

ALPHA

DER KADERMARKT DER SCHWEIZ



EINE PUBLIKATION DER VERLAGE TAGES-ANZEIGER UND SONNTAGSZEITUNG.
SAMSTAG/SONNTAG, 12./13. JUNI 2010.
AUFLAGE 415'879. TEL 044 248 40 41, FAX 044 248 10 20

Weitere Kaderstellen täglich im Internet: www.alpha.ch

«Lebenskonzept Unternehmertum» – Teil 5

Prophylaxe Langfristigkeit

Im vergangenen Jahr wurden im Zusammenhang mit der weltweiten Finanz- und Wirtschaftskrise heftige Diskussionen um Konzerne geführt. Die Optik des Unternehmers im Familienbetrieb mutet dabei fast romantisch an. Aber genau dieses Verständnis ermöglicht es Unternehmen, Krisen besser durchzustehen.

von Bernhard Emch (*)

«Ein Unternehmer hat sein Geld und Vermögen in der eigenen Firma» und «Eigentum verpflichtet». Dies sind zwei Aussagen, welche immer wieder mit der Erklärung, warum Familienunternehmen krisenresistenter sind, in Verbindung gebracht werden. Was steckt hinter diesen Feststellungen? Worin liegen die kulturellen Unterschiede? Eine Firmenkultur wird primär durch dessen Führung geprägt. Und die Führung eines Unternehmens hat die strategischen Vorgaben des Verwaltungsrates, bzw. der Eigentümer zu erfüllen. Es sind also die Eigentümer, welche letztendlich die Kultur vorgeben können und müssen.

Kurzfristiges Manager-Denken

Bei einem börsenkotierten Unternehmen sind die Eigentümer mehrere oder gar sehr viele grössere und kleinere Aktionäre, die teilweise keinen kulturellen Bezug zum Unternehmen haben. Sie betrachten ihr Engagement als finanzielles Investment. Das Unternehmens-Management hat letztendlich die Aufgabe, diese Investition der Aktionäre rentabel zu machen. Die Leistung des Managers wird in diesem Falle am Börsenkurs der Firma gemessen. Er muss für die Quartalszahlen geradestehen. Welcher Finanzanalyst goutiert es, wenn ein Manager in schwierigen Zeiten und bei unbefriedigendem Resultat keine Mitarbeiter entlässt, nur um Know-how zu sichern, das sonst im Aufschwung wieder fehlt. Ein «guter» Manager muss also zwangsläufig ein ausgeprägtes Ego haben, fokussiert sein auf ein kurzfristiges Denken für möglichst gute Quartalszahlen. Und versagt der Manager, dann wird er



Bernhard Emch

einfach ausgetauscht, gleich einem Fussball- oder Eishockeytrainer. Auch wenn oft die Bedeutung des langfristigen Erfolgs betont wird, liegt die faktische Verpflichtung in den kurzfristigen Resultaten. Es versteht sich von selbst, dass diese Optik der Dinge weniger krisenresistent sein kann.

Mittel- und langfristiger Horizont

Im Unterschied dazu der Leiter eines Unternehmens, der selber dessen Mehrheitsaktionär oder gar Eigentümer ist: der Unternehmer. Bei Misserfolg verliert er nicht nur seine Stelle, sondern im Extremfall auch sein Vermögen. Der Unternehmer ist deshalb eher ein bescheidener Mensch, welcher die Entwicklung des Unternehmens über seine eigenen Interessen stellt und den Erfolg in einem grösseren Zeitraum betrachtet. Was bedeutet grösserer Zeitraum? Dies kann zum Beispiel ein mittelfristiges Denken sein. Da gibt es den (Jung-)Unternehmer, der seine eigene Firma gründet mit dem Ziel, diese mittelfristig gewinnbringend wieder zu verkaufen. Eine Form von Unternehmertum, die in der angelsächsischen Kultur weit verbreitet ist. Der Unternehmer trägt dabei das volle

