



Erfolgreiche Unternehmer von morgen: Exzellenz ist der Weg

Von CAY VON FOURNIER

Wer den Wettbewerb im 21. Jahrhundert gewinnt, wird jetzt entschieden. Unternehmen haben heute ganz andere Herausforderungen zu bewältigen als noch vor 10 oder 15 Jahren: Unser Bewusstsein und unsere Kreativität, eine positive Einstellung und die Art unseres Denkens, das Engagement und die Konsequenz bei der Umsetzung sind schon heute die entscheidenden Erfolgsgrundlagen. Dabei ist der Weg zur Spitze keine gerade Linie. Krisen, Stagnation und Misserfolge gehören zum erfolgreichen Wachsen dazu. Leider vernachlässigen viele Unternehmen mit Blick auf den schnellen Umsatz diese Stabilisierungsphasen – sie müssen den Weg der Exzellenz noch lernen. Denn Exzellenz ist kein Ziel, es ist der Weg!

5 Grundsätze exzellenter Führung

Exzellenz im Unternehmen bedeutet,

- sich mehr engagieren und mehr kümmern ...
- mehr riskieren ...
- leidenschaftlicher und klüger entscheiden ...
- mehr erwarten und mutiger sein ...
- mehr umsetzen und schneller sein ...

als alle anderen. Fünf Grundsätze weisen dabei den Weg zu exzellenter Führung:

1. Exzellente Unternehmen haben begeisterte Kunden

Um im harten Wettbewerb erfolg-

Die drei Ebenen der Kundenbegeisterung

Kundenbegeisterung lässt sich am Beispiel einer Torte erklären.

Eine Torte besteht aus dem Tortenboden und den verschiedenen Schichten, der Sahnehaube und den Streuseln.

Den Tortenboden mit den verschiedenen Schichten bildet die Basisleistung: Der Kunde erhält ein gutes Produkt auf der Basis eines guten Preis-/Leistungsverhältnisses. Er ist zufrieden.

Schwieriger wird es bei der Sahnehaube: Hier gelingt es dem Unternehmen, sich zu differenzieren. Damit wird nicht nur ein höherer Preis akzeptiert, auch Design, Technik und Innovation bilden ein Plus für den Kunden. Die dritte Schicht bilden die Streusel, die die Torte außergewöhnlich machen.

Der Kunde fühlt sich dem Unternehmen emotional verbunden, er identifiziert sich mit dem Unternehmen in überdurchschnittlichem Maße und trägt seine Begeisterung weiter.

reich sein zu können, muss sich das gesamte Unternehmen auf das wichtigste Ziel besinnen:

die nachhaltige Begeisterung der Kunden. Für zufriedene Unternehmen, die sich mit zufriedenen Kunden zufriedengeben, wird

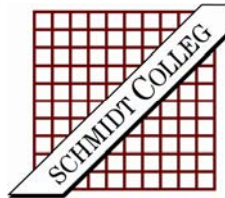
es mittelfristig gefährlich, weil der Wettbewerb dann in erster Linie über den Preis ausgetragen werden muss. Erst begeisterte Kunden sind bereit, mehr Geld für Produkte und Dienstleistungen auszugeben. Begeisterung ist heute sehr viel wert.



Von Fournier: „Exzellenz ist ohne Kompetenz nicht möglich.“

Von der Marke zur Wertegemeinschaft

Mittelständler müssen sich entscheiden zwischen „Billigmarke“ und „Luxusprodukt“, zwischen „toter Mitte“ und einer Unterscheidbarkeit durch Service, Emotionen, Herzlichkeit, Erlebnisse, Innovationen und individueller Ansprache. Im 21. Jahrhundert kaufen Kunden nicht nur Marken, sondern sie treten einer Wertegemeinschaft bei. Wollen Mittelständler also ein profitables Preissystem gestalten, müssen sie überlegen, wie sie



zur Marke werden, die zu einer Wertegemeinschaft für ihre Kunden wird. Auch wenn sich dies nach umfassenden Marketingstrategien anhört, so ist doch ein Punkt der wichtigste: die Mitarbeiter! Diese erst machen ein Unternehmen zur Marke und bestimmen, wie das Unternehmen wahrgenommen wird.

2. Exzellente Unternehmen: exzellente Mitarbeiter

„Klug investieren“ heißt heute, in Menschen zu investieren – in Mitarbeiter und in Kunden. Dabei geht es nicht nur um die wichtige Investition in Wissen und Kompetenz, sondern die noch entscheidendere in Bewusstsein und Emotionen. Exzellenz ohne Leidenschaft ist wie ein Auto ohne Motor. Exzellente Unternehmen investieren überdurchschnittlich viel in die Gewinnung und Entwicklung von exzellenten Mitarbeitern.

In Menschen investieren!

