

Mit einem meiner Kunden gehe ich Anfang 2013 auf eine **“Learning Journey“**, d.h. wir besuchen ein erfolgreiches Unternehmen in einer anderen Branche. Wir lassen uns deren Konzepte und Modelle erklären und kommen in den Dialog. Danach geht es darum aus der Diskussion mögliche Ansätze für das eigene Unternehmen zu finden und weiter zu entwickeln.

Im Rahmen der Vorbereitung zum Vorbereitungs-Workshop lese ich gerade verschiedene Bücher von erfolgreichen Unternehmen anderer Branchen. Das Buch **“Lass die Mitarbeiter surfen gehen!“** von **Yvonn Chouinard** gefällt mir sehr gut.

Das Unternehmen: Yvon Chouinard ist Gründer des Unternehmens Patagonia. Das Unternehmen beschäftigte 2006 in den USA 1300 Mitarbeiter. Der Umsatz stieg von 20 Millionen Dollar Mitte der 1980er Jahre auf 100 Millionen 1990 und 267 Millionen Dollar 2006.



Dürfen Ihre Mitarbeiter sich einbringen – auch gegen Management-Entscheidungen?

Worum geht es im Buch?

Es ist die Erfolgsgeschichte eines ungewöhnlichen Unternehmens (Patagonia), welches im Wesentlichen hochwertige Outdoor-Bekleidung produziert und vermarktet. Die Unternehmensphilosophie entwickelte sich nach einer Umsatzkrise in den 90er. Diese nahm Abstand, Wachstum an erste Stelle zu setzen. Der Leitgedanke ist: **„Stelle das beste Produkt her, belaste die Umwelt dabei so wenig wie möglich ...“**

Daraufhin wurde dem Unternehmen keine Chance auf dem Markt eingeräumt. Doch die Prognose erwies sich als falsch.

Ausführlich wird auf die Unternehmensphilosophie und deren Umsetzung in den Bereichen Produkte, Distribution, Image, Finanzen, Produktion, Mitarbeiter, Management und Umwelt eingegangen.

Rezension:

Das Buch sollte in der Literaturliste von MBA und BWL Studenten sowie in Management Weiterbildungen zu finden und Thema sein.

Vordergründig kann man bei dem Titel denken, das ist eine Geschichte von Outdoor Freaks ohne Mehrwert für das „normale“ Management.



Peter Drucker hätte an diesem Unternehmen seine Freude gehabt. Es hat sich ganz entschieden mit den **fünf entscheidenden Fragen des Managements** beschäftigt, ohne das explizit zu nennen, oder vielleicht auch ohne Kenntnis dieser Fragen. Was ist unsere Mission? Wer ist unser Kunde? Worauf legt der Kunde wert? Was sind unsere Ergebnisse? Was ist unser Plan?

Das Ziel des Unternehmens besteht darin, das beste Produkt herzustellen. Punkt. Das ist ein sehr hoher und klarer Anspruch. Qualität, Funktionalität, Langlebigkeit, Einfachheit, globales Design, leicht zu pflegen, Mehrwert für den Kunden, Umweltbelastung bei Produktion, etc. sind Designkriterien um das beste Produkt herzustellen. Gekrönt von der Frage: „Passt es zu unseren Kunden?“.

Das Unternehmen hat eine ganz klare Vorstellung von seinen Kernkunden. Alle Anstrengungen gehen in die Richtung diese zu 100% zufrieden zu stellen. Mundpropaganda von zufriedenen Kunden ist was anderes als Werbung. **„Wir schaffen keine künstliche Nachfrage nach unseren Produkten, indem wir in Vanity Fair, GQ oder auf Bussen in Innenstädten inserieren, in der Hoffnung, Kinder dadurch zu veranlassen, ihre schwarzen Daunenjacken von uns zu kaufen statt von The North Face oder Timberland. Wir wollen Kunden die unsere Kleidung brauchen und sich nicht nur wünschen.“**

Die Unternehmensphilosophie sagt direkt nichts zum Thema Gewinn aus. Es ist jedoch ein klares Verständnis vorhanden, dass es gewinnbringend sein muss, um im Geschäft zu sein. Nach der Logik von Patagonia, ist es dann der Fall, wenn es gelingt immer beste Produkte zu haben. **Gewinn ist die Folge von der richtigen Umsetzung der Philosophie und der Entwicklung der besten Produkte.**

Um immer die beste Qualität zu haben, werden Mitarbeiter in einem langsamen Rekrutierungsprozess gesucht, die die Firmenphilosophie teilen. **„Wir wollen keine Drohnen, die lediglich Anweisungen befolgen. Wir wollen Mitarbeiter, die den Sinn von etwas, das sie für eine schlechte Entscheidung halten, infrage stellen. Wir wollen Menschen, die, sobald sie eine Entscheidung akzeptieren und an das glauben, was sie tun, wie besessen arbeiten werden, um etwas in der höchstmöglichen Qualität – ob ein Hemd, einen Katalog, ein Laden-Display oder ein Computer-Programm – zu produzieren.“**

Diese Mitarbeiter und auch Führungskräfte haben auch Freiräume, z.B. wenn die Wellen gut gehen, dann können sie auch surfen gehen. In dem Unternehmen mit der Kultur funktioniert es Erfolg und Werte gewinnbringend zusammen zu bringen.

Ein Buch, das zum Reflektieren einlädt.

Darüber hinaus wurde die Organisation **1% for the Planet** gegründet. Auch um andere Unternehmen zu inspirieren, dem Beispiel zu folgen, die Umwelt möglichst wenig zu belasten.