

Die (neue) Bescheidenheit

Global, regional oder lokal – manch ein junges Unternehmen möchte nach den Sternen greifen.

von Sylvia Nickel

Visionen sind gut, den Alltag bestimmt jedoch das Programm. Jeder kann seine Nische finden. Stetiges überproportionales Wachstum ist jedoch nicht normal.

Im Mittelalter – als die Abgabenbelastung mit dem berühmten »Zehnten« noch moderat waren – haben sich viele Unternehmen damit begnügt, den Betrieb aufrecht zu erhalten, die Familie zu ernähren und das Gesamtwerk an die nachfolgende Generation zu vererben.

Trotz aller Warnungen vor den **Grenzen des Wachstums** in den 1970er Jahren scheint spätestens seit der »New Economy«(-Blase) außergewöhnliches Wachstum aufgrund des »allumfassenden Wettbewerbsdrucks« Normalität geworden zu sein. In jeder Hinsicht soll sich dem Anschein nach jeder an der Wertschöpfung Beteiligte dem kleinsten gemeinsamen Nenner – den niedrigsten Kosten – unterwerfen. Dass dem nicht so sein muss, verrät der Beratungs- und Unternehmeralltag.

Zunächst sollte mit dem Vorurteil aufgeräumt werden, dass Wert nichts mehr wert ist. Das beginnt übrigens beim eigenen Einkaufsverhalten, tagtäglich. Wer mag nicht den Schnäppchen-Anzug für drei Euro beim Online-Auktionshaus kaufen? – Unsere Ratio verrät uns, dass dieses Angebot nicht auf kostendeckendem, oder gar fairem Leistungswettbewerb aller in die Wertschöpfungskette Integrierten beruhen kann. Dennoch wollen wir **teilhaben am globalen Ausverkauf** und müssen uns dann nicht wundern, wenn auch wir von Dritten ausschließlich am Kostenminimum gemessen werden.

Alternativen finden sich genügend – auch auf deutschem Boden. Kleine, flexible und prosperierende Unternehmen, die bei dem Argument »Weltmarktpreis« schulterzuckend das Verkaufsgespräch beenden und sich dieses auch leisten können. Denn sie schaffen Werte und finden Kunden, denen dies ein angemessener Preis wert ist. Wie geht das im globalen Wettbewerb? **In der Bescheidenheit liegt die Würze.** Hier einige Beispiele:

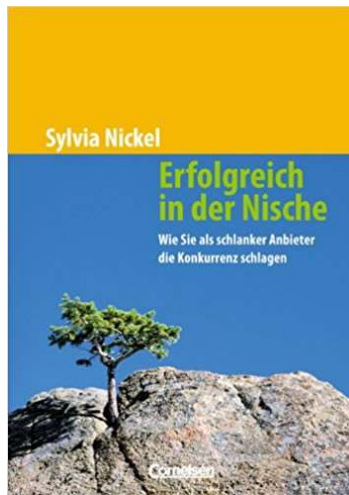
- BULTHAUP hat sich im Markt für anspruchsvolle Hobbyköche einen Namen gemacht. Wäre das Ziel der Gesamtmarkt gewesen, würde jetzt auf jeden Fall auf einem anderen Kontinent produziert. **So jedoch bleibt der Kundenkreis überschaubar und das Produzieren rentabel.**

- Dies gilt auch für die MANUFACTUM HOOF & PARTNER KG, welche mit »Es gibt Sie noch, die guten Dinge« Programm für traditionelle Produkte im Versand- und stationären Einzelhandel macht. Ausgerechnet Omas handbetriebener Quirl ist hier zu haben, ebenso wie bereits ausgestorben geglaubte Kartoffelsorten. **Die Kundschaft dankt mit steter Nachfrage.**

- Die AGATHON GMBH & Co. KG hat sich seit ihrer Gründung darauf beschränkt, Schokoladenformen zu produzieren und nicht als Schokoladenproduzent in neue Geschäftsfelder (ggf. ohne Kernkompetenz) vorzudringen. Mit **30% Weltmarktanteil** danken dies die Schokoladenfigurenproduzenten.

Was passiert nicht mit diesen Vorbildern? Sie geraten nicht unter Kostendruck, weil sie nicht in unangemessenen Raten wachsen wollen, weil sie sich auf ihre Kernkompetenzen beschränken und, weil ihr Ziel nicht der vermeintliche Aufstieg vom Produktions-, Handels- oder Dienstleistungsunternehmen zum Global Player im Finanzgeschäft ist. Sie geraten deshalb nicht in die Preisspirale. Stattdessen bewahren sie ihre **»Uniqueness«** durch **Konzentration auf die Spezialisierungsvorteile.**

Als Berater und Begleiter habe ich Gründungs-, Expansions-, Stagnations- und Krisenphasen von Unternehmen erlebt. Die größten Krisen bestanden darin, dass man seine **Nische**, seine Einzigartigkeit **verlassen** hat und sich dem vermeintlich drückenden Wettbewerbsstrom anpassen wollte. Doch **wer sich anpasst, hat die Zeichen der Zeit nicht erkannt**, geht einen Schritt zurück und negiert seinen Leistungsvorteil in der gesamten Wertschöpfungskette. – In der beschaulichen alten Zeit galt »all business is local«, während heute offensichtlich »think global at local« dominiert. Warum? Die Kunden sind hier, vor Ort, und nicht am anderen Ende der Welt. Der Konkurrent





heißt für rd. 90Prozent der deutschen Unternehmen Müller, Meier oder Schultze und nicht Irgendetwas mit drei Buchstaben als Namenskürzel.

Was erwarten Sie von Ihrem Kerngeschäft oder Ihrer Kernkompetenz? Ist ihre Vision die Expansion um jeden Preis (wenn ja: warum?) oder die bloße, nicht unbedingt unangenehm ausgestattete Existenz? Dann bleiben Sie doch bescheiden! – Dies gilt übrigens auch für Sie als Konsument: Wer kann schon einen Anzug kostendeckend für drei Euro entwerfen, produzieren, transportieren und vermarkten? Unter welchen Bedingungen? Wollen Sie dies unterstützen, oder bleiben Sie lieber bescheiden und sparen auf den Maßanzug des ortsansässigen Schneiders, – ganz wie der Großvater, der Urgroßvater usw.? Bescheiden Sie sich als Unternehmer auch im Wettbewerb oder werfen Sie gerne gutes Geld dem

schlechten hinterher? Verzichten Sie auf preisdrückende Angebotsrunden nach dem Prinzip »Limit pricing« und **konzentrieren Sie sich auf Ihre Differenzierungsmerkmale im Wettbewerb**. Die (neue) Bescheidenheit ist nicht Dummheit, als Kunde ein »Schnäppchen« oder als Unternehmer Umsatz verpasst zu haben, sondern ein »Ja« zum Wertbeitrag der Wertschöpfenden. Und ganz nebenbei ist »global at local« nicht mehr wichtig, denn **hier vor Ort spielt die Musik** und nicht an einer Clearingstelle für Unternehmenswerte. Daran sollte jeder denken, als Anbieter und als Nachfrager in einem Markt.

Dieser Artikel erschien zuerst auf
Cultura21-Magazin, September 2005.
[redigiert im Februar 2018]