

Jürgen Frey

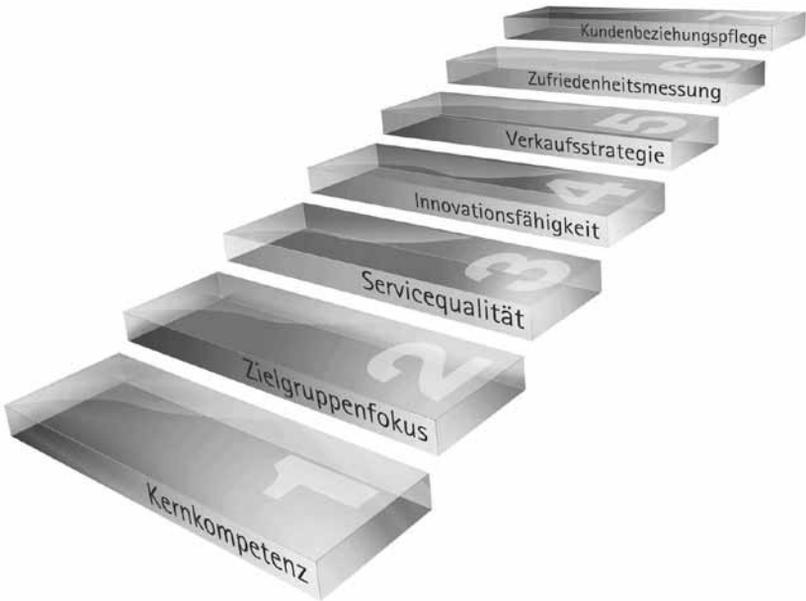
Mit einem
Vorwort von
Werner Tiki
Küstenmacher

Mein Freund, der Kunde

Ohne Tricks und
Fallen **Kunden**
gewinnen und
behalten



GABAL



Schritt 1

Wissen, wer du bist: Kernkompetenz

»Wirklich gute Freunde sind Menschen, die uns ganz genau kennen und trotzdem zu uns halten.«

MARIE VON EBNER-ESCHENBACH

Stammkunden wissen, was sie an einem Unternehmen haben. Deshalb kaufen sie dessen Produkte oder Dienstleistungen immer wieder. Sie müssen nicht von Verkäufern überredet oder ausgetrickst werden. Manchmal sind Kunden echte Fans. Doch solche Kunden hat nur, wer weiß, wer er ist und worin er besonders gut ist. Wem klar ist, was er kann, der braucht nicht zu blenden. Konzentration macht selbstbewusst, schafft Vertrauen und zieht Kunden an.

Es war einmal ein Unternehmen, das seine Produkte nicht zu verkaufen brauchte. Stammkunden aus 51 Ländern der Erde schickten regelmäßig ihre Aufträge, die dann sauber abgearbeitet wurden. In diesem Unternehmen war ich jahrelang Vertriebsleiter. Ich hatte also die schöne Aufgabe, das Abarbeiten der Aufträge zu leiten. Unsere Firma drillbox besaß damals praktisch das weltweite Monopol auf Bohrer-Kassetten. Eine kleine, aber lukrative Nische. Meinetwegen hätte es noch jahrelang so weitergehen können. Doch wie Sie sich schon denken können, kam es anders.

Aufträge kamen früher wie von selbst

Schauplatz des Showdown war die Internationale Eisenwarenmesse in Köln. Alles begann wie immer. Wir waren einer von über 2000 Ausstellern auf dieser weltgrößten Messe ihrer Art, deren Messekatalog

so dick war wie das Telefonbuch von New York. In jenem Jahr gab es zum ersten Mal einen »China Pavillon«. Ich war neugierig und machte mich in einer Mittagspause auf den Weg dorthin. Als ich eine Rolltreppe zu den Chinesen herabfuhr, kam mir bereits der Duft von asiatischem Essen entgegen und ich hörte lautes Stimmengewirr.

Schmunzelnd ging ich durch einen roten Torbogen, der mit goldenen Schriftzeichen verziert war. Rechts und links begrüßten mich Plastiklöwen mit erhobener Tatze und weit aufgerissenem Maul, ganz wie zu Hause im China-Restaurant. Schon nach wenigen Metern stand mir dann selbst der Mund offen. An einem der Messestände gab es nämlich unsere Bohrer-Kassetten. So exakt nachgebaut, dass später sogar unsere eigenen Mitarbeiter Schwierigkeiten hatten, sie von den Originalen zu unterscheiden. Ich schaute auf die Preise. Für das Geld konnten wir nicht einmal unser Rohmaterial einkaufen.

Plötzlich wurde ich mit meinem Namen begrüßt. Ich war überrascht, weil ich damals noch keinen einzigen Chinesen persönlich kannte. Doch als ich mich umdrehte, erkannte ich einen unserer besten Kunden.

*Auf einmal ging es
nur noch um den
Preis*

Und dann sah ich an den Tischen noch weitere unserer Kunden. Sie verhandelten mit den Chinesen bereits über die Liefertermine. Ein mulmiges Gefühl stieg in mir auf. Und das Gefühl sollte mich nicht täuschen. Schon kurze Zeit später sah ich einen dieser Kunden wieder. Diesmal in seiner Firma.