Risiko, sein Investment bei Misserfolg zu verlieren. Er kann bei Erfolg auch viel gewinnen. Beim Familienunternehmer schliesslich ist das langfristige Denken und somit die nachhaltige Entwicklung des Unternehmens in Reinkultur vorhanden. Dieses geht über das eigene Wirken des Unternehmers hinaus, mit dem Ziel, das Unternehmen der nächsten Generation weitergeben zu können. Nachfolgend fünf familienunternehmerische Herausforderungen und Chancen:

1. Dimension Vertrautheit

Ein Familienunternehmen verfügt über eine langjährige Führung, die Stabilität und Konstanz in die Firmenkultur bringt. Dies motiviert auch viele Mitarbeitende, der Firma mit Ihrem Know-how über längere Zeit treu zu bleiben. Familienunternehmen sind deshalb auch häufig in Geschäftsbereichen zu finden, in der Erfahrung ein Erfolgsfaktor ist. Dabei achtet der Unternehmer darauf, dass die Mitarbeitenden über die Zeit nicht träge werden.

2. Stete Kulturentwicklung

Eine neue, nachfolgende Generation bringt schliesslich frischen Wind in die Firma. Das Erhalten der spezifischen Unternehmenskultur darf dabei nicht vernachlässigt werden. Damit diese Herausforderung gelingt, ist eine vertrauensvolle Zusammenarbeit der alten und jungen Generation während einer Übergangszeit sehr wertvoll. Dabei überlässt die abtretende Generation in einem klar definierten Zeitrahmen die Führung sukzessive der

neuen. Die abtretende Generation steht aber der Nachfolge weiterhin beratend und als «Kultur- und Werte-Bewahrer» zur Seite.

3. Unternehmerische Erziehung

Stammt die Nachfolge-Generation aus der Familie, heisst dies nicht zwangsläufig, dass sie die Firmenkultur bereits von Kind an verinnerlicht hat. Es liegt in der Verantwortung der aktiven Generation, die möglichen Nachfolger durch eine unternehmerische Erziehung (nichts gibt es umsonst) auf ein Unternehmerleben vorzubereiten. Die Entscheidung, die Nachfolge antreten zu wollen,

(Fortsetzung auf Seite 4)

Die aktuelle Serie

Lebenskonzept Unternehmertum

Lebenskonzept Unternehmertum setzt sich als politisch unabhängige Initiative dafür ein, die Leitgedanken und Aspekte des Unternehmertums durch gesellschaftliche Diskussion sowie den Austausch mit der Wissenschaft in einer breiten Öffentlichkeit zu verankern. In der Serie werden bis im Juli Wissenschaftler sowie Unternehmerinnen und Unternehmer das Lebenskonzept Unternehmertum aus ihrer persönlichen Perspektive beleuchten.

Weitere Informationen:
> www.unternehmertumaktiv.com

(Fortsetzung von Seite 1)

muss aus freien Stücken erfolgen. Nur so ist die notwendige Motivation und Energie vorhanden, die es braucht, um diese Verantwortung vollumfänglich übernehmen zu können.

4. Puls der Zeit spüren

Die neue Generation muss durch eine gute und aktuelle Ausbildung sicherstellen, dass das Unternehmen für die neusten Technologien, veränderte Kundenbedürfnisse und ein gewandeltes Marktumfeld bereit ist. Auch langjährige und wertvolle Mitarbeitende dürfen dabei nicht den Anschluss verlieren.

5. Finanzielle Tragweite

Die finanzielle Unabhängigkeit ermöglicht kurze Entscheidungswege und Flexibilität. Weil finanzielle Mittel aber meistens beschränkt sind, ist Wachstum nicht unbeschränkt möglich. Für die Nachfolgeregelung ist es unabdingbar, dass die aktive Generation mit den erarbeiteten finanziellen Mitteln sparsam umgeht. Nur wenn bei der Nachfolgeregelung genügend Mittel zur Verfügung stehen, kann diese unabhängig finanziert und ohne grössere Schwierigkeiten durchgeführt werden. Je mehr Nachkommen ein Unternehmer hat, desto wichtiger wird die Erarbeitung eines ausreichend hohen Privatvermögens.

