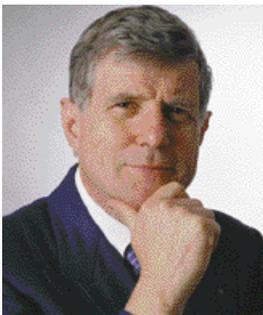


Erfolgsstrategie

Wertorientiertes Management

Kunden und Mitarbeiter erwarten sich von ihrem Unternehmen heute einen Mehrwert. Doch kennen Sie bereits die Werte Ihres Unternehmens? Kennen Sie Ihre Einzigartigkeit? Können Sie die richtigen Fragen stellen? Siegfried Zwick, Geschäftsführer der Südtiroler Maico GmbH erzählt Ihnen in diesem sehr praxisorientierten Beitrag, wie Sie den Wert Ihres Unternehmens finden und daraus sicher profitieren werden.

Ich erzähle Ihnen nichts Neues, wenn ich von Margen, Gewinnen und Renditen berichte, die zunehmend verfallen. Neu ist nicht die Tatsache, dass auch oder wegen der Globalisierung der Wettbewerbsdruck deutlich zunimmt. Und sie kennen sicher auch den Kampf in Ihrem Unternehmen um eine Antwort auf die Frage: Wo kann ich noch besser sein als mein Konkurrent? Wir suchen die Antwort in unserem Produkt, weil wir so sehr in dasselbe verliebt sind. Ich behaupte einfach, dass wir uns über das Produkt in Zukunft nicht mehr gewinnbringend unterscheiden können. Geholfen haben uns Marken, Markenimage und Markenwelten. Marken halfen bei der Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb. Markenkern und auch die klare Definition der Zielgruppe ergaben die Positionierung eines Unternehmens. Man wußte wo man steht beziehungsweise stehen wollte.



Siegfried Zwick ist Geschäftsführer der Südtiroler Maico GmbH und TechnoKontakte-Gastgeber zum Thema „Wertorientiertes Management“

Alles klar? Nichts ist klar! Zwar erweitert sich der Lebenszyklus unserer Produkte durch diese marketing- und verkaufsorientierte Phase, aber inzwischen gibt es viele, die die gleiche Positionierung anstreben, die gleiche Alleinstellung beanspruchen und irgendwie eine sehr ähnliche Markenwelt entwickelt haben. Unsere Produkte sind nicht mehr einzigartig! Unsere starken Produkte können durch genauso starke Produkte unserer Wettbewerber ersetzt werden. Wir sind austauschbar! Noch dazu haben wir in den vergangenen Jahren einen Überschuss an Mitteilungen produziert. Keiner hört uns mehr richtig zu. Warum auch? Was wir brauchen sind neue Unterscheidungsmerkmale, unverwechselbar, eindeutig und beliebt.

WER ERFOLG HABEN WILL, MUSS DAS HERZ EROBERN

Es geht heute darum, von unserem Kunden eine kleine Stelle in seinem Kopf zur Verfügung gestellt zu bekommen. Wann und wo bestimmen nicht wir, das macht der Kunde selbst. Und wer richtig Erfolg haben will, der muss das Herz seiner Kunden erobern. Eins ist sicher: mit dem immer etwas günstigeren Preis, erreichen wir weder Kopf noch Herz unserer Kunden. Wir erreichen zuerst Kopf und Herz unserer Wettbewerber und dann uns selbst. Die Preisstrategie ruiniert Wettbewerber, den Markt und uns. Dieser Ruin ist dem Kunden egal. Und ein weiteres: Qualität produzieren wir inzwischen alle. Kurzfristig liefern kann auch jeder. Innovation? Auch da wissen wir, dass nicht selten der Erfinder sondern der Kopierer als Erster mit der Innovation in den Markt eintritt.

Das Tempo ist wahnsinnig hoch. Aber beklagen wir uns nicht darüber, denn weil wir in der Vergangenheit ein guten „Job“ gemacht haben, sind wir überhaupt erst soweit gekommen. Leider oder Gott sei Dank weiß das inzwischen auch unser Kunde. Er weiß, dass das Produkt, welches er kaufen wird, einen erstklassigen Qualitätsstandard besitzt, kurzfristig geliefert werden kann und technisch aktuell ist. Wenn dem nicht so wäre, würde es den entsprechenden Anbieter schon lange nicht mehr geben. Aber ist er auch begeistert von uns? Wird er sich in uns verlieben? Ganz sicher nicht!

Uns muss klar sein, dass es nur zwei Wege gibt: entweder wir dringen in die Köpfe unserer Kunden ein, oder wir müssen verschwinden. Alles was wir bisher getan haben war richtig und notwendig, um das Heute zu erreichen. Jetzt müssen wir aber unser Talent beweisen und uns für etwas Neues öffnen. Unsere Kunden warten auf eine Mitteilung, der sie vertrauen können. Vertrauen wird der Schlüssel zum Kopf und Herz unseres Kunden und damit die Grundlage für eine langfristige Zusammenarbeit sein.

