

Das Zebraprinzip

Wie die Kommunikation von IT-Unternehmen auf Erfolg programmiert werden kann

Jeff Bezos, der Gründer von Amazon, formulierte es treffend: „Don't focus on technology, because it changes so quickly, focus on human being, because they change so slowly“. Informationsvielfalt und permanenter Wandel in Technologien und Marktgegebenheiten machen es den IT Unternehmen von heute schwer, einen klaren Kurs beizubehalten. Aber wie wird die Kommunikation steuerbar, wie können die IT-Unternehmen den Wandel zielgerichtet gestalten?

Ein Gang über die Cebit versprach wieder Besonderes: „Solutionprovider mit innovativen Softwarelösungen“, „Lösungsanbieter für ihre IT-Probleme“, „Erfolgsorientierung für Ihre Auftragsabwicklung“, „Software Customizing für den Projektablauf“ ... Wo man auch hinschaute, die individuellen IT-Probleme waren bei 80 Prozent der Messeaussteller gut aufgehoben. Ein Schlaraffenland für den geplagten IT-Anwender?

Ein klares Profil ist entscheidend

Viele IT-Unternehmen verwenden die gleichen Begriffe, um ihr Leistungsangebot zu beschreiben. Allein zu unterscheiden vermag man sie nicht. Unternehmen dieser von Technologien und Innovationen geprägten Branche haben oft Schwierigkeiten ein klares Profil zu formulieren. Um ihre Leistungen zu profilieren müssen sie eine Vielzahl von Systemen, Technologien bewerten und nutzenorientiert am Markt platzieren. Dabei wird deutlich, dass die Transformation der technischen Sprache in eine allgemein verständliche und bildhafte Sprache besonders schwer fällt.

Haben die stürmischen Anfangsphasen – von hohen Wachstumsraten gekennzeichnet – noch über viele Kommunikationsdefizite hinweg getäuscht, so werden Defizite in Zeiten der Konsoli-

dierung, der Börsengänge, der Fusionen oder Kooperationen spürbar.

Mittelfristig wird diese Profillosigkeit von den Kunden bemerkt, man kann das IT-Unternehmen nicht klar zuordnen, es fällt aus dem Relevant Set für Investitionsentscheidungen der Kunden heraus.

Mit Blick auf die Natur zur richtigen Strategie

Ein Blick in die Natur kann hier helfen. Zebras haben ein für alle Menschen bekanntes Muster entwickelt – das nicht zuletzt durch die Zebrastrifen in unseren Städten allgegenwärtig ist. In ihrem natürlichen Lebensraum leisten diese Streifen Beachtliches. Jede Art und Gruppe hat ihre eigenen barcodeartigen Muster entwickelt und ist somit für die Artgenossen der eigenen Familie wieder zu erkennen. Die Zebrastrifen sind aber auch eine Überlebensstrategie, denn durch die Streifen sind die Zebras kaum für die Raubtiere in den Weiten der Savanne auszumachen. Das Merkmal wird zur Unterscheidung, zur Wiedererkennung und zur Überlebensstrategie. Aus einer Vielzahl von Möglichkeiten hat die Natur Identitätsmerkmale als eine erfolgreiche Strategie entwickelt. Das Zebraprinzip greift die Idee der Entwicklung von typischen Identitätsmerkmalen auf und entwickelt sie weiter. Auch für IT-Unternehmen.

Die Entwicklung einer Vision ist überlebenswichtig

Unternehmen – verstanden als komplexe Gebilde – sind nichts anderes als eine Organisationsform, in der Menschen in arbeitsteiliger Weise einer Idee nachgehen. Es gilt in IT-Unternehmen eine gemeinsame Identität zu koordinieren, die nicht als Summe der individuellen Wünsche und Vorstellungen verstanden wird, sondern vielmehr als eine Idee, eine Vision, die typischen Identitätsmerkmalen Ausdruck verleiht. Dabei hat jedes Unternehmen zu einem bestimmten Zeitpunkt seiner Entwicklung eine bestimmte Identität. Diese schnellstmöglich veränderten Bedingungen anzupassen, ist im Kommunikationszeitalter eine unverzichtbare Aufgabe der Unternehmensleitung. Versäumt ein Unternehmen diesen evolutionären Anpassungsprozess, sind Mitarbeiter- wie Kundenprobleme gleichermaßen vorprogrammiert.

Entwickelt das IT-Unternehmen kein eigenständiges Profil mit Alleinstellungsmerkmalen, gerät es in eine diffuse Angebotssituation, Unterscheidungsmerkmale werden von anderen besetzt, potentielle Kunden und Partner können das Leistungsangebot nicht klar zuordnen und letztendlich wissen auch die Mitarbeiter nicht, wohin die Reise gehen soll. Dabei ist die Erkenntnis entscheidend, dass weder die Summe der einzelnen Identitäten (Mitarbeiter) zum

Profil des Unternehmens führen, noch neue Erscheinungsbilder oder Technologien. Vielmehr ist es die Idee, über ein Produkt oder eine Dienstleistung Einzigartigkeit zu erreichen. Für wen? Nicht zum Selbstzweck, sondern für den Markt und die Kunden. Insofern ist diese Aufgabe ein Entwicklungsprozess, bei dem verschiedene Disziplinen, wie Psychologie, Gestaltung, Wahrnehmung und ökonomische Zusammenhänge zusammenspielen und entwickelt werden.

Strategische Positionierung als Ziel

Erst verschiedene Blickwinkel ergeben ein deutliches Bild über den Status Quo. Zielsetzung ist die Erfassung des Ist-Zustands des IT-Unternehmens als Ausgangsbasis für Optimierungen. Das Selbstbild der IT-Unternehmen entspricht häufig nicht zwangsläufig dem Bild, das Kunden und Partner haben. Daher werden in qualitativen Intensivinterviews die Zielgruppen der Unter-

nehmen zu Erfahrungen, Einstellungen und Einschätzungen befragt. Die ermittelten Aussagen werden zusammengefasst und interpretiert, um Stärken und Schwächen aus unterschiedlichen Bereichen und Sichtweisen zu verdeutlichen. Die zusammenfassende Darstellung der Ist-Situation verdichtet die Analyseergebnisse zu einem Bild des IT-Unternehmens in all seinen Facetten. Die speziellen Aufgaben für die Unternehmensleitung bestehen also darin, Stärken zu erkennen, Prioritäten zu setzen, Schwachpunkte zu selektieren und eine angestrebte Kompetenz als strategische Positionierung zu formulieren. Sie bestimmt die Ausrichtung und verdeutlicht den Handlungsbedarf. Sie stellt eine Kompetenz dar, die die Leistungen differenziert sowie vorteilhaft und den Zielgruppen gegenüber relevant formuliert. Eine geklärte Identität und ein kommuniziertes Profil sind also die Voraussetzung für Vertrauen in die eigenen Kernkompetenzen. Erst vor diesem Hintergrund

werden die Leistungen Anerkennung finden, Kunden in Ihrer Wahl bestätigt werden, Mitarbeiter in ihrer zielgerichteten Leistung motiviert und der Markterfolg gesichert. ■



DER AUTOR

FRIDOLIN DIETRICH

ist Inhaber der Beratungsagentur Dietrich ID, München. Er berät seit Jahren Unternehmen und Marken bei der internen und externen Profilierung. Ein Schwerpunkt liegt in der Entwicklung von Positionierungen als Ausgangsbasis für Markenprofile.