Grinsend eröffnete er unser Gespräch mit den Worten: »Herr Frey, ich möchte heute mit Ihnen über drei Dinge sprechen: Erstens den Preis, zweitens den Preis und drittens den Preis.« Ich war in meinem Selbstvertrauen erschüttert und wusste nicht, was ich sagen sollte.

Verkaufsdruck ist keine Lösung

Heute als Berater habe ich Einblick in viele andere Unternehmen bekommen und weiß, wie viele Mittelständler in den vergangenen 15 Jahren ganz ähnliche Geschichten erlebt haben wie die beschriebene. Die einen haben den typischen Globalisierungsschock erlitten, als

Billiganbieter aus Schwellenländern ihre Produkte kopierten. Andere wurden als Zulieferer von Kostendruckern in den Konzernen vom Schläger José Ignacio López erbarmungslos ausgequetscht. Wieder andere sahen sich als Traditionsunternehmen plötzlich von schnellen, innovativen Start-ups an den Rand gedrängt. Ich kann mich gut in Unternehmer und Mitarbeiter hineinversetzen, die wehmütig an die »gute alte Zeit« vor solchen Erlebnissen zurückdenken. Trotzdem wünsche ich persönlich mir diese Zeiten nicht zurück.

*Die alten Zeiten
sind vorbei –
gut so!*

Es ist mittlerweile meine feste Überzeugung, ja meine tägliche Erfahrung in der Beratung, dass die schwieriger gewordenen Marktbedingungen für die allermeisten mittelständischen Unternehmen eine große Chance bedeuten. Es ist die Chance, sich zu konzentrieren, seine Kernkompetenzen zu entwickeln und dadurch zu neuen Stärken und ungekanntem Selbstbewusstsein zu gelangen. Es ist die Chance, Klarheit über das eigene Geschäft zu gewinnen und sich von überflüssigem Ballast zu trennen. Es ist schließlich auch die Chance, am Ende genauso mühelos Kunden zu gewinnen wie zu alten Zeiten einer Quasi-Monopolstellung. Bloß mit einer motivierteren Mannschaft, mehr Stolz auf die eigene Leistung, mehr Effizienz und mehr Nutzen für den Kunden. Wer würde diese Chance nicht nutzen wollen?

Leider heißt die erste Reaktion unzähliger Unternehmen auf den gestiegenen Druck von außen aber gerade nicht Konzentration und Entwicklung der Kernkompetenzen. Sondern die Reaktion ist, den Druck weiterzugeben. Selbst Druck zu machen. Verkaufsdruck. Mit dieser Möglichkeit, die sich jetzt als Irrweg entpuppt, wollen wir uns deshalb zunächst beschäftigen.

Mit flotten Sprüchen in die Preisschlacht

»Jetzt müssen wir besser verkaufen!«, schallt es durch die Flure vieler Unternehmen, sobald der Wind draußen schärfer weht. Die meisten Mitarbeiter verstehen das als Drohung. Zu Recht. Gegenüber langjährigen Stammkunden den Verkaufsdruck zu erhöhen ist nichts, wonach sich irgendein Mitarbeiter sehnt. Zumal es vielerorts herzliche und

*Verkaufsdruck ist
keine Lösung*

freundschaftliche Beziehungen zwischen Lieferanten und Kunden gibt. Neue Kunden irgendwie »anzuhauen« ist erst recht keiner gewohnt. Man ist doch keine Drückerkolonne! Allein das Wort »Kaltakquise« treibt vielen Mitarbeitern eher den kalten Schweiß auf die Stirn. Eine innere Stimme sagt ihnen: Ich kann nicht aggressiv verkaufen. Ich will das auch gar nicht! Plötzlich steigt der Stresspegel am Arbeitsplatz. Unter den Mitarbeitern regen sich Widerstände.

Deshalb will das Management jetzt nachhelfen. In Wochenendseminaren werden sogenannte Verkaufstechniken geschult. Zu astronomischen Tagessätzen holt man Verkaufstrainer ins Haus. Sie sollen die Vertriebsmannschaft – oder besser gleich alle Mitarbeiter mit Kundenkontakt – jetzt mal richtig scharfmachen. Solche Verkaufstrainer lieben flotte Sprüche wie »Rabat(t) ist eine Stadt in Marokko« oder »Der Kunde muss, wenn er über den Tisch gezogen wird, die Reibungsenergie als Nestwärme empfinden«. Den Mitarbeitern wird bei solcher Brutal-Rhetorik immer mulmiger, auch wenn es keiner zugeben will.

