



Allerlei statt Einerlei

Ist Diversity gut fürs Geschäft?

Rudel in der Region
Benachbarte Mittelständler
gründen Cluster zum
gemeinsamen Vorteil.

Proteste in Persien
Die Demonstrationen im Iran
haben kaum Auswirkungen
für deutsche Mittelständler.

Rekorde und Rückgang
Während so viel exportiert
wird wie nie zuvor, wird die
Finanzierung schwieriger.

Erst Verzicht schafft Freiraum für Neues



Prof. Dr. Guido Quelle ist Geschäftsführer der Mandat Managementberatung, die sich auf die Entwicklung und Umsetzung von Wachstumsstrategien spezialisiert hat. Für „Markt und Mittelstand“ schreibt er die Kolumne „Aus sicherer Quelle“.

WAS WIRD UNS nicht alles eingeredet: Wir müssten immer mehr verkaufen, unser Produkt- und Leistungsangebot ständig erweitern und es jedem Kunden recht machen – nur dann entstünde Wachstum. Unsinn. Ein solcher Irrglaube gehört ausgeräumt. Es geht bei Wachstum nämlich nicht um ein „Immer-mehr“, sondern um ein strategisches und zielgerichtetes Weiterentwickeln. Bewusster Verzicht und absichtsvolles Weglassen sind für Wachstum wesentlich wichtiger als stieres Addieren. Es geht um Qualität statt Quantität.

Wie bitte? Weglassen, um zu wachsen? Genau. Gesundes, weil nachhaltig profitables Wachstum entsteht nicht durch eine ständige Erweiterung des Angebots, egal ob es sich um Dienstleistungen oder Produkte handelt. Versicherungen blicken heute schon nicht mehr durch ihre Tarifschunzel, und etliche Industrie- und Handelsunternehmen haben längst den Überblick über ihr Gesamtassortiment verloren. Da hilft es auch nicht, dass alle Produkte und

Dienstleistungen sauber im Rechner gelistet sind. Machen Sie einmal den Test, und schauen Sie auf ihren eigenen Vertrieb: Was wird wirklich verkauft? Sie werden feststellen: (Fast) jeder Vertriebsmitarbeiter hat seine „Lieblinge“ im Sortiment, die er gern und gut verkauft. Doch ein Gespür für das Gesamtassortiment? Fehlanzeige. Hauptsache, die eigenen Zahlen stimmen. Mehr ist besser, denken die meisten. Falsch gedacht.

Schauen Sie auf die Drehzahlen in den „Renner/Penner“-Listen, wie die Gängigkeitslisten oft genannt werden. In vielen Unternehmen können die unteren 30 Prozent des Sortiments ersatzlos gestrichen werden, auch wenn der Vertrieb natürlich betonen wird, wie wichtig das eine oder andere Produkt ist, das der eine oder andere wichtige (!) Kunde alle zwei Jahre bestellt. Das ist schlicht Unfug.

Damit sind wir bei den Kunden. Ebenso wie das Angebot zwingend und in regelmäßigen Abständen „bereinigt“ gehört, ist es auch geboten und wichtig, die Kundenliste konsequent zu pflegen. Nicht jeder Kunde ist gleich gut, und nicht jeder Kunde ist gleich wichtig. Wenn ein Unternehmen sich weiterentwickelt, muss die Kundenstruktur zu dieser Weiterentwicklung passen. Kunden, die immer noch den guten alten Zeiten nachtrauern und sich nicht mit weiterentwickeln, müssen höflich, aber bestimmt ausgelistet werden. Sogar wenn sie – und jetzt müssen wir alle stark sein – noch zur Rentabilität beitragen. Warum? Weil sie unsere Entwicklung sonst behindern.

Wachstum hat etwas mit Weglassen zu tun. Erst der Verzicht schafft Freiraum für Neues. Es entsteht eine große Kraft daraus, Dinge bewusst nicht oder nicht mehr zu tun, auch wenn man zunächst davor zurückscheut. Wenn wir einfach immer nur mehr vom Selben tun, werden wir an unüberwindliche Grenzen stoßen. Wenn wir aber unsere unternehmerische Kreativität darauf richten, mit weniger Aufwand mehr zu erreichen, wertigere statt größere Angebote zu schaffen, mehr ideale Kunden zu bedienen statt nur irgendwelche, und dadurch insgesamt wirkungsvoller am Markt unterwegs sind – dann verwenden wir unsere Zeit gut. Dann werden wir wachsen. <<