Schlussfazit

Die Führung eines Familienunternehmens hat viel mit der Pflege von Firmenkultur und sozialem Gewissen zu tun. Es heisst Verantwortung gegenüber den Mitarbeitenden und dem gesamten sozialen und wirtschaftlichen Firmenumfeld zu übernehmen. Diese Verpflichtung kann nur über eine längere Zeitspanne und mit gleichbleibenden Werten wahrgenommen werden. Das heisst auch: verzichten auf kurzfristige Resultate und Erfolge. Somit steht die Aussage «Eigentum verpflichtet» als Synonym für die nachhaltige Entwicklung eines Familienunternehmens.

(*) Bernhard Emch ist Inhaber und CEO der Emch Aufzüge AG in Bern-Bethlehem (www.emch.com).

Systematischer Dialog mit den Kunden

Feedback aus erster Hand

Wenn ein Unternehmen versteht, warum der Kunde eigentlich Kunde ans Unternehmen hat, kann dieses seine Ressourcen zielgerichtet auf die optimale Servicequalität ausrichten.

von Dominik Walder (*)

Immer mehr Unternehmen sammeln Daten über ihre Kunden mit dem Ziel, diese besser zu kennen, ihnen gezieltere Angebote zu unterbreiten und sie zu mehr Ausgaben beim eigenen Unternehmen zu bewegen. Unter Zuhilfenahme von Marktforschungsinstituten versuchen sie zudem in Erfahrung zu bringen, wie die Marke wahrgenommen wird, wer die relevanten Wettbewerber sind, was der Kunde mit der Marke assoziiert und welche Anbieter bevorzugt werden. Gleichzeitig wird viel Geld in Marketing-Aktivitäten investiert, um Kunden anzusprechen und ins Geschäft zu bringen oder sie zur Kontaktaufnahme zu bewegen. Die meisten Unternehmen haben zusätzlich ein Budget für Trainingsmassnahmen in den Bereichen Verkauf und Kundendienst.

Ob aber die Marketingversprechen in der Kundeninteraktion tatsächlich gelebt werden, wird oft nicht überprüft: mittelmässige Kundenerlebnisse und brachliegendes Kundenpotenzial sind die Folge. Fehlendes Element ist die systematische und proaktive Pflege des Dialogs mit den Kunden um zu verstehen, welches die zentralen Einflussfaktoren auf die Kaufentscheidung sind. Zwar sind die Mitarbeiter in Verkauf und Kundendienst operativ mit den Kunden in Kontakt und auch angehalten,

diese zu fragen, ob sie zufrieden sind. Diese im operativen Umfeld gestellte Frage nach der Zufriedenheit liefert aber kaum strategisch relevante Erkenntnisse dafür, wo sich das Unternehmen verbessern kann, damit neue Kunden erschlossen und bestehende gehalten werden können.

Als Führungsinstrument sind qualifizierte Kundenfeedbacks zentral. Diese geben Auskunft darüber, was den Kunden besonders wichtig ist im Kontakt mit dem Unternehmen, wo Verbesserungspotenziale liegen und welche zusätzlichen Bedürfnisse bestehen. Damit werden die Ressourcen dort gebündelt, wo sie den grössten Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben.

Der verlässliche Informant

Wenn sich ein Unternehmen dafür entscheidet, den Dialog mit den Kunden aktiv und regelmässig zu suchen, stellt sich die Frage, wer diese Gespräche am besten führt. Kundenzufriedenheitsbefragungen von Frontmitarbeitern liefern oft keine verlässlichen Daten, weil Kunden sich scheuen, ehrliches Feedback denjenigen Leuten zu geben, mit denen sie in direktem Kontakt standen. Ebenfalls besteht die Gefahr, dass Kritik durch die Befrager gefiltert wird und nicht zu den Entscheidungsträgern durchdringt.



