

Kolumne: Unternehmenswachstum

# Denn sie wissen nicht, was wir tun



Professor Dr. Guido Quelle

Wir leben nicht selten von Annahmen. Immerzu nehmen wir an, etwas sei so, wie wir es wahrnehmen, und unsere Wahrnehmung bestimmt unsere Wirklichkeit. Hier können aber gerade im unternehmerischen Umfeld gravierende Irrtümer entstehen.

Vor Kurzem rief ich einen von mir geschätzten Vorsitzenden des Vorstandes einer deutschen Aktiengesellschaft an. Wir hatten uns im Rahmen des Internationalen Marken-Kolloquiums kennengelernt, waren in schriftlichem Kontakt. Einige meiner Bücher hatten den Vorstandsvorsitzenden, nennen wir ihn einmal «Herrn Kramer», inhaltlich überzeugt, und wir hatten über einige Monate hinweg zweimal gemeinsam zu Abend gegessen und uns dabei ausgetauscht. Ich hatte nach dem Austausch das sichere Gefühl, dass mein Team und ich Herrn Kramer substantiell in seinen Wachstumsbemühungen unterstützen können, aber ich hatte noch kein echtes Packende. Also liess ich einen Telefontermin zwischen uns beiden vereinbaren und rief zum vereinbarten Zeitpunkt an. Nach dem üblichen Smalltalk sagte ich: «Herr Kramer, wir haben uns nun schon mehrfach ausgetauscht, haben zweimal miteinander zu Abend gegessen und ich bin sicher, dass ich Sie massgeblich beim Wachstum Ihres Unternehmens unterstützen kann, aber ich bin noch nicht sicher über den wirkungsvollsten Hebel.» Wer beschreibt mein Erstaunen über Herrn Kramers Antwort: «Herr Quelle, wir haben uns in der Tat mehrfach ausgetauscht, haben zweimal miteinander nett zu Abend gegessen

und ich habe immer noch keine Ahnung, was Sie eigentlich genau tun.» Pause. Gut, dass ich sass. Das konnte doch nicht sein: Wir sprechen miteinander, stundenlang, der Gesprächspartner hat einige meiner Bücher gelesen oder zumindest hineingelesen und weiss nicht genau, was wir tun? Das konnte doch nicht wahr sein. Aber, sehr wohl, genau so stellte sich die Lage dar.

## **Leistungsnutzen klar kommunizieren**

Nun ist mir das Beispiel nicht gerade in meinen ersten Berufsjahren widerfahren, ich bin seit mehr als 25 Jahren im Geschäft und seit vielen Jahren Wachstumsexperte. Aber genau das war es vermutlich, was mir in diesem Fall im Wege stand. Ich nahm an, man müsse einfach wissen, was mein Unternehmen und ich tun. Schliesslich sind wir nicht mehr so unbekannt wie früher einmal, wir machen hinreichend inhaltliche PR-Arbeit, besetzen Positionen, veröffentlichen, erscheinen auf namhaften Konferenzen als Vortragende und so weiter. Aber – und das ist die Lehre: Das alles entbindet nicht davon, konkret zu sagen, was man genau tut, was genau der generelle Wert der Tätigkeit ist und was genau derjenige davon hat, mit dem man gerade spricht. Ich habe den Fall natürlich mit meinen Kollegen besprochen, und seit dieser Begebenheit achten wir noch stärker in unserem Beratungsumfeld, speziell bei unseren Klienten, darauf, was diese zum Ausdruck bringen. Wir fragen konkret, was Unternehmer, Geschäftsführer, Vorstände sagen, wenn sie gefragt werden, was deren Unternehmen tut. Die Antworten sind stets erstaunlich, denn fast niemand kann dies tatsächlich für einen Aussenstehenden kurz und bündig verständlich auf den Punkt bringen.

- › Schauen wir auf den technischen Händler, der sagt, dass er C-Teile für die Industrie liefert, vor allem Arbeitsschuhe, und der auf diese Weise in der Wahrnehmung des Gegenübers sofort ein Bild erzeugt – was falsch ist, weil besagter Händler bei Weitem mehr tut, als nur Schuhe zu verkaufen. Vielmehr hat er Lösungen entwickelt, die dazu führen, dass er einen wesentlichen Teil in der Wertschöpfungskette seiner Kunden wahrnimmt, was seine Kunden wiederum zu erheblichen Produktivitätsvorteilen führt und mit Arbeitsschuhen gar nichts zu tun hat.
- › Oder blicken wir auf ein Ingenieurbüro, dessen Inhaber sagt, er prüfe gerne Brücken, und der damit als Statiker abgehakt wird, obwohl das Büro eine erhebliche Kompetenz darin aufgebaut hat, komplexe gewerbliche Bauwerke zu systematisieren und alle Details für die Eigentümer und Betreiber sozusagen für die Ewigkeit verfügbar zu machen, so dass Informationen schnell verfügbar sind und nicht erst mühsam – und meist erfolglos – gesucht werden müssen.
- › Nicht anders geht es dem Geschäftsführer des Holzgrosshandels, dessen Unternehmen vor allem darauf reduziert wird, dass es grosse Holzplatten in hoher Menge verkauft, weil niemand weiss, dass das Unternehmen auch nennenswerte Kompetenz im Innenausbau hat, und zwar nicht nur sortimentsseitig, sondern auch beratungsseitig.

