

Kolumne: Unternehmenswachstum

Wachstumsstrategie: Vorsicht vor Platzhaltern



Professor Dr. Guido Quelle

Gern kommunizieren Unternehmen mit beschreibenden Eigenschaften, wie sie am liebsten von aussen wahrgenommen werden. Bestehen diese nur aus schönen Adjektiven, austauschbar und inhaltsleer, bleiben sie Wertaussagen ohne Wert.

Vor Kurzem war ich eingeladen, einen Vortrag auf der Vertriebstagung eines sehr erfolgreichen Unternehmens zu halten. Das Unternehmen hatte am Vortrag meines Vortrages bereits inhaltlich in Workshops an seiner (Vertriebs-)Strategie gearbeitet und die Resultate dieser Arbeit waren noch an verschiedenen Pinnwänden im Raum verblieben. Was ich dort sah, konnte ich unmittelbar in meinen folgenden Vortrag einbauen, denn es waren unter anderem Eigenschaften erarbeitet worden, für die das Unternehmen stehen sollte. Zu lesen waren Worte wie «flexibel», «kundenorientiert», «ehrlich», «kommunikativ» und ein gutes weiteres Dutzend derartiger positiver Adjektive. Man mag nun vielleicht meinen, dass es wichtig sei, diese Eigenschaften, diese Adjektive zu erarbeiten, aber das ist nur die halbe Wahrheit. Gesagt habe ich in meinem Vortrag, dass das Unternehmen all diese schönen Adjektive direkt wieder vergessen könne, denn sie haben keinen Wert für die Aussage nach aussen. Sie haben keinen Wert für die Strategie und sie sind insbesondere dann wertlos, wenn sie, ohne das «Wie» besprochen zu haben, an der Pinnwand verbleiben. Man mag sich vorstellen, dass die Anwesenden von meinem Statement nicht ungeteilt begeistert waren,

aber schliesslich war es ja auch nicht die Absicht, einen «Ja-Sager»-Vortrag zu halten.

Keine Nullaussagen, bitte

Nun der Reihe nach, um bei dem Beispiel zu bleiben: Diese genannten Adjektive und weitere beschreibende Eigenschaften der angeführten Kategorien sind darum kommunikativ wertlos, weil niemand mit einem unflexiblen, den Kunden missachtenden, die Unwahrheit sagenden Kommunikationsmuffel Menschen oder Unternehmen zusammenarbeiten möchte. Welches Unternehmen sagt nicht, es sei flexibel, kundenorientiert, ehrlich, kommunikativ? Die Tatsache, dass diese Worte immer noch beständigen Eingang in die Kommunikation von Unternehmen an den Markt finden, macht die Sache weder besser noch richtiger. Falsches wird auch nicht dadurch richtiger, dass man es fortwährend wiederholt. Diese Platzhalter gehören nicht in die Kommunikation nach aussen. In der Beratung eines mittelständischen Ingenieurbüros antwortete mir der Unternehmer seinerzeit auf die Frage, wofür sein Unternehmen denn überhaupt stehe: «Für Qualität». Auch dies war eine Null-Aussage, denn wer, bitte, möchte eine Brücke berechnen und hergestellt bekommen, die nicht hält?

Mögen beschreibende Adjektive (flexibel, kundenorientiert, ehrlich etc.) und Selbstverständlichkeiten («Wir liefern Qualität», «Unsere Kunden können uns vertrauen») auch nach innen eine Wirkung entfalten können; nach aussen sind sie vollständig untauglich. Selbst nach innen wird nur dann eine Wirkung erzielt, wenn eine Vereinbarung über das «Wie» getroffen wird. Am Beispiel «kundenorientiert» käme das Unterneh-

men dem Kern zum Beispiel mit Fragen wie diesen näher: Was bedeutet «Kundenorientierung» bei uns? Was tun wir dafür, dass wir kundenorientiert sind? Wie sieht «Kundenorientierung» bei uns im Detail aus? Was sind wir bereit, dafür zu investieren, zu tolerieren, aufzugeben? Wie schulen wir Kundenorientierung? Fragen dieser Art müssen zwingend gestellt werden, wenn jemand sagt, das Unternehmen sei «kundenorientiert». Man fahre mit auf das eigene Unternehmen zutreffenden beschreibenden Adjektiven sinngemäss fort und stelle fest, dass sich eine ganze Menge Arbeit hinter den vermeintlich einfachen Karten befindet, die sich an der Pinnwand so leicht und wohlklingend platzieren lassen.

