

# Unternehmenserfolg: Leidenschaft oder Handwerk?

*Zur Bedeutung weicher Faktoren wie Loyalität und Unternehmenskultur in der harten Realität*

*Von Pius Baschera*

Der rote Koffer soll für Qualität, Kompetenz, Professionalität und Innovation stehen. Das Markenversprechen der auf Befestigungstechnik im Bau-sektor spezialisierten Hilti-Gruppe verheisst «mehr» von allem – einen Mehrwert für die Kunden in Sachen Leistung und Zuverlässigkeit. Doch wie das Salz in der Suppe darf selbst in der rauen Baubranche die Leidenschaft nicht fehlen.

## Kein Erfolg ohne Loyalität

Das erklärte Ziel eines jeden Unternehmens, sei es ein internationaler Grosskonzern oder ein KMU, ein Dienstleister oder ein Produzent, besteht darin, Wert zu kreieren. Dabei gilt es, ein Marktleistungsangebot zu schaffen, das sich vom Wettbewerb differenziert und die Kundenbedürfnisse deutlich besser zu erfüllen vermag. Letztlich basiert der Kaufentscheid eines Kunden auf der Summe aller gemachten Erfahrungen und Erlebnisse mit dem Unternehmen. Je positiver die Erlebnisse, desto grösser die Wahrscheinlichkeit, dass sich eine langfristige Kundenbindung entwickelt, die im besten Falle in der Loyalität des Kunden, sprich der Treue des Kunden gegenüber der Marke, mündet.

Loyale Kunden sind weit mehr als das Kapital eines jeden Unternehmens – sie sind der Garant seines Fortbestehens. Die besten Firmen überlassen Kundenbindung nicht dem Zufall. Sich Loyalität zu erarbeiten und sie zu erhalten, ist die Triebfeder hinter ihrer Struktur, Organisation und ihrem Auftreten. Ein Unternehmen wie beispielsweise Hilti hat diesen Ansatz in seinen Marktleistungen, seiner Unternehmenskultur und Marke verinnerlicht. In einer Welt, die immer schnelllebig wird, in der Produkte und Dienstleistungen oft austauschbar sind, ist es essenziell, Kunden dauerhaft an sich zu binden und aus potenziellen oder gelegentlichen Kunden loyale Kunden zu machen.

Das Potenzial, das in der Stärkung der Beziehung mit loyalen Kunden liegt, ist eindrücklich. Der Loyalitätsforscher Frederick Reichheld erklärt in seinem Buch «The Loyalty Effect», dass, wer die Loyalität seiner Kunden dauerhaft wahren kann, mehr Umsatz generiert und gleichzeitig seine Kosten reduziert. Loyale Kunden kaufen öfter und mehr. Sie sind gewillt, mehr zu zahlen, zahlen zuverlässiger, bedingen weniger administrativen Aufwand und sind immun gegenüber anderen Anbietern. Und: Loyale Kunden empfehlen weiter. Reichheld kommt zum Schluss, dass die Unternehmen mit den meisten positiven Empfehlungen die höchsten Umsatzzuwächse erzielen. Shaun Smith und Joe Wheeler belegen ihrerseits in ihrem Buch «Managing the Customer Experience», dass es

sechsmal mehr kostet, einen neuen Kunden zu gewinnen, als einen bestehenden zu halten.

In den Aufbau loyaler Kunden zu investieren, heisst, in profitables Wachstum zu investieren. Das Potenzial, das sich daraus ergibt, richtig auszuschöpfen, ist anspruchsvoll. Denn das Faszinierende an der Loyalität ganz grundsätzlich ist, dass sie auf Freiwilligkeit beruht. Loyalität ist freiwillige Treue. Sie kann nicht eingefordert werden; dem Unternehmen wird sie aus Überzeugung vom Kunden geschenkt. Er könnte jederzeit wechseln, will es aber nicht.

Massgebend beeinflussen zwei Aspekte das Kaufverhalten der Hilti-Kunden: einerseits die Qualität der Dienstleistungen und Produkte, andererseits die Art und Weise der Kundenbetreuung. Hilti steht unbestritten für Qualität und ruft täglich das Markenversprechen «Mehr Leistung, Mehr Zuverlässigkeit.» auf der Baustelle in Erinnerung. Die grosse Stärke liegt in unserem Direktvertrieb. Der Konzern ist in der Lage, die Pflege der Kunden dank der Nähe zu ihnen zu perfektionieren. Diese Nähe bedingt wiederum die unermüdliche Bereitschaft der Mitarbeitenden, täglich die «Extrameile» für die Kunden zu gehen. Begeisterte Kundenrückmeldungen bestätigen immer wieder, dass die Mitarbeitenden genau dies tun, indem sie ihren Kunden unerwartete Serviceleistungen und innovative Lösungen von technisch schwierigen Befestigungsproblemen bieten.