Dominik Walder

Wünschenswert wäre, dass der Geschäftsführer selbst regelmässig mit Kunden spricht. Feedback-Gespräche können auch einem externen Dienstleister überlassen werden. Dieser neutrale Ge-

sprächspartner kann das Kundenfeedback entgegen nehmen, ohne bei Kritik in eine erklärende oder verteidigende Argumentation zu verfallen. Gleichzeitig kann die Geschäftsführung erwarten, dass sie ungefiltert erfährt, was ihren Kunden wichtig ist und wo Verbesserungen angestrebt werden müssen.

Systematik der Befragung

Bei der Vorbereitung und Durchführung von qualitativen Kundengesprächen empfiehlt sich folgendes Vorgehen:

1. *Stichprobengrösse:* Um verlässliche Erkenntnisse zu gewinnen, sollten bei Unternehmen mit einigen Hundert Kunden mindestens 10% der Kundenbasis befragt werden.
2. *Auswahlverfahren:* Empfehlenswert ist, nebst Personen aus dem aktuellen Kundestamm auch mit Interessenten und ehemaligen Kunden zu sprechen. Eine zufällige Stichprobe ist dabei der Nennung von Kunden durch Kundenberater/Verkäufer vorzuziehen. Diese Gelegenheit kann auch dazu genutzt werden, das Gespräch zusätzlich mit Kunden, die als schwierig empfunden werden, aktiv zu suchen.
3. *Art der Befragung:* Um die Qualität der Rückmeldung sicherzustellen, wird die Befragung persönlich oder telefonisch durchgeführt. Dies erlaubt im Gegensatz zur schriftlichen Umfrage einen Dialog und die bewusste Vertiefung aufkommender Themen. Das Interview wird anhand eines Leitfadens strukturiert, damit im Gespräch die wichtigen Aspekte abgedeckt werden. Weiter können Fragen gestellt werden, die eine quantitative Auswertung erlauben.
4. *Gesprächsinhalt:* Die Gespräche dienen dazu herauszufinden, wie die Kunden die Interaktion mit dem Unternehmen konkret er-

leben und wo die Firma ansetzen müsste, damit die Kunden noch mehr Produkte oder Dienstleistungen beziehen. Die Gesprächsinhalte werden mit der Geschäftsführung besprochen und können auf zusätzliche aktuelle Punkte ausgerichtet werden: z. B. die Qualität der Kundenbetreuung nach einer organisatorischen Veränderung oder die Loyalität der Kunden nach dem Markteintritt eines neuen Wettbewerbers.

5. *Regelmässige Durchführung:* Qualitative Kundenbefragungen sollten im Unternehmen institutionalisiert werden, indem die Gespräche regelmässig durchgeführt werden. Dies erlaubt es, zusätzlich zur Interaktionsqualität auch aktuelle Bedürfnisse und neue Trends bei den Kunden zu erfassen.

Richtige Schlüsse ziehen

Die systematischen Kundengespräche zur Erfassung der Servicequalität und insbesondere der erlebten Qualität der Interaktion zwischen Unternehmen und Kunde liefern dem Unternehmen zentrale Erkenntnisse. Für eine erfolgreiche Umsetzung der Verbesserungsmaßnahmen muss ein Unternehmen in diesen Bereichen ansetzen:

- Fähigkeiten und Verhalten der Mitarbeiter laufend weiter entwickeln und in der Rekrutierung berücksichtigen.
- Definition und/oder Anpassung der Prozesse und Abläufe für mehr Kundenorientierung bei gleichzeitiger Steigerung der internen Effizienz.
- Organisatorische Gestaltung, wie Festlegung oder Veränderung von Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen sowie der Entlohnungs- und Incentive-Modelle der Mitarbeiter in Verkauf und Kundendienst.

Anbieter, die sich auf einen systematischen Dialog mit ihren Kunden einlassen, sich mit den Rückmeldungen offen auseinandersetzen und notwendige Veränderungen umsetzen, sind erfolgreicher als ihre Mitbewerber.

(*) Dominik Walder ist geschäftsführender Partner von Quelista (www.quelista.ch).