

Interview zum Thema „Managementaufgabe Strategieentwicklung“



mit **Bettina Peetz**, Geschäftsleitung der **Jako-o GmbH**, ein Unternehmen der **Habermauß-Firmengruppe**.

Wie ist die Idee von „Jako-o“ entstanden?

Bis dato haben wir unter der Marke Wehrfritz Kindertagesstätten mit hochwertigen Möbeln und vielfältigem Angebot an Spielwaren für Kinder ausgestattet. Mehr und mehr Eltern haben angefragt, ob sie die Produkte als Privatkunden auch beziehen können. Da hatte mein Chef die Idee, eine eigene Firma für Privatkunden zu gründen und somit ist Jako-o entstanden.

Was waren die ersten Schritte?

Aus dem Kindergarten-Katalog wurden Produkte entnommen, die auch für Privatkunden interessant waren. Wir haben die Zielgruppe klar definiert und uns gefragt: „Was brauchen Familien? Womit können wir sie gut unterstützen?“ Wir verständigten uns darauf, vor allen Dingen qualitativ hochwertige Produkte zu fertigen. Der Katalog bietet dabei eine gute Möglichkeit, Neues auszuprobieren. Waren, die noch weniger bekannt sind und in Fachgeschäften kaum auffallen, kann man mit einer passenden „Geschichte“ im Katalog gut präsentieren. Unser Fokus war ganz klar die Frage: „Wie können wir unsere Produkte für Mütter und Väter noch passender machen?“ Davon ausgehend haben wir die Produkte weiterentwickelt und die Qualität ständig verbessert.

Was hat Sie motiviert, dieses neue Konzept umzusetzen?

Ein perfekt ausgearbeitetes Konzept gab es eigentlich gar nicht. Im Wesentlichen bestand die Anfangsstrategie darin, auf die Mitarbeiter zu hören, die ja selbst größtenteils Eltern waren und damit die Kundenzielgruppen abbildeten. Für unsere Produktentwicklung haben wir vor allen Dingen aufgegriffen, was uns an alltäglichen Gebrauchsgegenständen geärgert hat. Zum Beispiel als wir begonnen haben, Bekleidung zu entwickeln, haben einige Mitarbeiterinnen gesagt „Wir hassen es, dass die meisten schönen T-Shirts mit Markennamen bedruckt sind.“ Also haben wir T-Shirts ohne Aufdruck fertigen lassen. Mein Ziel war von Beginn an, mit guten Produkten, die die Kunden lieben, erfolgreich sein zu wollen. Gleichzeitig sehe ich die konstruktive und wertschätzende Kooperation mit unseren Lieferanten als mindestens genauso erfolgsunterstützend an. Im Dreiklang des engen Austausches und der Zufriedenheit von Kunden, Lieferanten und uns als Jako-o versuchen wir, die Welt ein wenig besser zu machen...

Was waren die wesentlichen Faktoren für das Bekanntwerden am Markt?

Ich habe einfach losgelegt und dabei festgestellt, dass wir vor allem dann erfolgreich sind, wenn wir auf das Kundenfeedback hören und gleichzeitig bei der Weiterentwicklung unserer Produkte permanent die Bedürfnisse der Kunden im Fokus haben. Es hat eine Weile gedauert, bis wir am Markt erkannt wurden. Mit normaler Werbung wie Mailings und Anzeigen war es schwierig und das Geschäft lief eher schleppend an. Richtig erfolgreich wurden wir, als wir begonnen haben, über Freundschaftswerbung von zufriedenen Kunden Adressen zu bekommen. Dadurch haben wir viel neues Geschäft gewonnen, das war unser wichtigster Erfolgsfaktor.

Welche Bedeutung hat für Sie eine klare Unternehmensphilosophie für Ihre Managementaufgabe?