*Wer keine Allein-
stellung hat, muss
über den Preis
gehen*

Am Ende steht die Preisschlacht. Der Kunde ist ja selten dümmer als der Anbieter. Er spürt den steigenden Druck ganz genau. Er merkt, dass der Anbieter lediglich besser »verkaufen« will, ihm aber sonst nichts anderes bietet als vorher. Gut, denkt sich der Kunde, wenn der Anbieter will, dass ich mehr kaufe, soll er mir bessere Preise machen. Das Preisgefecht ist eröffnet. Klaus Kobjoll, Unternehmer und Ludwig-Erhard-Preisträger, bringt es in seinem Buch *Virtuoses Marketing* auf den Punkt: »Wer keine deutlichen, schwer kopierbaren und dauernd beweisbaren Wettbewerbsvorteile aufweist, kann den Wettbewerb nur über den Preis führen!« (Kobjoll, S. 159) Und dieser Wettbewerb ist gnadenlos. Ich kenne keinen Mitarbeiter eines mittelständischen Unternehmens, dem ein Preiskampf Freude machen würde. In den letzten Jahren sind einige traditionsreiche Mittelständler sogar im Preiskampf zugrunde gegangen.

Verkaufstricks sollen die Probleme kaschieren

Über die Jahre ist mir aufgefallen, dass nahezu alle aggressiv verkauften Firmen etwas gemeinsam haben. Unternehmen, die Preiskriege anzetteln oder ihre Kunden unter Druck setzen, haben fast immer mindestens eines der folgenden Probleme:

- Die Produkte sind austauschbar. Auf dem Markt gibt es viele gleichartige Angebote zu ähnlichen oder günstigeren Preisen. Trotzdem will das Management unbedingt den Absatz erhöhen.
- Die Mitarbeiter identifizieren sich kaum mit den Produkten. Sie kennen die Produkte nur oberflächlich oder wissen den Nutzen für den Kunden nicht exakt zu benennen.
- Das Produktportfolio ist inkonsistent. Entweder es werden so viele Produkte oder Produktvarianten angeboten, dass selbst die Mitarbeiter den Überblick verlieren. Oder es gibt bestimmte Produkte, die zu den übrigen nicht passen und einen einheitlichen Markenauftritt erschweren.

Sind Sie schon einmal mit Ryanair oder easyJet geflogen? Manchmal laufen diese Billigflüge vom Start bis zur Landung ab wie eine Dauerwerbeveranstaltung. Da geht es zu wie bei einer Kaffeefahrt, außer vielleicht, dass keine Heizdecken verkauft werden. Bei einem Ticketpreis, der die Marge dünn wie eine Rasierklinge macht, ist das kein Wunder. So wie die sich gnadenlos bekämpfenden Airlines nehmen es auch viele Mittelständler hin, dass die Preise auf ihrem Markt kaputt sind. Und auch sie wollen dann auf irgendeine andere Weise Geld verdienen. Ihr Kernprodukt verschenken sie beinahe, statt sich zu fragen, was dieses Produkt einzigartig macht und wie man es wieder zum Leuchten bringt.

*Die verzweifelte
Suche nach dem
Zusatzgeschäft*

Diese Frage stellt sich auch ein großes Unternehmen wie Karstadt erst seit Kurzem wieder. Jahrelang ließ man die Kaufhäuser verkommen, weil man zunächst lieber Versandhändler sein und dann Touristikkonzern werden wollte. Als man am Schluss sogar die Kaufhausimmobilien verkauft und zu horrenden Preisen zurückgemietet hatte, stand die Pleite ins Haus. Warum sollten Kunden auch bei einem Unternehmen kaufen, das nicht weiß, was es will?

Raus aus der Stressfalle!

Mitarbeiter in Unternehmen, die verkaufen wollen, ohne sich auf ihre Stärken zu konzentrieren, geraten zunehmend unter Stress. So wie der Verkäufer einer Einzelhandelskette, dem ich vor Kurzem als Kunde gegenüberstand. Sein Unternehmen betreibt große Verbrauchermärkte auf der »grünen Wiese«, die neben Lebensmitteln auch ein umfangreiches Non-Food-Sortiment bieten. Von den Cornflakes bis zum Geschirrspüler bekommt man hier alles. Damit erhebt das Unternehmen

Wer es allen recht machen will, kann nichts richtig machen

das Gegenteil von Konzentration zum Prinzip. Da ich mit meiner Familie nun einmal da war und wir einen neuen Wäschetrockner suchten, machte ich mich auf den Weg in die Elektroabteilung.

Nach langem Suchen fand ich den einzigen für die Elektroabteilung zuständigen Mitarbeiter. Sichtbar lustlos begleitete er mich zu dem Wäschetrockner, der gerade als »Preishammer« ausgewiesen war. Ich fragte den Verkäufer, was denn für diesen Trockner spricht. Da schaute ich in ungläubige Augen. Diese schienen zu sagen: Kann man das riesige Preisschild etwa übersehen? Ich wusste, dass ich zu diesem günstigen Preis im Internet problemlos noch andere Geräte finden würde. Deshalb wollte ich vom Verkäufer wissen: Warum soll ich genau diesen Wäschetrockner gerade hier kaufen? Ist der besonders gut, haltbar, oder effizient? Bekomme ich hier einen besonders guten Service?

