



## STRATEGISCHE PARTNERSCHAFT MIT SCHMITZ CARGOBULL

Im November 2018 führte Schmitz eine Ausschreibung für einen neuen strategischen Finanzdienstleistungspartner durch, der seinen Kunden innovative Lösungsbündel in allen Märkten anbieten sollte. Der RBI-Konzern mit seinen Leasinggesellschaften wurde zum bevorzugten Partner für ganz CEE und Österreich gewählt. Die Marktposition von Schmitz Cargobull und das geografische Netzwerk der RBI passen perfekt zusammen. Das Programm wird derzeit eingeführt und soll Anfang 2020 offiziell gestartet werden.

Dieter Scheidl, Leiter des RBI-Bereichs International Leasing Steering and Product Management, und seine Kollegin Ioana Lorenz freuen sich sehr über den großen Abschluss. „Die Auswahl als bevorzugter Partner ist ein klares Signal, dass unsere Produkte und Dienstleistungen wirklich attraktiv sind und unsere Innovationen von unseren Kunden anerkannt werden. Wir erwarten aus der Zusammenarbeit einen großen Geschäftszuwachs für den gesamten Konzern“.

Schmitz Cargobull ist 1892 gegründetes deutsches Familienunternehmen. Mit einer Jahresproduktion von mehr als 61.000 Anhängern und einem Umsatz von fast € 2,2 Milliarden r 2018 ist Schmitz Europas führender Hersteller von Sattelaufhängern, LKW-Aufbauten und Anhängern für Kühl-, Stück- und Massengüter.

## DER CHEFANALYST



Peter Brezinschek  
Raiffeisen RESEARCH

### 30 Jahre Aufholprozess nach dem Fall des Eisernen Vorhangs

Vor 30 Jahren hat ein Land nach dem anderen die Last der kommunistischen Bürde abgeworfen und den Boden für Demokratie und Marktwirtschaft geebnet. Die zentraleuropäischen Länder waren hier die ersten, die den Transformationsprozess nach kurzem Umbruch in eine Wachstumsphase ummünzen konnten. Ungarn, Polen, Slowenien und, nach ihrer Trennung, Tschechien und die Slowakei waren gleich in den neunziger Jahren auf einem starken Wachstumspfad unterwegs. Dagegen blockierten die kriegerischen Ereignisse in Ex-Jugoslawien die wirtschaftliche Umstrukturierung. Auch Rumänien und Bulgarien waren erst ab 2000 mit zunehmender Dynamik in den Aufholprozess gestartet.

Eine wesentliche Triebfeder für die einsetzende Wohlstandsvermehrung war die Offenheit der jeweiligen Volkswirtschaften für ausländische Investitionen in Real- und Finanzwirtschaft. Ein stetiger Technologietransfer machte die Länder international wettbewerbsfähig. Der Anteil der Brutto-Anlageinvestitionen im Jahr 2000 war in den fünf CE-Ländern (zwischen 24 Prozent in Polen und 31 Prozent in Tschechien) wesentlich höher als im Schnitt der Eurozone (23 Prozent). Dagegen lag diese Quote in den SEE-Ländern (Serbien 14 Prozent bis Kroatien 20 Prozent) ausnahmslos darunter. Bis 2007 hat sie sich aber deutlich über den Eurozonenschnitt entwickelt (Ausnahme Polen). Vor allem Rumänien und Serbien sind in diesem Zusammenhang zu nennen. Obwohl das inländische Sparen und die Profitabilität bis zur Finanz- und Wirtschaftskrise ungenügend waren, konnten die hohen Investitionen durch ausländische Direktinvestitionen und Finanzierungen bewerkstelligt werden. Es war die Phase bis 2008, in der die zentral- und südosteuropäischen Länder im Schnitt um 4 bis 4,5 Prozentpunkte höhere Wachstumsraten verzeichneten als der Euroschnitt. Eine goldene Ära auch für Russland mit jährlich rund 6 Prozent BIP-Wachstum.

