellen Fragen, die es zu vertiefen gilt. Zur Beantwortung der ersten Frage sind eine Vielzahl an WAS- und WIE-Fragen zu klären. Zu den ersten Fragen gehören unter anderem:

- o Tun wir, was wir mögen und was wir gut können?
- o Ist unsere Zielgruppe die richtige?
- o Würdigt die Zielgruppe unsere Produkte und Leistungen?
- o Kennen wir die Bedürfnisse unserer Zielgruppe genau (oder nehmen wir nur an, dass wir sie kennen würden)?
- o Sprechen wir die Bedürfnisse der Zielgruppe gut genug an?
- o Sind wir nah genug an der Zielgruppe?
- o Wo sind Potenziale im bestehenden Markt?
- o ...

Die Liste muss natürlich deutlich vertieft werden, aber Sie bekommen den Spin mit: Zunächst geht es stets um die Zielgruppe und das eigene Tun. Zu oft erleben wir in der Bera-

tung, dass Annahmen, die ein Unternehmen aus der Vergangenheit mitbringt, heute nicht mehr oder nicht mehr vollständig zutreffen, beziehungsweise, dass grundsätzliche Veränderungen eingetreten sind, die nicht berücksichtigt sind. Wenn zum Beispiel Kunden die eigene Wertschöpfungskette verlängern und zu Wettbewerbern werden, das Unternehmen dies aber nicht oder erst spät merkt, hat es ein Problem. Wenn sich Kaufverhalten und Art des Produktbezugs ändern, gehört dies auch zu den Kundenbedürfnissen, da genügt es nicht, einfach weiterzumachen, wie bislang.

Wenn wir den Markt als Basis für die Wachstumsbestrebungen nehmen, machen wir grundsätzlich vieles richtig und daher zielt auch die zweite Frage auf den Markt. „Wollen wir in einen neuen Markt eintreten?“ – diese Frage ist vielschichtig und kann bedeuten, einen gänzlich neuen Markt zu bedienen, die Wertschöpfungskette (siehe oben) zu verlängern, egal in welche Richtung, der neue Markt kann durch Aufbau eigener Kompetenzen, durch ein Startup, durch Zukauf, wie auch immer erschlossen werden, das sind WAS- (welcher Markt) und WIE- (auf welche Weise) Fragen.

Wir sehen an dieser OB-WAS-WIE-Sequenz, die diejenigen von Ihnen, die schon mit uns gearbeitet haben, als „Weltformel“ kennen, dass immer auch Rücksprünge innerhalb der Sequenz möglich sein müssen, wollen gute Antworten gefunden werden.

Wenn Sie aus diesem CEO-Tipp mitnehmen, dass jegliches mögliche Ergreifen einer Wachstumschance aus dem „OB“ entstehen, sich an dem Markt und der Zielgruppe – und nicht an internen Wünschen – orientieren und zu gesundem (!) profitablen (!) Wachstum – und nicht nur zu einem größeren, komplexeren oder gar komplizierterem Unternehmen – führen und vor allem von der Zielgruppe ausgehen muss (die man vielleicht gar nicht mehr gut genug kennt), dann haben Sie eine gute Grundlage für die nächste strategische Diskussion gelegt.