Ich sah den Verkäufer an und merkte, wie er jetzt maximal unter Stress stand. Man konnte förmlich beobachten, wie der Schweiß auf seiner Stirn Perlen formte. Er wusste nicht, was er sagen sollte, außer vielleicht, die technischen Daten vorzulesen, die auf einem großen Schild auf der Ladeluke des Trockners zu lesen waren. Dafür veränderte er jetzt seine Körperhaltung in Richtung »Brust raus, Bauch rein«.

Sicheres Auftreten bei völliger Ahnungslosigkeit

Unter Verkäufern heißt diese Reaktion »SABVA«. Die Abkürzung steht für »Sicheres Auftreten bei völliger Ahnungslosigkeit«.

Schließlich bedankte ich mich herzlich bei dem Verkäufer und ging weiter in die Lebensmittelabtei-

lung. Dieser Mann tat mir einfach nur leid. Wie soll solch ein Mitarbeiter Kunden für seine Produkte gewinnen? Ein einziger Verkäufer war hier zuständig für alles, was Strom verbraucht: Wäschetrockner und Waschmaschinen, Flachbildfernseher, Hi-Fi-Anlagen, Mobiltelefone, MP3-Player, Haartrockner, Netbooks, Rasierapparate, Funkwecker, Kühlschränke und und und. Wie soll sich dieser Mitarbeiter auch nur mit einem einzigen Produkt auskennen? Er hat schon genug damit zu tun, in seiner Abteilung den Überblick zu behalten. Wenn dann noch das Gehalt und die Arbeitsbedingungen nicht gerade berauschend sind, ist Dauerfrust angesagt. Doch eines ist klar: Ein frustrierter Verkäufer macht keine Kunden zu Freunden.

VON DEN BESTEN LERNEN: Kopp Schleiftechnik GmbH

Wenn von Unternehmen die Rede ist, die begeisterte Mitarbeiter haben und ihre Kunden zu Fans machen, fallen in der Literatur Namen wie Apple, Porsche oder Prada. Durch den Mittelstand geht dann ein Raunen. »Wenn ich iPhone und iPad, den 911er oder edle Handtaschen verkaufen sollte, dann hätte ich es auch leichter«, entgegnet Unternehmer. Dass die Produkte aber gar nicht besonders »sexy« sein müssen, um begeisterte Mitarbeiter zu haben und Kunden zu Freunden zu machen, beweisen deutsche Mittelständler immer wieder. Eines der Unternehmen, die hier den Bogen raus haben, ist die Kopp Schleiftechnik GmbH.

Wer die idyllisch am Rande eines Dorfs im Odenwald gelegene Firma besucht, betritt keine Werkshalle, sondern eine »Manufaktur«. Diese Bezeichnung bringt den Stolz des familiengeführten Werkzeugherstellers und seiner Mitarbeiter auf den Punkt. Kunden, die sich bei Kopp für Zerspanungswerkzeuge, Bohrer oder Fräser interessieren, suchen keine Massenprodukte. Sie wollen vielmehr das für ihren Betrieb genau passende Werkzeug haben. Dazu braucht ein Hersteller zuallererst die Bereitschaft, seinen Kunden zuzuhören. Jürgen, Achim und Heike Kopp haben Spaß daran, ihre Kunden ganz genau kennenzulernen.

Die mittelständisch geprägte deutsche Werkzeugindustrie erwirtschaftet laut Fachverband Werkzeugindustrie e.V. (FWI) einen Umsatz von mehr als 2,7 Mrd. Euro im Jahr. Wie kann ein kleiner Betrieb mit weniger als 50 Mitarbeitern sich hier fokussieren? Kopp Schleiftechnik besetzt mit Maßarbeit und Präzision eine lukrative Nische. »Durch die ausführliche Beschäftigung mit den Produktionsanforderungen



des Kunden entstehen zunächst neue Werkzeugideen«, erklärt die Firma auf ihrer Website. »Unsere Fachleute arbeiten dann eng zusammen, um aus Zeichnungen und Plänen hochwertige Werkzeuge herzustellen.«

(<http://www.kopp-schleiftechnik.de/seiten/manufaktur/manufaktur.htm>)

Doch Know-how und Qualitätsstreben sind noch nicht alles. Bei Kopp hat man sich ausdrücklich zum Ziel gesetzt, auch durch »menschliche Werte« zu überzeugen. Die Arbeitsgemeinschaft Partnerschaft in der Wirtschaft e.V. hat die Kopp Schleiftechnik GmbH jüngst für ihre »partnerschaftliche Unternehmenskultur« ausgezeichnet. Der Preis ist die Anerkennung für das jahrelange Bemühen um ein Klima, das für Management, Mitarbeiter und Kunden gleichermaßen stimmt. Ehrlichkeit und Verantwortung zählen zu den Kernwerten der Firma, auf die sich die Kunden verlassen können. Objektive Befragungen bestätigen regelmäßig, dass Mitarbeiter und Kunden sich gut aufgehoben fühlen. Mit der Formel »Maßarbeit + Qualität + Werte« sieht man sich im Odenwald für die Zukunft gut gerüstet.