Eben diese Begeisterung der Kunden ist das Fundament jeder nachhaltigen Kundenbeziehung, denn letztlich enthält sie immer eine persönliche, emotionale Komponente und hat auch mit dem Erzeugen positiver Gefühle zu tun; mit Interesse, Verlässlichkeit, Sicherheit, Wertschätzung und Respekt. Es geht also darum, sich umfassend um den Kunden zu bemühen, ihm ein positives Erlebnis zu vermitteln und einen unauslöschlichen Eindruck zu hinterlassen, so dass die Kunden selbst zu eigentlichen Botschaftern der Marke werden.

Diesem Anspruch muss das Unternehmen bei jedem Kundenkontakt Rechnung tragen. Jeder Mitarbeitende, jede Abteilung, jeder Prozess muss daher auf die Erfüllung des Markenversprechens ausgerichtet sein. Schliesslich setzt sich das Kundenerlebnis aus sämtlichen Berührungspunkten zusammen, die Kunden mit Produkten, Dienstleistungen und nicht zuletzt mit Mitarbeitenden einer Firma haben. Kundenloyalität hängt am Ende davon ab, inwiefern ein Unternehmen dazu fähig ist, seinem Markenversprechen konstant gerecht zu werden. Die Vision von Hilti verfolgt das Ziel, ein grossartiges Unternehmen zu sein – und zwar für alle Stakeholder. Hilti will begeisterte Kunden,

Partner, Lieferanten und Mitarbeitende und dabei natürlich profitabel wachsen, um nicht zuletzt die Erwartungen der Aktionäre zu erfüllen.

### Keine Loyalität ohne Leidenschaft

Doch was bildet die Grundlage für Unternehmen, die sich auf die Fahne geschrieben haben, im Dienste ihrer Kunden mehr zu leisten? Und wie werden die Kunden emotional erreicht? Durch Begeisterung. Man könnte durchaus auch sagen: durch Leidenschaft. Die Leidenschaft eines jeden Mitarbeiters für das Unternehmen, der Enthusiasmus für dessen Produkte und Dienstleistungen.

Denn wie anders als durch die Begeisterung der Mitarbeitenden für die eigene Sache sollen die Kunden «entflammt» und überzeugt werden? Wie sonst soll ein Unternehmen langfristig profitabel wachsen, wenn es einerseits seine Mitarbeitenden und in der Folge seine Kunden nicht begeistert und an sich binden kann? Im Duden findet sich folgende Definition für «Leidenschaft»: grosse Begeisterung für etwas oder für eine bestimmte Tätigkeit, der man sich mit Hingabe widmet. Denn egal, ob privat oder beruflich – wenn wir ohne Spass, Überzeugung und Motivation an unsere Aufgaben herangehen, werden wir keinen Erfolg verzeichnen. Ohne Leidenschaft kein Erfolg – ohne Erfolg keine Leidenschaft.

Es gibt viele gute Firmen, doch nur wenige grossartige Unternehmen. Der Erfolg eines Unternehmens steht und fällt mit den Menschen und Teams, die ihn herbeiführen sollten. Nur wenn wir auf Mitarbeitende bauen können, die an die Vision des Unternehmens glauben, sich mit dem Leitbild identifizieren, mit ihrer Energie und ihrem Elan das Unternehmen vorantreiben und sich mit Herz, Kopf und Hand für das Unternehmen einsetzen, können wir uns von der Konkurrenz abheben. Diese Leidenschaft gilt es auf jeden einzelnen Mitarbeitenden im Unternehmen zu übertragen. Und dies entspricht der täglichen Aufgabe der Führungsteams – eine faszinierende und wichtige Aufgabe. Denn es sind die Menschen in einem Unternehmen, die die entscheidenden Wettbewerbsvorteile sichern.

