

Kolumne: Unternehmenswachstum

# «Das geht bei uns nicht»



Professor Dr. Guido Quelle

Ein wesentlicher Unterschied zwischen erfolgreich wachsenden und weniger erfolgreichen Unternehmen: Erstgenannte suchen Lösungen und versuchen, Neues passend zu machen. Letztgenannte suchen Begründungen dafür, warum Dinge keinesfalls funktionieren können.

Mit dieser Klassifizierung und dem Appell, man möge sich in die eine oder andere Kategorie einordnen, könnte dieser Beitrag enden, aber es sollen noch einige Illustrationen erfolgen, denn es ist nicht naheliegend, dass sich ein Unternehmen freiwillig in die zweite Kategorie, die Kategorie derjenigen, die stets Gründe dafür suchen, warum etwas nicht funktioniert, einordnet. Um die vorliegende Kolumne tatsächlich für die eigene Unternehmensentwicklung zu nutzen, ist ab jetzt eine gewisse Offenheit gefordert – diejenigen, die nun erklären wollen, warum das nicht geht oder warum ich unrecht habe, haben vermutlich ohnehin bereits weitergeblättert.

## **Beispiel 1: Ein mittelständisches Ingenieurunternehmen**

Als Wachstumsexperte bin ich vor einigen Jahren eher zufällig in Kontakt mit der Zunft der beratenden Ingenieure gekommen, und wir beraten seitdem einige mittelständische Klienten in dieser Branche sehr intensiv. Vor Kurzem erhielt ich eine E-Mail von einem der Partner eines Ingenieurbüros mit einigen Dutzend Mitarbeitern. Das Unternehmen – kein Beratungsklient von uns – ist recht erfolgreich am Markt aktiv, hat aber massiv

mit dem empfundenen Preisdruck am Markt zu kämpfen. In der E-Mail brachte der Partner zum Ausdruck, dass viele Dinge, die er von mir und meiner Beratung gehört hätte, «aufgrund der angespannten Lage in der Branche absolut nicht übertragbar» auf sein Unternehmen seien, unter anderem daher, weil sein Büro eine «Ingenieurdienstleistung mit teilweise öffentlichen Auftraggebern» erbringe.

Wer beschreibt mein Erstaunen, als ich diese E-Mail las, erfreuen sich doch die von uns betreuten Klienten in exakt dieser Branche mit exakt dieser Kundschaft eines erfreulichen Wachstums? Argumentation war in diesem Falle zwecklos, ich habe in meiner Antwort lediglich geäußert, dass ich dem Absender dringend Gespräche mit den Ingenieurbüros in unserem Netzwerk empfehle, denn ganz offensichtlich gelingt diesen Büros die Anwendung des Rates sehr wohl.

Ganz offensichtlich befand sich der Partner in einem Erfahrungsgefängnis, das in etwa so lauten könnte: «Wir sind eine spezielle Branche, öffentliche Auftraggeber muss man über den Preis erhalten, wir brauchen jeden Auftrag, wir brauchen jeden Kunden, es geht so weiter, wie es immer war, Hauptsache unsere Kernleistung ist solide.» Diejenigen beratenden Ingenieure, die wirklich erfolgreich in die Zukunft gehen, setzen aber darauf, nicht nur ihre Kernleistung solide zu erbringen, sondern weiteren Wert zu generieren, neue Leistungen, die schliesslich auch vergütet werden, zu schaffen und sich als Vordenker im Markt zu positionieren. Von diesen Branchenkollegen könnte der E-Mail-Absender lernen – wenn er bereit dazu wäre.

Regel: Wenn man sich schon mit Branchenkollegen umgibt, umgebe man sich mit denjenigen, die besser sind als man selbst, von denen man etwas lernen kann und nicht mit denjenigen, denen man etwas beibringen muss.

### **Beispiel 2: Ein mittelständisches Produktionsunternehmen**

Zum Start eines unserer Beratungsprojekte bei einem mittelständischen Produktionsbetrieb, der qualitativ sehr hochwertige Produkte fertigt, die im Anlagenbau verwendet werden, wurde deutlich, dass zwischen dem Vertrieb und den betrieblichen Abläufen eine dramatische Lücke klaffte: Der Vertrieb brachte Aufträge ins Haus, die mit der Produktion, dem Einkauf, der Warenwirtschaft, der Produktionssteuerung diskutiert wurden. Es wurden Stücklisten angefertigt – alles war in Ordnung, bis der Vertrieb den Auftrag veränderte, weil der Kunde noch Spezifikationsänderungen wünschte. Geschah dies einmalig? Mitnichten. Es war ein Prinzip. Über die damit verbundene Frustration, ganz zu schweigen von den negativen betriebswirtschaftlichen Auswirkungen, brauchen wir wohl nicht zu reden.