Kopp Schleiftechnik GmbH: Was lässt sich daraus lernen?

- Das Produkt muss nicht sexy sein, wenn die Firma sexy ist.
- Konzentration ist auf mehreren Ebenen möglich (Produkte, Prozesse, Märkte usw.).
- Wenn kleine Anbieter es zum Prinzip erheben, auf individuelle Kundenwünsche einzugehen und menschliche Werte zu leben, brauchen sie keine Angst vor den »Großen« zu haben.

Wer sich nicht konzentriert, brennt aus

In Unternehmen, die sich nicht konzentrieren, regiert Stress statt Begeisterung. Das gilt nicht nur für frustrierte Verkäufer in der Elektroabteilung. Wenn ich als Berater zum ersten Mal in ein mittelständisches Unternehmen komme, bin ich häufig schockiert über die Hektik und Unruhe, die mir da entgegenschlägt. In solchen Firmen war typischerweise schon die Terminfindung schwierig. Und als Externer muss man damit rechnen, dass auch an den Besuchstagen kurzfristig noch irgendetwas abesagt, umgestellt oder zeitlich gekürzt wird. Klar, »Business« kommt von »busy«, und ich erwarte in einem Unternehmen nicht die Atmo-

*Hektik und Stress
als Normal-
zustand?*

sphäre einer Kurklinik. Aber manchmal habe ich das Gefühl, die Mitarbeiter »rotieren« nur noch den ganzen Tag.

In den Gesprächsrunden in solchen Unternehmen kommen wir den Ursachen meistens schnell auf die Spur. Das Management will hier alles auf einmal und sofort. Ständig werden Ideen für neue Produkte generiert und ständig sollen neue Märkte erobert, neue Kundenkreise erschlossen werden. Mit der Zeit ist so ein richtiger Gemischtwarenladen entstanden. Die Vertriebsmannschaft soll dann alles verkaufen, verkaufen, verkaufen. Sie ist ständig auf Achse, um alle diese Produkte in den Markt zu drücken. Doch kaum kommt mal ein Produkt gut an, wird es schon vom nächsten abgelöst. Hier scheint das Motto zu regieren: Wir wissen zwar nicht, worin wir gut sind, aber das machen wir mit voller Kraft.

Immer wenn ich in solchen Unternehmen zu Besuch bin, weiß ich wieder, welchen Sinn mein Beruf hat. Denn alle diese Mitarbeiter könnten viel weniger Stress, viel mehr Zeit für ihre Familien und viel mehr Freude bei der Arbeit haben, wenn man ihnen nur hilft, sich zu konzentrieren. Die Vertriebsmannschaft braucht dann kein aggressives Verkaufen mehr, sondern kann jedem Kundenkontakt so gelassen entgegensehen wie einem Besuch bei Freunden.

*Mehr Gelassenheit
durch Konzentration*

Doch in vielen Unternehmen kommen den Mitarbeitern diese Gedanken im ersten Moment exotisch vor. Sie sind es dermaßen gewohnt, im Hamsterrad zu drehen, dass sie sich schon fast nichts anderes mehr vorstellen können. Sie glauben, nur dann dauerhaft erfolgreich sein zu können, wenn sie die Schlagzahl noch weiter erhöhen und noch offensiver verkaufen. Woran liegt das?

Immer an den Kunden denken

Im Mai 1998 musste ich selbst zum ersten Mal schmerzhaft lernen, wie man es sich unnötig schwer machen kann, seine Produkte zu verkaufen. Als ich im Flieger auf dem Weg von Frankfurt nach Chicago saß, war ich noch guter Dinge. Mein erster Kundenbesuch in den USA stand an. Der sollte ein besonderes Highlight meiner noch jungen Karriere werden. Auf dem heruntergeklappten Tischchen vor meinem Sitz hatte ich neben Cola und einer kleinen Tüte Nüsse vom Bordservice jede Menge Unterlagen ausgebreitet. Ich wollte perfekt vorbereitet sein, um unsere Firma ins beste Licht zu rücken und diesen Kunden zu gewinnen. Immer noch feilte ich an meinen Argumenten.

Bei dem Kunden im Mittleren Westen der USA wurde ich dann begrüßt wie ein alter Freund. Ich war total begeistert und konnte es kaum erwarten, bis es endlich hieß: »Let's talk business.« Ich donnerte meine Argumente in Richtung meines Gesprächspartners, wie einst Boris Becker in Wimbledon seine Bälle auf die andere Seite des Netzes: Wir bieten Qualität made in Germany. Wir haben ein 2000 Quadratmeter großes Lager. Unser Team ist eines der jüngsten aller Unternehmen der Region. Wir haben die modernsten Ausbildungsstandards. Und so weiter. Ich redete und redete.

Als ich endlich fertig war, wirkte mein Gegenüber, ein großer, stämmiger Amerikaner, völlig unbeeindruckt. Nach einer unangenehmen Pause sagte er mit ruhiger, tiefer Stimme: »Okay, Juergen, just one question.« Nur eine Frage. »What's in it for me?« Was habe ich davon? Mit dieser Frage hatte mein Kunde mich kalt erwischt. Er hatte ja recht: Was hatte er von unserem Lager? Was hatte er davon, dass wir in Deutschland produzierten? Was interessierte ihn das Durchschnittsalter unseres Teams?