Aber wie erzeugen wir dieses Vertrauen? Eigentlich ist das ganz einfach. Es ist nämlich menschlich. Wir wissen, dass insbesondere die Nicht-Qualität uns alle viel Geld kostet. Qualität kostet im Verhältnis dazu nichts.

DIE KUNDEN WURDEN IN IHREM
WERTEVERSTÄNDNIS ENTTÄUSCHT. JETZT
BRAUCHEN SIE EINE NEUE ORIENTIERUNG



Und so ist es auch beim Vertrauen: Mißtrauen kostet uns viel Geld, es müssen zusätzliche Strukturen aufgebaut werden, wir vernichten Motivation und Kreativität, die woanders teuer bezahlt werden müssen. Vertrauen erzeugt Gemeinsamkeit und Motivation und schafft ein kreatives Umfeld. Vertrauen rechnet sich! Für Sie, Ihre Kunden, Ihre Mitarbeiter und Ihre Lieferanten.

Gerade, weil der grenzenlose Wettbewerb auch zu einem Wettbewerb ohne Moral geführt hat. Unsere Kunden wurden in ihrem Werteverständnis enttäuscht. Jetzt brauchen sie eine neue Orientierung. Insbesondere in einer Phase mit vielen Problemen wird der Mensch sensibel. Wir reagieren intuitiv und suchen etwas Vertrautes, was uns Sicherheit gibt. Der Mensch - auch unsere Kunden - besinnt sich auf alte Tugenden wie zum Beispiel Ehrlichkeit oder Sparsamkeit – oder wenn Sie lieber wollen - auf den verantwortungsvoller Umgang mit den knappen Ressourcen! Diese Tugenden leben neu auf.

Wenn unsere Kunden bei uns, bei unserer Marke, einen Wert entdecken, der ihnen gefällt, dann bekommen wir als Unternehmen vielleicht schon eine erste Chance, Vertrauen zu gewinnen.

WERTORIENTIERTES MARKENMANAGEMENT

Jetzt geht es aber darum, die richtigen Werte für das Unternehmen zu entdecken. Es ist nicht damit getan, einen fast inflationären Wertebegriff wie etwa „Innovation“ immer wieder zu betonen. Sie benötigen Werte, die ihrem wirklichen Unternehmenscharakter entsprechen. Sie verkaufen dem Kunden heute keine Illusionen mehr – diese desillusionieren ihn. Die Folge ist, sie verlieren den Kunden. Wir müssen die Frage beantworten, wer wir wirklich sind und wer wir sein wollen! Und auch die Beantwortung dieser Frage ist sehr menschlich.

Unternehmen sind nämlich wie Menschen. Es geht um drei grundlegende Dinge: Wie sehen wir uns selbst? Wie sieht uns die Umgebung? Und wie möchten wir, das andere uns sehen? Je mehr Harmonie zwischen diesen drei Wahrnehmungen besteht, desto stärker ist die Persönlichkeit. So müssen wir uns gewisse Fragen immer wieder stellen, wie etwa

- Welche Ziele verfolgt unser Unternehmen?
- Welche Kunden wollen wir bedienen?
- Welche Werteposition wollen wir belegen?
- Welche Kultur- Unternehmenskultur streben wir an, damit wir unsere externe Position beziehen können?
- Was für ein Management benötigen wir? Welche interne und externe Kommunikation?
- Welche Mitarbeiter wollen wir haben? Welche verdienen wir uns?

Die Beantwortung dieser Fragen kann Ihnen niemand vorgeben. Aber ich kann Ihnen versichern, wenn sie diese Fragen ehrlich beantworten und die Antworten konsequent leben und kommunizieren, dann werden sie die Werte ihres Unternehmens entdecken. Sie werden auch ihre Einzigartigkeit entdecken und damit werden sie zu einem interessanten Partner. Sie werden auf Kunden treffen, die ihnen vertrauen. Dabei müssen wir mit Werten neue Ressourcen kreieren. Wir müssen motivieren, sensibilisieren und wir benötigen Emotionen. Wir brauchen Spaß, Freude und Leid um weiter zu kommen.

