

Erfolgreiches Begleiten Erfolgreicher Unternehmen

ein Beispiel, eine Referenz

die Aufgabe

**Coachen der Geschäftsleitung eines
mittelständischen
Familienunternehmens während der
Strategierealisierung 2004-2008**

Stand 2008

**Umsatz verdoppelt seit 2004
globalisiert innerhalb 3 Jahren
Kunden „drohen“ mit dreifachem Umsatz
originelle Wettbewerbsvorsprünge
Generationenwechsel eingefädelt
“Corporate Family Culture“ strukturiert
Strategieprogramm 2008-2012 gestartet:
“Synchronize the Global Company“**

wie?

**fast ein modernes Märchen,
siehe Innenseiten**

Wenn der Chef selbst die Marke ist ...

... dann wird das Denkmodell „Markenpersönlichkeit“ auf Anhieb evident.

Der Fall

Das Unternehmen wird vom Gründer und seiner Frau seit dreissig Jahren geleitet. Er ist ihr geistiger und tatkräftiger Führer, seine Frau hütet Personal und Finanzen. Der Name der beiden steht auf dem Dach. Sie sind engagiert und erfolgreich. Sie globalisieren. Nennen wir die Firma mit ihren 400 Mitarbeitern „Sindbad AG“. Sindbad ist eine aussergewöhnliche Person, der klassische Patron eines mittelständischen Unternehmens. Sindbad ist in äusserst anspruchsvoller, modernster Technologie tätig. Sindbads Komponenten und Systeme erfüllen Schlüssel- und Kernfunktionen in den Apparaten seiner Kunden. Sindbad ist ein „Original Equipment Manufacturer“ (OEM-Zulieferer).

OEM-Geschäft heisst, für Schlüsselkunden spezifische, wettbewerbsführende Lösungen entwickeln und nachher zuverlässig in Serie fertigen. Der Kunde vertraut sich einem solchen Zulieferer langfristig und exklusiv an. Die beiden gehen eine strategische Partnerschaft ein. Werden die beiden handelseinig, wird etwas verkauft, was es noch gar nicht gibt – wie beim Architekt oder gar beim Künstler. Der Kunde vertraut darauf, dass Sindbad das zeitgerecht, technisch hervorragend und wirtschaftlich entwickeln, herstellen und liefern kann. Sindbad bürgt dafür mit seinem Namen, seiner Fähigkeit, seinem Charakter, seiner Persönlichkeit. Tatsächlich ist Sindbad bis auf den heutigen Tag der oberste Verkäufer der Sindbad AG. – Die Kunden merken sich den Namen Sindbad.

Die Person

Wofür steht der Name Sindbad? Für die Einhaltung des von Sindbad gegebenen Versprechens: „Sindbad verspricht Anspruchsvolles, aber nichts Unmögliches. Sindbad überlegt sich, was er verspricht. Sindbad kann das, was er verspricht. Sindbad erfüllt hartnäckig, was er verspricht. Sindbad hat mich noch nie im Stich gelassen.“

Im Augenblick des Kaufs hat der Kunde nur emotionalen Nutzen – ich hab’ den Richtigen gewählt –, von dem er erwartet, dass er sich in qualitativen und quantitativen Nutzen ummünzt während der Realisierung. Er traut dem Menschen Sindbad, der ausgereiften Person Sindbad, der Persönlichkeit Sindbad.

Die Identität

Gemäss dem gängigen Sprichwort sind wir versucht zu sagen „Ein Sindbad, ein Wort“. Und genau in diesem Spruch liegt das Problem. Sindbad hat 400 Mitarbeiter. Wenn einer von denen einem Kunden etwas verspricht, ist’s, wie wenn Sindbad selbst es verspricht. Die Kunden fordern ein: „Sindbad hat gesagt, ...!“ Die Kunden merken sich den Namen Sindbad, sie merken sich das Unternehmen Sindbad.

Was muss Sindbad tun? Er muss eine solche Kultur in seinem Unternehmen aufbauen und garantieren, dass alle Versprechen der Sindbad AG eingehalten werden (können). Diese Kultur nennen wir „Corporate Identity“. Die „unverwechselbare, vertrauenswürdige (juristische) Persönlichkeit Sindbad AG“ trägt den Kurznamen: Sindbad. „Sindbad hat gesagt ...“ sagt der Volksmund am Stammtisch. – Sindbad wird zur Marke. Marke kommt offensichtlich von Marken.

Der Vertreter

Aber Versprechen geben und einhalten ist letztlich nur eine Fähigkeit von Menschen aus Fleisch und Blut, nicht von „Aktiengesellschaften“. Muss Herr Sindbad sich nun klonen und nur Sindbad-Klone anheuern? In einem gewissen beschränkten Sinn ja, unter anderen Aspekten um Himmels willen nein! – Bestünde das ganze Unternehmen aus einer einzigen Klonart, wäre es steril und unfruchtbar für Kreativität, daher „nein“. Aber für die Zuverlässigkeit gegenüber den Kunden muss nach wie vor gelten „Ein Sindbad, ein Wort“, dafür „ja“. Dafür kann die Marke zum bewussten Symbol der gewollten Unternehmenskultur werden. In diesem Sinn können die 400 Sindbade die Marke Sindbad pflegen, trainieren, lehren, weiterbilden, propagieren, damit sie an Gesicht der Kunden so erscheinen, wie wir die Verkäufer früher zu nennen pflegten: als Sindbads Vertreter.

Die Marke

Was ist gewonnen mit einer so ge- und begründeten Marke? Die Unternehmenskultur hat einen kurzen, klar merkbaren Namen. Wir können eine sorgfältige Definition hinterlegen. Wir sind unabhängig(er) von der natürlichen Person Sindbad. Sindbad selber wird freier. Er kann beruhigt(er) delegieren. – Wo lauern Gefahren? Es fehlt Sindbads physische und mentale Präsenz. Sein Charisma fehlt. Das Markenverhalten der „Nur-Klon“-Sindbade wird zum hohlen Ritual verkommen. Ihnen glaubt man nicht. Und damit ist das Ziel 100%ig verfehlt. Denn Sindbad selber flösste doch Vertrauen ein ... Die Kunden werden sagen: „Der alte Sindbad, das war noch eine Marke!“ Und meinen: Dem zuzuhören und zu vertrauen war ein Erlebnis.

Das Erlebnis

Wenn Marke, wie hier skizziert, das Kurzzeichen für vertrauenswürdiges Versprechen der Unternehmenskultur sein soll, dann können unsere Kunden, die ja alle Menschen sind, diese Marke nur wirklich kennenlernen, wie Menschen am besten lernen, im Erleben. Wer den Gedanken der Markenpersönlichkeit ernsthaft weiterspinnt, übt an sich selber und mit seinen Mitarbeitern, wie sie Markenerlebnisse veranstalten – unaufdringlich – bei jedem Kundenkontakt.

Dann erleben die Kunden bei jedem der 400 Sindbade eine kleine, aber genügend grosse Portion der Gesamtansicht, Kreativität und Zuverlässigkeit des alten – nein, des so nicht alternden – Sindbad.