»What's in it for me?« – Was habe ich davon?

Plötzlich war mir klar, dass ich meine Geschichte aus der falschen Perspektive erzählt hatte. Nämlich aus der Innenperspektive. Ich musste sie dem Kunden neu erzählen. Nicht »Made in Germany« war ihm wichtig, sondern dass unsere Produkte zwar nicht billig, aber dafür haltbar und damit langfristig günstig waren. Oder dass wir wegen un-

serer Lagerlogistik auch sehr kurzfristig liefern konnten. Dass überhaupt Schnelligkeit und Flexibilität zu unseren Stärken zählten. Da hatte ich in unzähligen BWL-Büchern alles über das Thema »Kundennutzen« gelesen. Doch erst die Frage eines amerikanischen Provinz-Unternehmers machte mir klar, was das Wort bedeutet. Es bedeutet: »What's in it for me?«

Aufhören, sich nur mit sich selbst zu beschäftigen

In der Theorie ist jedem Unternehmer und jedem Manager im Mittelstand klar, dass er seinen Kunden maximalen Nutzen bieten muss. Niemand würde sagen: Unsere Firma produziert nutzloses Zeug. In der Praxis sehe ich jedoch immer wieder, wie man sich liebend gern mit sich selbst beschäftigt. Da sagt dann irgendjemand aus dem Führungskreis: »Lasst uns doch mal brainstormen.« Abends beim Bier werden dann Ideen über Ideen produziert. Die Umsetzbarkeit? Besprechen wir ein andermal. Hauptsache wir Manager wissen, wie man so was macht. Wenn ein Kunde anwesend wäre, würde er sich verduzt die Augen reiben. Er müsste sich fragen: Was habe ich von all den tollen Ideen?

Der Ausweg aus der Falle ist der Wechsel in die Außenperspektive. Kennen Sie den Rat, den Arbeitspsychologen praktisch jedem jungen Bewerber geben, der nicht weiß, wo er sich bewerben oder welche Ausbildung er machen soll? Dieser Rat lautet: Frag deine Freunde, wenn du wissen willst, was deine Stärken sind. Lass dich von außen »spiegeln«. Was deine Freunde an dir am meisten schätzen, sind deine größten Stärken. Auch Unternehmen können diesen Rat beherzigen. Sie müssen dazu bloß »Freunde« durch »Kunden« ersetzen. Wenn Manager untereinander Pläne schmieden, spielen oft ihre persönlichen Lebensträume und Fantasien von grenzenlosem Erfolg mit hinein. Im Extremfall schaut niemand mehr auf die tatsächlichen Stärken, sondern nur noch auf das, was er gerne wäre und wie er das Unternehmen gerne hätte.

*In die
Außenperspektive
wechseln!*

Kunden geben da viel ehrlicheres und besseres Feedback. Wenn man sie offen fragt und ernsthaft einbindet, sagen sie dem Unternehmen alles, was ihnen nicht passt. Aber sie sagen auch alles, was sie an dem

Unternehmen richtig stark finden. Nachdem wir damals bei drillbox unseren »China-Schock« erlitten hatten, riefen wir deshalb einen Kundenbeirat ins Leben. Nicht als Alibi-Veranstaltung, wie bei manchem Konzern, sondern um wirklich von den Kunden zu lernen, worin wir richtig gut sind.

Den Kundenbeirat luden wir bewusst nicht in die Firma ein, sondern ins Privathaus des Unternehmers Jörg Knoblauch. Es sollten Treffen »unter Freunden« sein. Wir wollten der Wahrheit ungeschminkt ins Auge sehen und waren auf jede Kritik gefasst. Überraschenderweise waren alle Kunden nicht nur sehr engagiert bei der Sache, sondern wiesen uns hauptsächlich auf unsere Stärken hin. Sie benannten dabei auch Dinge als Stärken, die für uns völlig selbstverständlich waren. Unser breites Produktsortiment war den Kunden zum Beispiel viel wichtiger als der Preis oder die Tatsache, dass die Bohrer-Kassetten made in Germany waren. Die Tatsache, dass wir auch für das seltenste Werkzeug die passende Aufbewahrungsbox liefern konnten, hatten wir bis dahin in unserem Marketing nie herausgestrichen. Wir glaubten, die Chinesen hätten unsere Expansionspläne durchkreuzt. Und jetzt lernten wir, was die Kunden an uns schätzten.

*Das ehrlichste
Feedback gibt der
Kunde*

VON DEN BESTEN LERNEN: Eifel-Destillerie P. J. Schütz

Im Jahr 2010 wurde der »Bundesehrenpreis« des deutschen Landwirtschaftsministeriums, die landesweit höchste Auszeichnung für Lebensmittelqualität, erstmals in der Kategorie Spirituosen vergeben. Preisträger war die Eifel-Destillerie P. J. Schütz in Lantershofen im Ahrtal. Das Unternehmen stellt seit 1925 Kräuterspirituosen und Fruchtliköre her. »Eifelgeist«, »Eifelgold« und »Schütz-Boonekamp« zählen zu den traditionellen Spezialitäten. Der Firmensitz befindet sich auf einem landwirtschaftlichen Gut. Hier können Kunden während der Öffnungszeiten des Fabrikverkaufs auch direkt einkaufen.