Die Liste liesse sich lange fortführen, und der geneigte Leser wird sich und mich nun daran erinnern, dass wir in einer der vergangenen Ausgaben über die Wertaussage gesprochen haben, die dazu führen soll, dass ein Gespräch über die Wertschöpfung des Unternehmens entstehen soll. Zur Erinnerung: Eine Wertaussage ist eine nicht-werbliche, den Gegenüber nicht direkt ansprechende, überprüfbare Aussage darüber, wie es einem Kunden nach der Zusammenarbeit mit dem eigenen Unternehmen besser geht als zuvor. Wieder am Beispiel meines eigenen Unternehmens: «Wir unterstützen Unternehmen dabei, profitabel zu wachsen.»

### **Verpasste Chancen durch falsche Annahmen**

Natürlich habe ich das, um auf das Eingangsbeispiel zurückzukommen, Herrn Kramer auch gesagt. Natürlich kennen auch unsere Klienten und die Mitarbeiter der von uns beratenen Unternehmen, vor allem im Vertrieb, deren eigene Wertaussage, wenn wir sie miteinander erarbeitet ha-

ben. Das ist aber nicht hinreichend. Ein Gespräch darf sich nämlich nicht darauf beschränken, die Wertaussage zu nennen, denn unsere Gegenüber brauchen stets eine Einordnungshilfe. Dazu benötigen wir Aussagen zur Wertschöpfung, die eine Ebene tiefer gehen, selbst, wenn es noch nicht auf die «Wie-Ebene» hinabgeht («Wie machen Sie denn das?»). «Was bedeutet das?» ist eine legitime Frage, auf die wir eine Antwort benötigen. Das Problem entsteht, wenn weder «Was bedeutet das?» noch «Wie machen Sie denn das?» gefragt wird, denn dies führt automatisch dazu, dass wir in eine Schublade eingeordnet werden, oft ohne es zu bemerken. Das Gespräch nimmt dann einen weiteren Weg, und wir nehmen an, unser Gegenüber weiss nun genau, was wir tun und welchen Wert wir schaffen. Weit gefehlt, die Annahme ist oft nicht haltbar. Im Gegenteil: Wir haben eine Chance verpasst, zu vermitteln, welchen Nutzen wir schaffen, und das Gegenüber hat ein meist falsches oder unvollständiges oder gar kein Bild vor Augen. Nur wenige aber werden uns dies sagen. Wir gehen meist davon aus, dass unsere Kunden und potenziellen Kunden wissen, was wir tun. Was aber ist, wenn dies gar nicht zutrifft? Was, wenn unsere Kunden ein sehr eingeschränktes Bild von unserem Unternehmen haben und unsere potenziellen Kunden ein falsches oder gar keines? Was ist, wenn zahlreiche Menschen, die wir schon seit vielen Jahren kennen und mit denen wir uns regelmässig auch in Netzwerken persönlich austauschen, nicht wissen, welchen Wert wir zu schöpfen in der Lage sind, sich aber nach so langer Zeit nicht mehr trauen, zu fragen, was wir tun? Was ist, wenn wir dadurch ein unglaubliches Potenzial liegen lassen?

Schliessen wir die Schleife zum Eingangsbeispiel: Meine Antwort im Telefonat? Ich habe mich bei Herrn Kramer für die offenen Worte bedankt, vorgeschlagen, dass wir die Wissenslücke beheben und uns bei ihm im Büro treffen, um seinen Bedarf und unsere möglichen Ansatzpunkte gemeinsam herauszufinden, und genau das haben wir getan. Inzwischen sprechen wir über ein mögliches konkretes Beratungsmandat, das nie diskutiert worden wäre, wenn der Vorstandsvorsitzende mir nicht offen gesagt hätte, dass er keine Ahnung habe, was wir genau tun. ‹‹

*Professor Dr. Guido Quelle ist geschäftsführender Gesellschafter der Mandat Managementberatung.  
www.mandat.de, guido.quelle@mandat.de*