



# Corporate Culture statt Corporate Identity

Plädoyer für eine neue Dienstleistungsmentalität in der Schweiz. Freundlichkeit gilt als suspekt. Erzählt man einem Schweizer von den Verkäuferinnen in den USA, die den Kunden lächelnd mit einem «Good morning, how are you?» begrüssen und mit einem «Have a wonderful weekend» entlassen, folgt die abschätzige Reaktion auf dem Fuss: «Ach, diese Oberflächlichkeit» oder «Die wollen doch bloss etwas verkaufen». Stimmt genau: Die Verkäuferin interessiert sich nicht wirklich für mein Wohlbefinden – und trotzdem gehe ich mit einem guten Gefühl aus dem Geschäft. Aber warum soll ich mich nach einem arbeitsreichen Tag beim Einkauf anpöbeln lassen?

Wer im globalen Wettbewerb erfolgreich bestehen will, tut gut daran, sich ein Beispiel an der Corporate Culture von englischen und amerikanischen Unternehmen zu nehmen. Die ehemaligen Schweizer Traditions- und Vorzeigefirmen Cardinal, André SA und Bally haben in ihrer Niedergangphase fatalerweise mehr ihre Corporate Identity als die Corporate Culture gepflegt.

Freundlichkeit und Dienstleistungsbereitschaft gegenüber Kunden und solchen, die es werden möchten, sind selten geworden in Helvetien. Das Schlimme an dieser Entwicklung: Den meisten Einheimischen fällt dies gar nicht mehr auf. Man hat sich damit abgefunden und nimmt es als selbstverständlich hin. Mit der zunehmenden Internationalisierung der Wirtschaft finden immer mehr angelsächsische Unternehmen den Weg in der Schweiz – und setzen in Bezug auf Freundlichkeit und Dienstleistungsbereitschaft neue Standards. Die Folge: Auch international tätige Schweizer Unternehmen geraten im Heimmarkt unter Druck.

Obwohl beispielsweise der Schweizer Anlagefondsmarkt als einer der höchstentwickelten auf der ganzen Welt gilt, gelingt es ausländischen Anbietern innert Kürze, sich erfolgreich auf dem Finanzplatz zu etablieren. Die britischen Anlagefonds-Rater von Forsyth Partners machen es vor: Ihr Erfolg und ihre Überzeugungskraft beruhen, bei aller Kompetenz und Seriosität eines international tätigen Hauses, nicht zuletzt auch auf dem freundlichen Charme, dem britischen Understatement und der auf dem Finanzplatz unschweizerischen Lockerheit im Umgang mit Investoren und Partnern.

Wer sich in einem internationalen Umfeld bewegt, stellt heute fest: Die Schweiz ist in vielen Bereichen eine Dienstleistungswüste. Dies ist umso

bedauerlicher, als das Bruttoinlandprodukt des Landes immer mehr vom Dienstleistungssektor und immer weniger von der klassischen Industrie gespeisen wird. Wer einen Blick über die Grenzen in die angelsächsische Welt riskiert, reibt sich verwundert die Augen. Wie erweisen einem die Angelsachsen ihre kleinen Nettigkeiten scheinbar ohne Anstrengung? Und wo sind die Schweizer Tugenden geblieben? Ist die Schweiz heute ein Land der Flegel? Gemessen an den von den Angelsachsen global gesetzten Standards leider ja, wie die folgenden Beispiele zeigen:

1. Ein ausländischer Hotelgast findet in Genf den Hoteleingang nicht und landet in der Bar des Nobelhotels. Eine freundliche Begrüssung wäre zum Beispiel gewesen: «Welcome to our Hotel, this is our bar, may we offer you a drink?» Stattdessen nickt ihm auf dessen Frage nach dem Hoteleingang der gelangweilte Barkeeper cool zu und zeigt ihm mit einer lässigen Handbewegung, wie er ums Haus rum ans Ziel seiner Wünsche gelangt. Behandelt man so seine Gäste?
  - Massnahmen: Gerade im Tourismus-Bereich muss das Wort «dienen» wieder seine ursprüngliche Bedeutung erlangen. Der Schulung des Personals ist grösste Bedeutung zuzumessen. Die oberste Etage muss dabei mit leuchtendem Beispiel vorangehen.
2. Sie fahren auf der Autobahn durch die Schweiz. Immer wieder bremsen Baustellen den Verkehrsfluss. Vielleicht fragen auch Sie sich genervt, wie lange noch gebaut wird. Information Fehlanzeige. Der Steuerzahler soll seine Steuern gefälligst bezahlen und keine Fragen stellen. Anders in Grossbritannien, wo Bauunternehmungen und Regierung auf Hinweistafeln über die Dauer der Behinderung informieren und Behinderungen des Verkehrs entschuldigend bedauern. Dieselbe Aufmerksamkeit kommt dem Zugspassagier in Grossbritannien zu. Verspätet sich ein Zug in England um nur zwei Minuten, wird einem dies über Lautsprecher mitgeteilt: «We are sorry for the delay.»

- Den SBB hingegen ist das pünktliche Vorwärtskommen offenbar egal.
- Massnahmen: Hier muss ein Umdenken einsetzen: Eine Entschuldigung, Information und Transparenz wecken Verständnis und Sympathie bei denen, die finanziell für die Verkehrsinfrastruktur aufkommen. Wer seine Kunden mit Gleichgültigkeit bestraft, riskiert die Quittung der Stimmbürger.
- 3. Ein aus den USA zurückgekehrter Bekannter hat ein Problem mit dem Internet-Anschluss der Cablecom. Klar, dass man sich in einem solchen Fall an die Support-Hotline wendet. Bloss: Am Wochenende ist diese nicht in Betrieb. Will das Unternehmen seinen Kunden wirklich behalten?
- Massnahmen: Der bezahlende Kunde erwartet mit Recht, dass man ihn mit seinen Nöten ernst nimmt. In diesem Fall ist ein gründliches Überdenken der Dienstleistungsstrategie durch das oberste Management vonnöten.
- 4. Wer in der Schweiz als Kunde anfängt, Forderungen zu stellen, muss gerade im Dienstleistungssektor und im Tourismus immer wieder mit Zurechtweisungen rechnen. Gerade Angelsachsen tun sich schwer damit. Die Entwicklung in der Schweiz hat fatalerweise dazu geführt, dass Kunden zu Bittstellern werden. Sollte es nicht gerade umgekehrt sein?
- Massnahmen: Der Kunde will König sein – die oberste Maxime in Dienstleistungsunternehmen muss wiederbelebt werden. Die Liberalisierung der Märkte und die Öffnung der Grenzen führen in den kommenden Jahren zu grossen Umwälzungen der wirtschaftlichen Gegebenheiten im Land. Unter dem Druck der Kosten und der Politik werden Freundlichkeit und Kommunikation zu einem entscheidenden Wettbewerbsfaktor. Eine entsprechende Sensibilisierung ist dringend angesagt.

Seit 20 Jahren haben viele Schweizer Unternehmen, den Vorgaben der Werber folgend, vornehmlich auf die Einführung und den Aufbau der Corporate Identity gesetzt. Weil mit deren Aufbau keine Entwicklung der Corporate Culture einherging, können die dafür aufgewendeten Gelder zumindest zu zwei Dritteln abgeschrieben werden. Eines der prominentesten Beispiele dieser Entwicklung ist der Aufbau der Corporate Identity der Credit Suisse Group. Das Unternehmen budgetierte in den 90er-Jahren rund eine Milliarde Schweizer Franken mit dem Ziel, die visuelle Identität der Schweizer Bank aufzufrischen. Gleichzeitig durchlief die Bank mehrere Leistungs- und Kulturschocks, sodass die Gelder fast wirkungslos verpufften. Neben Bally, Cardinal und der André SA ereilte dasselbe Schicksal Hunderte anderer Schweizer Firmen, die mehr Wert auf den Schein als auf Kundenkontakte und Firmenkultur legten.

#### Umdenken, bevor es zu spät ist

Die fetten Jahre der Schweizer Wirtschaft sind für viele Menschen vorbei. Das Land, dessen Mittelstand verarmt, verliert im Zuge der Globalisierung laufend an Terrain in Europa und hat seinen Vorsprung eingebüsst. Jetzt muss ein Umdenken stattfinden.