Was hat dies alles nun mit einer Wachstumsstrategie zu tun? Eine ganze Menge, denn oft sind solche Erkenntnisprozesse wie die oben beschriebenen, die ein Unternehmen durchläuft, Teil eben dieser Wachstumsstrategie: Wofür stehen wir heute? Wofür wollen wir in Zukunft stehen? Wie stellen wir uns am Markt dar? Wie nimmt uns unser Kunde heute wahr? Wie soll er uns wahrnehmen? Welchen Werten fühlen wir uns verpflichtet? Was tun wir dafür? All dies sind Fragen, die im Rahmen der Entwicklung einer Wachstumsstrategie eine Rolle spielen, aber sie müssen zeitlich an der richtigen Stelle eingetaktet werden. Das Beschäftigten mit sich selbst hilft bei der Strategie nur sehr bedingt, denn diese Strategie soll ja eine zukünftige Richtung wiedergeben und sich nicht zu sehr mit dem Hier und Jetzt beschäftigen. Auch wird gern übersehen, dass der Kunde eine wesentliche Rolle spielt, bildet er doch die existenzielle Grundlage für das eigene Unternehmen.

Wertaussagen und Selbstreflektion

Wenn wir mit unseren Klienten an einer Wachstumsstrategie arbeiten, kommen wir gleich zu Beginn um das Erringen einer Wertaussage, wie wir es nennen, nicht umhin. Die Wertaussage beschreibt in Kürze, ohne Anspruch auf inhaltliche Vollständigkeit den Nutzen, den das jeweilige Unternehmen schafft. Die Wertaussage ist nicht zu verwechseln mit einem werblichen «Claim»; tatsächlich hat sie überhaupt keinen werblichen Charakter, sondern sie gibt etwas sachlich, faktisch wieder. Um die Vertraulichkeit der Arbeit mit unseren Klienten zu wahren, sei ein beispielhafter Blick auf mein eigenes Unternehmen, das sich auf die Schaffung profitablen Wachstums bei

unseren Klienten konzentriert, erlaubt. Die Wertaussage lautet: «Wir unterstützen Unternehmen dabei, profitabel zu wachsen». Ist dort alles enthalten, was wir tun, und vor allem, wie wir es tun? Nein, genau das soll es auch nicht, die «Wie-Frage» muss zwar beantwortet werden, dies aber an anderer Stelle. Sind alle möglichen Klienten erfasst? Mitnichten, denn immer wieder betreuen wir auch Non-Profit-Organisationen. Könnte die Wertaussage auch von einer anderen Beratung, die sich auf Wachstum konzentriert, genutzt werden? Jawohl, das wäre möglich, ist aber nicht wahrscheinlich.

Eine Wertaussage enthält eine Tätigkeit und ein Ergebnis. Und sie enthält keine (!) direkte Ansprache «Sie erhalten von uns...», «Wir schaffen für Sie...», sondern sie ist ein nicht-werblicher, prüfbarer (Halb-)Satz. Warum ist die Wertaussage im Rahmen der Wachstumsstrategie wichtig? Ist die Wertaussage erst einmal auf den Punkt gebracht – was inklusive des der Erarbeitung folgenden Nachdenkens nicht länger als 24 Stunden dauern sollte –, richten sich sämtliche internen Prozesse danach aus und man kann die eingangs dieses Beitrags gelisteten Adjektive viel besser greifen, meist werden sie sogar obsolet: Welche Kunden sprechen wir an, wenn wir die Wertaussage ernst nehmen? Welche Leistungen müssen wir dazu anbieten? Welches Verhalten resultiert daraus für die Mitarbeiter und die Führung? Ja, sogar: Welche Mitarbeiter stellen wir künftig ein und in welche Richtung entwickeln wir die bestehenden Mitarbeiter weiter? Die Beantwortung all dieser und zahlreicher weiterer «Wie-Fragen» wird durch die Wertaussage eminent erleichtert. Auch Fragen der Werbung, des Marktauftritts, der Kommunikation können auf Basis einer von der Unternehmensführung getragenen Wertaussage wesentlich leichter beantwortet werden – und man ist plötzlich völlig unabhängig von Platzhalter-Adjektiven.

Ist eine Wertaussage die hinreichende Bedingung für eine erfolgreiche Wachstumsstrategie? Leider nein, aber sie ist notwendig. ‹‹

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