Jahrelang war es das ehrgeizige Ziel des durchaus schon erfolgreichen Unternehmens, noch in die Sortimente der großen Ketten des Lebensmittel-Einzelhandels



(LEH) aufgenommen zu werden. Ein großer Teil der Managementaktivitäten galt diesem Ziel. Bekanntlich sind die Bedingungen der großen Handelsketten für ihre Lieferanten sehr streng. Der gnadenlose Wettbewerb im LEH ermöglicht zudem nur hauchdünne Margen. Die zu erwartende Absatzsteigerung hätte mit geringer Profitabilität erkaufte werden müssen. Entsprechend schwierig waren die Verhandlungen.

Die Strategiewende kam, als die Eifel-Destillerie den Markt intensiver erforschte und sich auf ihre eigentlichen Stärken konzentrierte. Es stellte sich nämlich heraus, dass der Hersteller zu den bekanntesten Marken in der Region zählte. Überraschenderweise besaßen die Fruchtliköre des Traditionsunternehmens bei jungen Erwachsenen geradezu Kult-Charakter. Als »Himbi« war der Himbeerlikör von P. J. Schütz ein Renner in den Lokalitäten des gesamten Umlandes. Es bestand überhaupt kein Grund zu der Befürchtung, dass die Stammkunden »aussterben« könnten.

Heute ist die Eifel-Destillerie P. J. Schütz konsequent als regionale Marke aufgestellt und begreift genau das als ihre Stärke. Das Thema Eifel spielt im Marketing eine zentrale Rolle. Daneben entdeckte der Hersteller, dass natürliche Zutaten, die seit jeher ausschließlich verwendet wurden, genau im Trend der Zeit liegen. Mit Premium-Likören aus besten Rohstoffen konnten deshalb neue, anspruchsvolle Kundengruppen im Einzugsgebiet des Unternehmens gewonnen werden.

Eifel-Destillerie: Was lässt sich daraus lernen?

- Konzentration auf die eigenen Stärken kann Selbstbeschränkung bedeuten.
- Probleme ziehen mehr Aufmerksamkeit an als Chancen. Wenn etwas nicht klappt, wird es immer wieder versucht. Hier gilt es, sich rechtzeitig Alternativen zuzuwenden.
- Die eigenen Stärken sind einem Unternehmen manchmal überhaupt nicht bewusst. Wer den Kunden aufmerksam zuhört, erlebt Überraschungen.

An den Grenzen der Effizienzoptimierung

Selbstverständlich ist es legitim, wenn sich Unternehmen mit sich selbst beschäftigen. Die Innenperspektive ist notwendig, um beispielsweise Prozesse zu optimieren oder die Teamfähigkeit der Mitarbeiter zu steigern. Seit Jahren kümmern sich Unternehmen intensiv um das Thema Effizienz. Zeitplansysteme, Lean Management, Restrukturierung, Prozessoptimierung, Abflachung der Hierarchien – das alles war

und ist richtig und wichtig. In vielen Unternehmen im Mittelstand konnten Effizienzpotenziale von 30 bis 40 Prozent gehoben werden. Entsprechend stark ist die Leistungsfähigkeit gestiegen.

Was ich heute jedoch häufig beobachte, ist die stillschweigende Kompensation der Effizienzoptimierung. Die höhere Leistungsfähigkeit des Unternehmens verpufft, weil die gewonnenen Spielräume für unüberlegte Expansionen genutzt werden. Man will mehr machen, weil man mehr machen kann. Anstatt es besser zu machen. Wurden Ressourcen früher durch Bürokratie und ineffiziente Prozesse verschwendet, so gehen sie heute typischerweise dadurch verloren, dass ein Unternehmen lauter Dinge ausprobiert, durch die es unter seinen Kunden nur schwer Freunde gewinnen kann.

Gewonnene Spielräume werden wieder verschenkt

Effizienzoptimierung macht heute vor allem dann Sinn, wenn gleichzeitig an den Kernkompetenzen gearbeitet wird. Wer Energien sammelt, um sie im nächsten Moment wieder zu verschwenden, hat nichts gewonnen. Erst Effizienz plus Konzentration schafft die nötige Beweglichkeit, um sich ganz auf die Kunden und ihre Bedürfnisse zu konzentrieren.

Es geht auch einfach

Die aktive Arbeit an der Kernkompetenz gehört heute für das Management jedes mittelständischen Unternehmens auf die Agenda. Und es ist Aufgabe eines Vertriebsleiters, das Bewusstsein der Kernkompetenz bei allen Mitarbeitern mit Kundenkontakt immer wieder zu stärken. Am Ende wird jeder Mitarbeiter sagen können: Ich »verkaufe« nicht. Sondern ich weiß genau, wer wir sind und welchen Nutzen wir bieten, und ich gewinne damit immer wieder von Neuem das Vertrauen unserer Kunden. Der Schlüssel dazu ist die kontinuierliche Arbeit an der Kernkompetenz.