### Keine Leidenschaft ohne Kultur

Hilti steht mit seinen Kunden weltweit täglich über 200 000 Mal im Kontakt. Das sind 200 000 Möglichkeiten, den Kunden zu begeistern und zu überzeugen, dass Hilti der beste Partner für seine Anforderungen ist. Hilti hat das Wort «leidenschaftlich» denn auch in seinem Leitbild festgehalten: «We passionately create enthusiastic customers and build a better future.» Doch ohne Nährboden lässt sich keine Leidenschaft bewahren. Diese Leidenschaft zu schüren und sie immer wieder aufs Neue zu entfachen, ist auch die Aufgabe einer starken, spürbaren Unternehmenskultur und muss durch die Führungskräfte tagtäglich vorgelebt werden. Der Wettbewerb ist hart; Produkte und Dienstleistungen werden zunehmend vergleichbarer. Doch schafft es ein Unternehmen, dass sich jeder Mitarbeitende mit dem Markenversprechen identifiziert, und ist es in der Lage, das Kundenerlebnis in seine Kultur einzubetten, wird es langfristigen Erfolg verzeichnen.

Die Unternehmenskultur kann erst dann zu einem Differenzierungsmerkmal werden, wenn sie für die Mitarbeitenden spürbar und greifbar ist und

nicht zur leeren Prosa verkommt. Um erfolgreich zu sein, muss die Unternehmenskultur auf Grundwerten basieren, die langfristig Bestand haben und auch Platz für Kritik und Fehler einräumen. Neue Erfahrungen, positive wie negative gleichermaßen, sind die Basis für das persönliche Wachstum unserer Mitarbeitenden und tragen somit zum Wachstum des Unternehmens bei. Dadurch entsteht Identifikation und Bindung, was wiederum eine unerlässliche Voraussetzung für Motivation, Commitment und Enthusiasmus darstellt.

Gerade auch für ein Unternehmen wie Hilti, dessen Kernkompetenzen auf einer ausgeprägten Innovationsstärke sowie dem direkten Kundenkontakt fussen, ist eine gelebte Kultur – nicht zuletzt eine Innovationskultur – unentbehrlich. Seit der Gründung der Firma vor 72 Jahren ist die Leidenschaft für Innovation in allen Bereichen des Unternehmens Teil der ureigenen Hilti-DNA und gleichzeitig wichtiger Wachstumsmotor.

Die internationale Strategieberatungsfirma Booz and Company hat in ihrer Studie «The Global Innovation 1000» vor zwei Jahren den Zusammenhang zwischen Innovationsstrategie und Unternehmenskultur untersucht. Dabei unterschied sie drei Innovationsstrategie-Modelle:

- die «Market Readers», die Kunden und Wettbewerber beobachten und den Marktentwicklungen folgen,
- die «Tech Drivers», die technologische Innovationen anstreben,
- die «Need Seekers», also Firmen, die über ein ausgeprägtes Kundenverständnis verfügen und ihre Kunden in die Entwicklung einbinden, um als Erste mit neuen und überlegenen Produkten und Dienstleistungen auf den Markt zu kommen.

Booz stellte dabei fest, dass die «Need Seekers» die anderen beiden Modelle im Hinblick auf Profitabilität, Differenzierung und Innovation übertreffen. Den Hauptgrund sieht Booz darin, dass die Unternehmenskultur bei den «Need Seekers» am stärksten mit der Innovationsstrategie korreliert und somit einen wichtigen Schlüssel zum (Innovations-)Erfolg darstellt.

### Keine Kultur ohne Führung

Die permanente Weiterentwicklung und Pflege der Unternehmenskultur ist eine wichtige Kernkompetenz und ein Differenzierungsmerkmal im Sinne eines Wettbewerbsvorteils. Diese Aufgabe stellt bei Hilti eine prioritäre Führungsaufgabe dar, die nicht delegiert werden kann oder darf. Sie ist Pflicht der Konzernleitung und des Verwaltungsrates. Zum Scheitern verurteilt ist eine Unternehmenskultur, wenn Engagement und Commitment seitens des Topmanagements fehlen und die Kultur weder vorgelebt noch in die Abläufe des Unternehmens integriert wird.

Viele Mitarbeitende identifizieren sich mit den Werten und der Kultur eines Unternehmens und wollen gerade deswegen dort arbeiten. Hingegen verlassen sie ein Unternehmen aufgrund einer nicht nachvollziehbaren Unternehmensstrategie, einer nicht gelebten Unternehmenskultur oder fehlender Visionen. Und dies ist eine Verantwortung, die klar den Führungskräften zukommt. So hat Professor Böhm vom Institut für Führung und Personalmanagement an der Universität St. Gallen in einer wissenschaftlichen Studie von 2008 belegt, dass eine starke Identifikation der Mitarbeitenden mit den Werten des Unternehmens Kündigungsab-

sichten deutlich reduziert.