Aber wir werden mit unseren Kunden gemeinsam weitergehen, denn wir vertrauen uns. Der Kunde wird sich für uns entscheiden, wenn unsere Werte seinen Vorstellungen, seinem Sicherheits- und damit seinem Vertrauensbedürfnis entsprechen. Seine Werte passen zu unseren Werten und er fühlt sich mit einbezogen. Deshalb entscheidet er sich für uns. Vielleicht werden sich heutige Kunden von uns trennen, weil Sie sich nicht in uns wiedererkennen. Aber dafür werden wir mit anderen Kunden zusammenarbeiten, die mit uns eine noch intensivere Ver-

DER KUNDE WIRD SICH FÜR UNS ENTSCHIEDEN,
WENN UNSERE WERTE SEINEN VORSTELLUNGEN,
SEINEM SICHERHEITS- UND DAMIT SEINEM
VERTRAUENSBEDÜRFNIS ENTSPRECHEN



bindung eingehen – weil sie ein so großes Vertrauen in uns haben.

Und es gibt noch jemanden, der sich für uns entscheiden muss. Es sind die Mitarbeiter. Es sind nicht mehr die Unternehmer, die sich Ihre Mitarbeiter aussuchen, sondern die Mitarbeiter suchen ihre Unternehmen aus. Die Wirtschaft befindet sich im Wettbewerb um die Besten! Und so sind es unsere Mitarbeiter, die in Zukunft unsere Werte, die Werte, für die unser Unternehmen steht und für die sie sich entschieden haben, tragen und übermitteln. Sie werden unsere Werte lebendig machen und damit ein Unternehmen kreieren, das voller Energie und Tatendrang ist und sie werden die Beziehung zu unseren Kunden gestalten.

Es genügt nicht mehr den Kunden zufrieden zu stellen, wir müssen den Kunden begeistern! Im Prinzip treffen unsere Mitarbeiter eine Partnerschaftsentscheidung. Und genauso wie wir alle, erwarten sie etwas von dieser Partnerschaft. Sie erwarten Gegenseitigkeit, Austausch, Wertschätzung, Respekt, Achtung, Gemeinschaftsgefühl und sie erwarten einen Freiraum. Ganz besonders für diesen Freiraum - oder wenn Sie wollen auch Spielraum - ist die Unternehmensführung verantwortlich.

Wir erwarten unternehmerisches Denken und Handeln von unseren Mitarbeitern, aber diktieren gleichzeitig den Weg. Wenn wir Mitarbeiter einschränken, werden sie Verantwortung abgeben. Unsere Mitarbeiter wollen planen, sie wollen den Plan umsetzen und ihr geschaffenes Werk begutachten. Nur so werden sie ihr Wissen mehren und damit den Wert unseres Unternehmens steigern. Und damit denken und fühlen unsere Mitarbeiter nicht anders wie wir als Unternehmer. Auch wir verlieren die Lust, wenn wir andauernd reglementiert werden. Darum sollten wir diese Position gegenüber unseren Mitarbeitern sehr genau überprüfen.

MITARBEITER SUCHEM DAS ENGAGEMENT

Unsere Mitarbeiter wollen das Unternehmen verstehen in dem sie sich engagieren. Wenn wir sie erreichen und sie uns verstehen, dann werden sie ihr Bestes für das Unternehmen geben. Sie wollen an etwas Großem beteiligt werden. Geben wir ihnen die Möglichkeiten dafür, aber im Sinne einer Win – Win Beziehung: auch unser Mitarbeiter muss seinen „Marktwert“ steigern können, also sein „Vermögen“, sein Know-how, seine Fähigkeiten und seine Kenntnisse!

Aus diesem Grund wird die interne Kommunikation, die früher eher unwichtig war, in Zukunft einer unserer wichtigsten Erfolgsfaktoren sein. Es ist die Basis für eine intensive, gemeinsame und resultatsorientierte Arbeit. Wir müssen die Organisationstheorien früherer Jahre vergessen, denn die Überorganisation wird uns behindern. Wir benötigen Kompetenz, Wissen und starke Kommunikationssysteme - keine Hierarchien. Nur so können wir schnelle Entscheidungen in einer sich immer schneller verändernden Welt treffen.

Kunden und Mitarbeiter erwarten sich von Ihrem Unternehmen einen Mehrwert. Für diesen Mehrwert muß die Marke stehen. Dieser muss glaubwürdig gelebt und kommuniziert werden. Für diesen Mehrwert wird Sympathie und Zuneigung aufgebracht, man wird Ihnen vertrauen. Werden Kunde oder Mitarbeiter beim Aufbau der Beziehung, dem Vertrauensverhältnis, an irgendeiner Stelle gestört oder enttäuscht, dann werden sie gehen. Wahrscheinlich für immer. Und meine größte Sorge ist, dass wenn wir es nicht schaffen, den Mehrwert unserer Unternehmen zu entdecken und zu leben, auch einige von uns Unternehmern gehen müssen.

Soweit soll es aber nicht kommen!

Anmerkung: Die Südtiroler Maico GmbH hat vor kurzem mit großem Erfolg ein Seminar mit dem Titel „Steigerung des Unternehmenswertes durch wertorientiertes Management in der Praxis“ im Rahmen der TechnoKontakte-Seminarreihe durchgeführt.