Wir haben sofort auf den Vertrieb eingewirkt, um zu erreichen, dass die Abstimmung mit den Kunden intensiver, gezielter und abschliessend erfolgte, bevor der Auftrag angenommen wurde. Wir stiessen auf ein Prinzip, das in Vertriebsabteilungen herrscht, die unter Verlustangst leiden: «Das mag ja bei anderen funktionieren, aber wir sind so speziell, wir haben lieber einen Auftrag im Haus und kümmern uns dann um die internen Abläufe, als dass wir einen Kunden nicht bekommen.» Punkt. Richtig daran ist, dass der Kunde wichtiger ist als die internen Abläufe. Nicht richtig ist die implizit enthaltene Folgerung, dass eine gezieltere Abstimmung mit den Kunden zum Verlust des Auftrages führen würde – oder auch nur zum drohenden Verlust. Vielmehr war dies eine weitere (faule) Ausrede für mangelndes Rückgrat in Verkaufsverhandlungen, für mangelndes Ansehen bei den Kunden, für Angst vor den Auftraggebern, deren Unternehmen um ein Vielfaches grösser sind, als das eigene Unternehmen.

Wir haben diesen Prozess in intensiver Arbeit verbessert und heute steht das Unternehmen wesentlich besser in der rentablen Auftragsabwicklung als früher am Markt. Das konnte aber nur gelingen, weil wir die Geschäftsführung auf unserer

Seite hatten, die sich dieses Prinzips nicht bewusst war und sofort auf eine Haltungs- und Verfahrensänderung drängte. Regel 2: Gerade im Vertrieb prüfe man sorgsam die Glaubenssätze, denn Fehler, die dort gemacht werden, müssen mühsam korrigiert und Versprechen, die dort abgegeben werden, müssen mitunter mühsam gehalten werden.

### **Beispiel 3: Mein eigenes Unternehmen, meine eigene Branche**

Ich möchte hier keine Eigenwerbung veranstalten, aber darüber berichten, was mir am eigenen Leibe widerfahren ist, als ich erstmals vor fast zehn Jahren Methoden und Verfahrensweisen der Beratung, der Geschäftsanbahnung und der Pflege der Klientenbeziehungen aus den USA nach Deutschland und in mein eigenes Unternehmen transferiert habe. Wertorientierte Honorare? Vordenkertum? Nutzenorientierte Kommunika-

---

*«Wenn man sich schon mit Branchenkollegen umgibt, umgebe man sich mit denjenigen, die besser sind als man selbst.»*

---

tion? Was habe ich an Kopfschütteln (und Häme) geerntet: «Die Amerikaner machen das doch alles ganz anders!», «Das kann in Deutschland nicht funktionieren und in Europa auch nicht!», «Du wirst schon sehen, was du davon hast, das wird nichts!» – dies waren nur einige Dinge, die ich hörte. Wir haben uns davon nicht irritieren lassen und heute werden wir hinreichend kopiert. Ich konnte mich glücklich schätzen, dass sich in meinem eigenen Team niemand hat irritieren lassen, sondern wir den gemeinsam beschlossenen Weg gegangen sind. Regel 3: Wenn Sie etwas Atypisches in Ihr Unternehmen einbringen wollen, fragen Sie sich nicht, wie Dinge 1:1 kopiert werden können, sondern vielmehr, welche Justagen erforderlich sind, damit es in Ihrem Unternehmen ebenso funktioniert. Der an der richtigen Stelle eingefügte Zusatz «so» in dem Killer-Satz: «Das geht bei uns nicht» führt zum leicht veränderten: «Das geht bei uns so nicht». Und damit ist eine fruchtbare Diskussion eröffnet. «

*Professor Dr. Guido Quelle ist geschäftsführender Gesellschafter der Mandat Managementberatung. [www.mandat.de](http://www.mandat.de)*