Eine Kultur vorzuleben, bedeutet, nahe bei den Mitarbeitenden zu sein. Bei Hilti beispielsweise fahren die Mitglieder der Konzernleitung regelmässig mit Aussendienstmitarbeitenden zu Kundenbesuchen. Zudem stehen sie den Mitarbeitenden bei verschiedenen internen Veranstaltungen direkt Rede und Antwort und diskutieren offen über aktuelle Themen. Gerade in unsicheren Zeiten ist es für ein Unternehmen besonders wichtig, dass das Management verlässlich, transparent und berechenbar agiert und kommuniziert, damit die Mitarbeitenden das Vertrauen und die Orientierung nicht verlieren. Nur wenn die Mitarbeitenden informiert sind, die Zusammenhänge verstehen, sich ernst genommen fühlen und somit auch hinter dem Unternehmen und seiner Führung stehen, hat eine Unternehmenskultur auch langfristige Bestand.

Zur Überprüfung führt Hilti eine jährliche Mitarbeiterbefragung durch, um die Sicht der Mitarbeitenden zu Hilti als Arbeitgeber zu erfassen sowie Stärken und Schwächen zu erkennen. Die Beteiligungsquoten mit jeweils rund 90% zeigen deutlich, dass die Mitarbeitenden dieses Instrument schätzen und sich auch gehört fühlen. Ganz im Sinne von «what gets measured, gets done» werden für die evaluierten Handlungsfelder entsprechende Massnahmen ergriffen.

## Keine Führung ohne Verantwortung

Auch häufige Wechsel im Topmanagement sind keine guten Voraussetzungen, um eine nachhaltige Unternehmenskultur zu entwickeln und ein gutes Klima zu schaffen, in dem sich die Mitarbeitenden entfalten können. Es besteht die Gefahr, dass die Kultur bei jedem Führungswechsel eine neue Richtung bekommt.

Veränderungen im Management langfristig zu planen und auf personelle Krisensituationen vorbereitet zu sein, ist eine wichtige Verantwortung der obersten Führung. Der Verwaltungsrat bei Hilti beschäftigt sich jährlich in zwei Sitzungen intensiv mit diesen Fragen. So werden Konzernleitungspositionen ausschliesslich mit internen Kandidaten besetzt, die sich über längere Zeit im Unternehmen bewährt haben und die Kultur vorleben. Eine Studie von Booz and Company aus dem Jahr 2008, an der sich 2500 Unternehmen beteiligt haben, zeigt auf, dass CEO, die ihre Karriere im Unternehmen absolviert haben, bessere Ergebnisse erzielen als die sogenannten «Outsider», die von aussen berufen werden.

Bei Hilti werden über 80% der weltweiten Managementpositionen mit internen Kandidaten besetzt. Dies bürgt für Stabilität und Konstanz und garantiert auch ein Weitertragen der Unternehmenskultur. Bei der Selektion von Führungspersonen ist es deshalb ein wichtiges Entscheidungskriterium, dass sie mit Leidenschaft und Fähigkeit Mitarbeitende weiterentwickeln und Talente erkennen. In seinem Buch «Der Weg zu den Besten» zeigt Jim Collins auf, dass, wer ein Spitzenunternehmen aufbaut, sich bewusst ist, dass der Wachstumsmotor für jedes Unternehmen nicht Produkte, Märkte, Technologien oder der Wettbewerb sind, sondern vor allem die Fähigkeit, genügend geeignete Menschen zu rekrutieren und im Unternehmen zu halten. Um dabei langfristig erfolgreich zu sein, bedarf es neben Loyalität, Leidenschaft, Kultur auch einer Führung, die auf Verantwortung und Vertrauen basiert.

### Weiterführende Literatur

**Shaun Smith, Joe Wheller:** Managing the Customer Experience: Turning Customers into Advocates, 2002

**Frederick Reichheld:** The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value, 2001.

**Jim Collins:** Good to Great: Why Some Companies Make the Leap . . . and Others Don't, 2001.

**Stephan Böhm:** Organisationale Identifikation im Unternehmenskontext – Treiber, Wirkungen und Ansatzpunkte für das Management, 2008.