In der Bilanz werden Maschinen auf der Investitionsseite verbucht und die Mitarbeiter auf der Kostenseite. Das mag für Zeiten, in denen die größten Produktivitätsschübe noch aus Massenfertigung und Rationalisierung entstanden sind, zutreffend gewesen sein. Damals waren Maschinen tatsächlich eine gute Investition für ein Unternehmen. In der heutigen Zeit aber, in der Erfolg vor allem von den Menschen abhängt, gehören Maschinen auf die Kostenseite. Die Förderung von Menschen hingegen als wichtige Elemente im Organismus Unternehmen, ist eine Investition in den Unternehmenserfolg der Zukunft.

In diesem Zusammenhang ist dem Thema „Führen“ besondere Bedeutung beizumessen. Unternehmensziele sind nur zu erreichen, wenn ein entsprechender Führungsstil praktiziert wird. Der gute Unternehmer führt gewöhnliche Menschen zu einer außergewöhnlichen Leistung.

Die drei Stufen zur Mitarbeiterbegeisterung

1. Stufe: Das körperliche (materielle) Wohlbefinden.
Die Rahmenbedingungen im Unternehmen müssen stimmen, denn nur

wer sich körperlich wohlfühlt, kann auch eine gesunde Motivation entfalten und zufrieden mit seiner Arbeit sein. Kleine Unternehmen haben den Vorteil, individueller sein zu können, wogegen größere Unternehmen meist eine bessere Bezahlung anbieten können. All diese Faktoren haben eine kritische Größe, die nicht unterschritten werden darf.

2. Stufe: Das geistige (emotionale) Wohlbefinden.

Zur Motivation kommt es, wenn auch das geistige und emotionale Umfeld stimmt und die Mitarbeiter das Gefühl haben, ihre eigene Arbeit mitgestalten zu können.

3. Stufe: Auf der dritten Stufe entsteht das seelische Wohlbefinden, die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen. Dies führt zur Begeisterung und zu dem oft geforderten Zustand, dass sich Mitarbeiter als Mitarbeiter verstehen.

Dieser Zustand kann nicht eingefordert, sondern lediglich entwickelt werden.

3. Exzellente Unternehmen stellen sich dem Wandel

Es ist schwer, ein exzellentes Unternehmen zu werden, aber noch schwerer ist es, eines zu bleiben. Daher muss gerade die Fähigkeit zum Wandel ein fester Bestandteil jeder Unternehmenskultur sein. Es ist heute kein großes Problem mehr, neue Dinge in unsere Köpfe zu bekommen. Das viel größere Problem ist, die alten Dinge aus unseren Köpfen herauszubringen.

4. Exzellente Unternehmen haben viele Kompetenzen

Exzellenz ohne Kompetenz ist nicht möglich. Daher müssen Unternehmer in die eigene Kompetenz und die ihrer Mitarbeiter investieren. Es geht aber

nicht nur um die fachliche Kompetenz. Kreative und soziale Kompetenz sind heute ebenso unabdingbare Voraussetzungen für langfristigen Erfolg.

Viele Unternehmen sind sich ihrer Fähigkeiten bewusst. Untersuchungen belegen, dass weniger als 30 Prozent der mittelständischen Unternehmen ihre Kernkompetenzen und Technologien spontan benennen können. Über schriftlich formulierte strategische Vorstellungen verfügen die wenigsten Unternehmen. Die Entscheidungen über den Einstieg in Produkte, Dienstleistungen oder Technologien werden daher oft intuitiv gefällt, ohne eine systematische Analyse aller verfügbaren Informationen. Damit wächst die Gefahr, die Übersicht zu verlieren.

5. Exzellente Unternehmen führen konsequent

Alles Wissen und alle Ideen nützen wenig, wenn sie nicht umgesetzt werden. Exzellente Unternehmen sind daher vor allem auch umsetzungsstarke Unternehmen. Sie eignen sich Führungswerkzeuge an, nützen sie und gehen konsequent ihren Weg damit. Wenn Strategien nur in Theorien und Marketing nur in Ideen enden, sind es nichts mehr als gute Absichten und bleiben wirkungslos.

Konsequenz leitet sich vom lateinischen Wort „consequentia“ ab und bedeutet „folgen“ oder auch „mit Folge“ (cum sequentia). Im übertragenen Sinne bedeutet es die Folgerichtigkeit des Denkens und Handelns.

Impliziert ist die Forderung, unser Handeln an den von uns aufgestellten Regeln und Aussagen auszurichten. Erst wenn wir auch meinen, was wir sagen, und tun, was wir meinen, schaffen wir Glaubwürdigkeit und Vertrauen.



Dr. Dr. Cay von Fournier ist Arzt und Unternehmer. Der in Medizin- und Wirtschaftswissenschaften promovierte Inhaber des 1985 gegründeten SchmidtCollegs ist bekannt durch seine lebhaften und praxisrelevanten Vorträge und Seminare sowie seine inspirierenden Bücher.

Executive Excellence

Deutsche Sonderausgabe: Zukunftstrends vom 15.04.2009
Auflage: 4.000

www.mm-pr.de
Agentur für Öffentlichkeitsarbeit