Der Schlüssel zu einer Wende zum Besseren und zu den traditionellen Tugenden der Schweiz herbeizuführen, liegt in der Kommunikation. Schweizer Unternehmen müssen intern das Verständnis für die Dienstleistungskultur stärken. Mit Kommunikations- und Verkaufstrainings muss diese bis in die untersten Ebenen des Unternehmens allen Mitarbeitern klar gemacht werden. Ein Unternehmen kann nur dann florieren, wenn jeder Einzelne seinen Beitrag dazu leistet. Die Freundlichkeit ist dabei die Basis erfolgreichen Geschäftens. Die Unternehmensführer sollten dabei beispielhaft die bedingungslose Dienstleistungsbereitschaft vorleben.

Ein Schweizer Unternehmer, der dies vorlebt, ist der im Freiburgischen wohnhafte Stefan Bichsel. Der in Genf, Lausanne und den USA ausgebildete Manager schweisste einst die heterogene Kantonalbanken-Tochter Swissca (heute Swissscanto) zur erfolgreichen Fondsfabrik zusammen. Jetzt tut er dasselbe auf internationaler Ebene als Mitglied der Geschäftsleitung der niederländischen Robeco-Gruppe in Rotterdam. Ein anderes Beispiel ist Harry Groenert, Director Switzerland des britischen Fondsrating-Unternehmens Forsyth Partners, der mit angelsächsischem Charme und mit Leichtigkeit auch die härtesten Widerstände in den Köpfen seiner potenziellen Kunden gegenüber Hedge Fonds bricht.

Gerade im Tourismus sollte der Dienst nach Vorschrift der Vergangenheit angehören. Was heisst dies konkret? Dem Gast wird jeder Wunsch von den Augen abgelesen. Als Beispiel hierfür sei der erfolgreiche Hotelier und Gastronom Shasta P. Aardema von der Zürcher Operhausgastronomie genannt. Sein Metier ist Passion. Er steht rund um die Uhr seinen Gästen zur Verfügung, und dies erst noch mit einem Lächeln. Wer sein Haus schon besucht hat, wird feststellen, dass hier Gastfreundschaft gelebt wird.

Das Image der Schweiz steht heute auf dem Spiel. Das Land wird heute in Europa vielenorts zu Unrecht als raffgieriger Profiteur dargestellt. Dieses Image muss durch die Unternehmen, den Staat und die politischen Organisationen korrigiert werden. Der Aufbau eines krisensicheren Images durch Kommunikation ist eine Notwendigkeit, will das Land auch weiterhin prosperieren. Ein wichtiger Schritt in diese Richtung ist die Freundlichkeit im Umgang mit den Kunden und Gästen. Deren Erinnerungsvermögen wird vielenorts unterschätzt. Nehmen wir uns ein Beispiel an den Angelsachsen!

#### Philippe Welti



Philippe Welti betreut bei der Klaus J. Stöhlker AG ein umfangreiches Portefeuille mit Mandaten namhafter Finanz- und Dienstleistungsunternehmen. Bevor Philippe Welti im Februar 2002 als PR-Berater zur Klaus J. Stöhlker AG wechselte, war er während Jahren im Journalismus tätig. Dort machte er sich unter anderem bei namhaften schweizerischen Tageszeitungen, Magazinen und TV-Sendungen im Politik- und Wirtschaftsbereich einen Namen. Nach Abschluss des Studiums von Geografie, Tourismus und Medienwissenschaften an der Uni Bern war Philippe Welti vorerst in der Raum- und Umweltplanung tätig, später unter anderem als Werbetexter und Hotel-Manager in Ost-Jerusalem. Er verfügt über ein breites Beziehungsnetz in der nationalen und internationalen Medienwelt sowie in der schweizerischen Politik. Im Jahr 1959 in Utrecht NL geboren, lebt Philippe Welti heute in Zürich. Er spricht fließend Englisch, Französisch, Niederländisch und Italienisch.

Klaus J. Stöhlker AG  
Philippe Welti  
Senior Consultant  
Zollikerstrasse 114  
Postfach 213  
8702 Zollikon-Zürich  
Telefon +41 44 396 48 81  
Telefax +41 44 396 48 80  
www.stoehlker.ch