Die schwere Wirtschaftskrise 2009 konnte wegen der Flexibilität von Arbeits- und Kapitalmärkten sowie der EU-Strukturmittel gut bewältigt werden. Spätestens ab 2014 begann für die meisten CE/SEE Länder (mit Ausnahme von Kroatien, Serbien und Bulgarien) die dritte signifikante Wachstumsphase, die bis dato noch anhält. Polen und Ungarn zählen zu den Wachstumsspitzenreitern in der EU. Und waren die CEE-Länder bis 2008 noch stark von ausländischem Kapital abhängig, so hat der Wohlstandsanstieg die inländische Sparbildung markant erhöht. Daher sind sie heute auch weniger von internationalen Entwicklungen abhängig als vor zehn Jahren. Dass der Wohlstand angekommen ist, zeigt das BIP pro Kopf, das in CE mit 80 Prozent des EU-Schnitts bald dem in den südlichen Euroländern (87 Prozent) entspricht. Und die (BIP) Reise ist noch nicht zu Ende!

## DER SCHATZ DER UNTERNEHMEN – ÜBER WERTE IM FINANZWESEN

Im Verlauf der Jahre haben sich die Rahmenbedingungen für Unternehmen grundlegend verändert. In Zeiten der Globalisierung sind Märkte gesättigt und Dienstleistungen und Produkte austauschbar. Auch das Finanzwesen bleibt von dieser Entwicklung nicht verschont. Marktwerte fließen in die Kaufentscheidungen mit ein und prägen Mitarbeiter im Unternehmen. Raiffeisen INSIDE sprach mit Werteentwicklerin und Markenberaterin Stefanie Schatz über die Basics von Werten und ihre Bedeutung im Finanzwesen.



### Frau Schatz, was sind Werte aus Ihrer Sicht?

Das Wertesystem ist das Grundgesetz der eigenen Haltungen. Werte sind die Basis der Unternehmenskultur und gestalten die Beziehungsebene untereinander und mit den externen Zielgruppen. Je weniger Werte man hat, umso besser sind sie operationalisierbar, merkbar und erlebbar.

### Warum sind Werte im Allgemeinen so bedeutsam?

Die Kunden werden oft mit zu vielen unterschiedlichen Informationen überflutet. Nur noch ein Bruchteil der Informationen wird wahrgenommen. Bei der Vielzahl an Produkten ist eine Differenzierung über die Qualität kaum mehr möglich. Die hohe Geschwindigkeit an Produkteinführungen bietet zu wenig Raum für Eigenständigkeit. Zudem sind die Ansprüche der Kunden gestiegen. Produkte und Dienstleistungen werden nicht mehr nur wegen des Nutzens gekauft. Kunden betrachten das, was hinter dem Produkt oder der Dienstleistung steht: das Unternehmen. Dabei spielen vor allem Werte eine wichtige Rolle, die die Glaubwürdigkeit des Unternehmens stärken und Vertrauen geben. In der heutigen Zeit suchen Kunden emotionale Bindungen und Identifikationsmerkmale. Sie sind dadurch wählerischer und kritischer. Viele Marken haben mit dieser Entwicklung nicht Schritt gehalten und dadurch kein eigenes Profil mehr. Es ist nicht mehr ersichtlich, wofür die Marke eigentlich steht. Die gesellschaftliche Veränderung, wie die Verschiebung von Werten, erfordert unternehmerisches Umdenken und Handeln. Dabei sind Selbstentfaltung und Individualität wichtiger geworden. Dieser Trend ist auch

„WERTE SOLLTEN IM UNTERNEHMEN VERANKERT SEIN UND GELEBT WERDEN. NUR SO BLEIBEN SIE GLAUBWÜRDIG UND BIETEN IDENTIFIKATION. DIE MITARBEITER SIND DIE BOTSCHAFTER DER WERTE IN DER TÄGLICHEN ZUSAMMENARBEIT MIT DEM KUNDEN.“



„WERTEARBEIT IST DANN ERFOLGREICH, WENN SIE ZENTRAL GESTEUERT, INTERN GETRAGEN UND VON AUSSEN MODERIERT WIRD – UND VON ALLEN BETEILIGTEN NACHVOLLZOGEN WERDEN KANN.“

bei den Mitarbeitern erkennbar. Diese fragen sich nach dem Sinn ihrer Tätigkeit und wollen stärker in das Unternehmensgeschehen eingebunden werden und die übergeordneten Ziele des Unternehmens kennen.

