

CEO-Tipp *des Monats*

von Guido Quelle

Welchen Wert schaffen Sie?



Als Unternehmenslenker sind Sie oft mit der Beantwortung der Frage konfrontiert, welchen Wert Ihr Unternehmen schafft. Wenn dies auch nicht immer explizit gefragt wird, ist es doch wertvoll, zu wissen, welchen tatsächlichen Wert das Unternehmen erbringt. Zu häufig ist erschöpft sich die Antwort auf die Frage nämlich in der Beschreibung von Tätigkeiten, in der Aufzählung von Produkten und Dienstleistungen, in der Beschreibung dessen, was man tut.

Das ist aber nicht die Frage. Die Frage ist, was das Ergebnis des Tuns ist. Nein, Produkte sind keine Ergebnisse. Das, was das Produkt schafft, wenn es beim Kunden ist, ist das Ergebnis. Wie geht es dem Kunden also besser als vor der Zusammenarbeit mit Ihrem Unternehmen? Wobei helfen Sie Ihren Kunden? Welchen Wert schaffen Sie mit Ihrem Unternehmen?

Häufig erfolgt auf unsere Frage bei Klientenunternehmen, mit denen wir strategisch zusammenarbeiten, welchen Wert das Unternehmen schafft, die lakonische Antwort, dass dies viel zu kompliziert sei, zu beschreiben und dass es überhaupt so vielfältige Dimensionen der Wertschaffung gebe, die aufzuzählen zu lange währen würde. Wir halten stets dagegen. Der Wert, den ein Unternehmen schafft, muss in einem Satz beschreibbar sein. Der Wert, den ein Unternehmen schafft, muss jedem Mitarbeiter klar sein. Der Wert, den ein Unternehmen schafft, muss von jedem Mitarbeiter gleichermaßen auf den Punkt gebracht werden können.

Wenn Sie erkennen, dass Sie und Ihre Kolleginnen und Kollegen in der Unternehmensführung sich sehr bemühen müssen, den Wert, den Ihr Unternehmen schafft, auf den Punkt zu bringen und wenn Sie dann noch feststellen, dass die Antworten auf die Frage nach dem Wert bereits bei den Mitgliedern der Unternehmensführung unterschiedlich ausfallen, dann können Sie verlässlich davon ausgehen, dass sich diese Unpräzision durch das Unternehmen zieht.

Wir haben als eines der Elemente in unserer Strategieberatung das Erarbeiten einer Wertaussage integriert. Es ist ein Satz, der

beschreibt, was das Unternehmen tut und welchen Wert es dabei schafft. es ist ein Satz, der nicht werblich sein darf, der überprüfbar sein muss, der keine direkte Anrede enthält (weil es sonst werblich ist) und der nicht verwechselt werden darf mit dem „Claim“, den das Marketing gern vorbringt. Nein, eine Wertaussage ist kein Claim.

Ein Beispiel? Gern: Die Wertaussage von Mandat ist „Wir unterstützen Unternehmen dabei, profitabel zu wachsen“. Punkt. Wir diskutieren gerade darüber, ob wir das Wort „gesund“ noch vor profitabel stellen und wir haben auch darüber gesprochen, ob wir „Unternehmen und Organisationen“ sagen wollen, weil wir ja auch für andere Institutionen arbeiten, als für Unternehmen, aber das haben wir ebenso verworfen, wie eine genauere Erläuterung dessen, was wir unter Wachstum verstehen, denn dann wird alles wieder unverständlich und verliert sich im Detail.

Wenn ich also gefragt werde, was Mandat tut, zitiere ich unsere Wertaussage und schweige dann. Desgleichen verfahren meine Kolleginnen und Kollegen. Es ergibt sich immer ein Gespräch daraus, denn was ist die unmittelbar erfolgende Reaktion meines Gegenübers? Richtig: „Wie machen Sie denn das?“ oder „Was bedeutet das?“. Ich gehe dann nicht ins „Wie“, aber es ergibt sich ein Gespräch. Aus der Wertaussage geht hervor, was wir tun und wie es unseren Klienten nach der Zusammenarbeit mit uns besser geht: Sie sind entweder bereits gewachsen oder es ist alles vorbereitet dafür, dass die Klientenunternehmen (wieder) wachsen.

Jedes Wort in einer Wertaussage ist wichtig. Das Ringen darüber lohnt. Der Transport in die Mannschaft ist elementar und Sie werden sich wundern, wie viel Klarheit es bringt, wenn klar ist, welchen Wert Ihr Unternehmen schafft.

Als nächstes steht folgendes auf dem Programm: Fragen Sie sich „Welchen Wert schaffe ICH im Unternehmen?“ Das ist aber ein anderes Thema, denn dieser CEO-Tipp endet hier.