Es genügt nicht, einmal auf ein Flipchart zu schreiben, was ein Unternehmen besonders gut kann. Das ist bestenfalls der Anfang in den Fir-

men, die im Prozess der Konzentration und der Stärkung ihrer Identität noch nicht weit gekommen sind. Menschen verändern sich ständig, Märkte verändern sich ständig, deshalb müssen auch Unternehmen sich ständig verändern. Aber nicht willkürlich, sondern indem sie bei dem, was sie besonders gut können, immer besser werden und immer neue Facetten dieser Kompetenz erkennen.

Sich Zeit nehmen, nachdenken und zum Kern vorstoßen

Als wir damals bei drilbox den ersten Schock überwunden hatten, wie einfach es war, unsere Produkte zu kopieren, haben wir uns zusammengesetzt und überlegt, was andere alles nicht oder nur sehr schwer kopieren könnten. Ein Punkt war die bereits erwähnte Produktvielfalt. Wir waren damals ein Spezialist, der nichts als Bohrerboxen herstellte. Unsere asiatischen Nachahmer suchten bloß nach lukrativen Gelegenheiten. Unsere gesamte Produktpalette zu kopieren, hätte sich für sie nicht gerechnet. Sie konzentrierten sich deshalb auf die meistverkauften Varianten. Deshalb beschlossen wir, in unsere Vielfalt zu investieren, diese deutlicher zu kommunizieren und unsere Kunden noch mehr nach ihren speziellen Wünschen zu fragen.

*Ungeahnte
Chancen entdecken*

Ein anderer Punkt zählte nicht nur bei uns zu den großen Stärken. Viele Mittelständler sind durch ihre gewachsenen Kundenbeziehungen und das so entstandene Vertrauen stark. Das wird oft gar nicht gesehen. Nicht wenige Unternehmer denken: Wenn mich ein Konkurrent beim Preis unterbietet, bin ich geliefert. Sie unterschätzen, wie wichtig ihren Kunden freundschaftliche, vertrauensvolle Beziehungen sind. Sie selbst wechseln ja auch nicht reflexartig die Bankverbindung, nur weil es inzwischen billige Direktbanken gibt. Sondern Sie wissen, wie wichtig ein persönlicher, seit Jahren vertrauter Ansprechpartner bei der Hausbank gerade dann ist, wenn es einmal nicht so rund läuft.

Besonders wenn sich das Angebot eines Unternehmens an Firmenkunden richtet, sind persönliche Kundenbeziehungen oft Teil der Kernkompetenz. Wo sich maßgeschneiderte Lösungen »auf dem kurzen Draht« vereinbaren lassen, ist der Preis oft nicht mehr das ausschlag-

gebende Kriterium. Außerdem schätzen es Firmenkunden, wenn ein Partner ihre Sorgen und Nöte versteht. Unter Freunden kann man beispielsweise über kurzfristige Zahlungsschwierigkeiten aufgrund von Liquiditätsengpässen offen reden und dafür Lösungen finden. Wo man sich lange kennt und dem anderen vertraut, weiß man, dass er erstens die Wahrheit sagt und zweitens schnell wieder bei Kasse sein wird. So übt man sich ein wenig in Geduld, wo ein Konzern längst das Mahnverfahren in Gang setzen würde. Kundenbeziehungen lassen sich gezielt pflegen und aktiv stärken, zum Beispiel durch Kundentage oder einen Kundenbeirat. Sobald man weiß, dass diese intakten Beziehungen zur eigenen Kernkompetenz zählen.

Methodenkoffer

Kernkompetenzen sind besondere Fähigkeiten, Fertigkeiten oder Technologien, die vom Kunden als einzigartig angesehen, von der Konkurrenz nur schwer zu kopieren und auf eine Vielzahl von Märkten übertragbar sind. Wenn die Kernkompetenzen unzureichend entwickelt oder nicht bekannt sind, gilt es zu handeln.

To do:

- Analysieren Sie Ihre Stärken und Schwächen. Schreiben Sie auf, was Ihr Unternehmen besonders gut kann und was verbesserungsbedürftig ist.
- Vergleichen Sie Ihr Profil mit der Konkurrenz. Analysieren Sie insbesondere, was die besten Ihrer Branche einzigartig macht.
- Finden Sie heraus, wer die Know-how-Träger in Ihrem Haus sind, und stärken Sie diese.
- Fragen Sie sich, was der Kunde von Ihren Produkten hat. Beschäftigen Sie sich mit Ihrem Kunden und nehmen Sie dessen Perspektive ein.
- Führen Sie regelmäßig Gespräche mit Betriebsfremden (Bankmitarbeiter, Verbandsmitarbeiter, Journalisten usw.), um Betriebsblindheit vorzubeugen.