**Inwiefern sind Werte für Kunden und Mitarbeiter wichtig?**

In Zeiten der Veränderung braucht es Leitplanken der Orientierung. Kunden möchten wissen, was gut oder nicht gut für sie ist. Sie möchten wissen, für welche Werte ihr Unternehmen steht und was diese bedeuten. Sie finden dadurch heraus, was zu ihnen passt oder nicht. Neben Vision und Mission ist dies für sie eine Orientierung, die einen klaren Weg aufzeigt. Dadurch bauen Sie, als Unternehmen, Vertrauen zu Ihren Kunden auf und grenzen sich eindeutig vom Wettbewerb ab. Einen eindeutigen Weg brauchen auch die Mitarbeiter im Unternehmen. Eine Richtschnur für das eigene Handeln. Mithilfe der Festlegung eigener Werte schafft das Unternehmen Identität und Orientierung. Gleichzeitig steigen dadurch die Motivation und der Stolz der Mitarbeiter für das eigene Unternehmen, denn sie erfahren Gemeinschaft und Wir-Gefühl. Diese tragen wesentlich zu Kreativität und damit letztendlich auch zur Innovationsbereitschaft bei. Als Markenwerte definiert, wird auch die Marke gestärkt. Echte Werte sind eigene Haltungen. Sie schaffen Wertschätzung bei den Kunden und Zusammenhalt untereinander im Unternehmen. Werte sind wichtig, denn sie bauen Beziehungen auf.

**Wert, Beziehungswert, Marke – was ist da genau der Unterschied?**

Grundsätzlich ist eine Marke immateriell und soll ein Erlebnis, ein Lebensgefühl oder ein Wertesystem vermitteln, das einen Zusatznutzen verspricht. Diesem Wertesystem liegen bestimmte Werte oder Eigenschaften zugrunde. Es gibt harte Werte, die man messen kann wie „Qualität“ oder „Kundenzufriedenheit“, weiche Werte, die eine Beziehung zwischen Kunden und Partnern aufbauen, wie „verantwortungsvoll“, „zuverlässig“ oder „vertrauensvoll“, Werte, die Prozesseigenschaften aufweisen, wie „proaktiv“, „flexibel“ oder „schnell“ und Werte, die leistungsorientiert sind, wie „lernbegierig“, „effizient“ oder „wirtschaftlich“.



**GRUNDVORAUSSETZUNGEN EINES WERTEKATALOGS**

**Relevanz:** Werte müssen eine Bedeutung für ihre internen und externen Zielgruppen haben. Denn ist ein Wert nicht wichtig für einen Menschen, erfüllt er auch keinen Nutzen.

**Differenzierung:** Der Markenkernwert, der ultimative Nutzen der Marke, soll eine Alleinstellung schaffen. Nicht jeder Markenwert muss isoliert betrachtet differenziert sein. Das ist in einer Sprache mit begrenztem Wortschatz auch kaum möglich, aber der Hauptwert, der Markenkernwert, schafft im Idealfall die Differenzierung zu anderen Unternehmen.

**Glaubwürdigkeit:** Nur Eigenschaften, welche die Marke erfüllt oder in naher Zukunft erfüllen kann, eignen sich als Markenwerte. Andernfalls entsteht eine große Kluft zwischen dem Wunsch und der Wirklichkeit. Das hat zur Folge, dass Erwartungen an die Marke und an das Unternehmen nicht erfüllt und somit zu Negativerfahrungen werden.