Als die Firma größer wurde und damit die Mitarbeiterzahl mehr und mehr gewachsen ist, wurde es immer wichtiger, die Firmenphilosophie niederzuschreiben. Ich spürte dies vor allem, als ich kaum mehr aus der Firma kam, weil immer mehr Mitarbeiter mit wichtigen Fragen zu mir gekommen sind. Mir wurde bewusst, dass wir etwas brauchen, was den Abteilungsleitern und Mitarbeitern eine klare Orientierung für ihre Arbeit gibt. Also habe ich mir vorgenommen, unsere Unternehmensphilosophie niederzuschreiben. Ich habe nicht mehr als zehn Minuten gebraucht, weil es einfach in mir drin war und ich die ganze Zeit bereits danach gehandelt und entschieden habe. Die darin enthaltenen Grundsätze habe ich zuerst den Führungskräften vermittelt, dann haben wir es allen Mitarbeitern erläutert. Seit dem gibt es kaum mehr Fragen und Diskussionen, wie wir mit bestimmten Vorgängen umgehen sollten. Zum Beispiel bewirkt der Grundsatz „Ehrlichkeit“, dass wir dem Kunden sehr offen eigenaktiv gegenüber treten, wenn wir einen Fehler gemacht haben und mit ihm nach einer guten Lösung suchen. Die Kunden schätzen dies sehr, wenn sie merken, wir meinen dies ernst und sie bleiben uns erhalten. Ein weiterer Grundsatz der Philosophie ist, sehr gute Qualität zu liefern.

Wie wichtig finden Sie die Einbindung der Mitarbeiter in strategische Prozesse?

Es war wesentlich, allen Mitarbeitern die Philosophie genau zu erklären und deren Einverständnis zu gewinnen. Alle drei Monate stelle ich mich vor alle Mitarbeiter und erläutere ihnen, wo wir stehen und was weiter geplant ist. Ich berichte sehr detailliert und lege alle Zahlen offen. Die Mitarbeiter müssen aus meiner Sicht richtig gut verstehen, warum wir etwas entscheiden und die Hintergründe kennen, um alles gut mittragen und umsetzen zu können.

Für mich selbst hat dies den Nutzen, dass ich mich jedesmal gut vorbereiten und strukturieren muss und meine eigenen Strategie überdenke: Wo stehen wir? Wo sind wir gut? Wo geht die Reise hin? Wenn die Kunden sagen „Ihr seid toll!“ und man sich darauf ausruht, die Beine hochlegt und meint, sich nicht mehr weiterentwickeln zu müssen, dann ist dies mit Sicherheit das „Aus“ für ein Unternehmen.

Empfehlung

Das Wichtigste für eine dauerhaft erfolgreiche Strategie ist, die Frage „Was will der Kunde?“ in den Mittelpunkt zu stellen und kontinuierlich zu überlegen, wie man den Kunden noch zufriedener machen kann. Sobald der Kunde spürt, wir tun ihm gut, bleibt er bei uns, was ja auch uns und unserem Geschäft gut tut. Niemals stehen bleiben, sondern kontinuierlich Ziele haben und darauf zusteuern, ist ganz wesentlich. Die Mitarbeiter brauchen klar sichtbare „Leuchttürme“, um zu sehen, auf was sie „zupaddeln“ können. Ich selbst als Geschäftsleiterin bin die „Hüterin der Marke“ und habe den Überblick und die Entscheidungskompetenz zur Weiterentwicklung unserer Marke ebenso wie der Produkte. Ich sage zum Beispiel immer noch konsequent „Nein“ zur Aufnahme von elektronischen Produkten in unser Sortiment. Alle Mitarbeiter müssen dies wissen und sich gut damit identifizieren können. Wer das nicht kann, passt eben nicht zu uns. Wir haben viele Eltern unter den Mitarbeitern, die sich sehr stark mit unserer Idee und Mission identifizieren und sich aus ganzem Herzen dafür engagieren.

Das Interview wurde geführt von Susanne Bohn.

Nürnberg, 17.07.2009