**Was macht einen guten Wert aus?**

Es gibt keine guten oder schlechten Werte. Wichtig ist, dass die Werte authentisch sind. Das bedeutet, dass sie mit Bedacht ausgewählt wurden und dass alle Mitarbeiter hinter ihnen stehen können. Werte sollten im Unternehmen verankert sein und gelebt werden. Nur so bleiben sie glaubwürdig und bieten Identifikation. Die Mitarbeiter sind die Botschafter der Werte in der täglichen Zusammenarbeit mit dem Kunden. Das können keine Logos, Broschüren oder Flyer leisten.

**Was ist der Nutzen der Werte?**

Werte müssen erlebt und gelebt werden. Das ist auch das Schöne daran, denn man entwickelt keine Werte für die Schublade. Der Nutzen der Werte ist eindeutig die Integration aller Beteiligten, sowohl bei der Entwicklung, als auch bei der Umsetzung. Natur-

„EIN LOGO IST NUR EIN KENNZEICHEN. EINE MARKE HAT WERTE UND HALTUNG. IM ZEITALTER DER DIGITALISIERUNG HAT EINE MARKE OHNE WERTE UND HALTUNG KEINE ZUKUNFT.“

lich können nicht alle die Werte mitentwickeln, aber sie können sie miterleben und selber leben. Werte geben zudem einen qualitativen Zusatznutzen jenseits der Preisdiskussion. So haben Sie in der Finanzbranche neben spezifischer Produkt- und Preiskommunikation auch eine verhaltensorientierte Argumentationsebene, die nebenbei auch noch die Beziehungsebene stärkt.

**Wie gehen Sie vor, wenn es um die Entwicklung von Werten geht?**

Ich sehe mich als Vermittler zwischen Unternehmen und Wertewelt. Ich kenne viele Werte und ihre Wirkung, viele Wertemodelle und ihre Umsetzungen. Dennoch kann ich für ein Unternehmen keine Werte kreieren. Werte kann man nicht in Auftrag geben, denn sie entwickeln sich von innen nach außen und nicht von außen nach innen. Wertearbeit ist dann erfolgreich, wenn sie zentral gesteuert, intern getragen und von außen moderiert wird – und von allen Beteiligten nachvollzogen werden kann. Meine Aufgabe sehe ich darin, die Unternehmen auf diesem Prozess zu führen und zu begleiten, sodass sie für sich die „echten Werte“ herausfinden, mit denen sich alle identifizieren können.

**Was sind Ihre persönlichen Tipps?**

1. Werte nicht nur aus dem eigenen Wunschbild (Selbstbild) heraus formulieren, sondern externe Zielgruppen miteinbeziehen, die die Marke aus einer anderen Perspektive (Fremdbild) sehen.
2. Werte in einer Marke bündeln. Erst das Erleben von Werten macht aus einem Unternehmenslogo eine Unternehmensmarke.
3. Der Werteprozess sollte im Fokus von Unternehmen stehen, denn festgelegte Werte sind genauso wichtig wie festgelegte Unternehmensziele. Je früher Werte formuliert sind, desto zielgerichteter ist die qualitative Ausrichtung des Unternehmens.

Werte und Interessen sind kein Widerspruch. Ein Unternehmen, das sein Handeln an Werten orientiert, wird den Interessen seiner Zielgruppen dienen. Ein Logo ist zudem nur ein Kennzeichen. Eine Marke hat Werte und Haltung. Im Zeitalter der Digitalisierung hat eine Marke ohne Werte und Haltung keine Zukunft.

Markenberaterin Stefanie Schatz arbeitet bei der Dietrich Identity GmbH und widmet sich seit fast zehn Jahren der Marken- und Werteentwicklung von Unternehmen. Als diplomierte PR-Beraterin begleitet sie ebenso ihre Kunden mit frischen Ideen in der internen und externen Kommunikation. Ihre Erfahrungen teilt sie auch als Dozentin an diversen Akademien. Dietrich Identity ist eine strategische Identitäts- und Markenberatung. Mit Leidenschaft gestaltet sie – gemeinsam mit ihren Kunden – Image, Bekanntheit und Wir-Gefühl von Unternehmen. Auf Basis von echten Werten. Seit 15 Jahren. Mehr Infos unter [dietchid.com](http://dietchid.com).