

Einen kulturellen Wettbewerbsvorteil erschaffen

Herausforderung

Pet Food Express eröffnete 1982 sein erstes Geschäft in San Francisco. Mit dem Wachstum der Branche für Heimtierbedarf schuf sich das Unternehmen eine Nische, die erstklassige Heimtiernahrung und ein ausgewähltes Sortiment an anderen Produkten mit der besten Mitarbeiter:innen-Weiterbildung und dem besten Kundenservice der Branche kombinierte. Die bemerkenswerte kundenorientierte Unternehmenskultur, die durch dieses Engagement entstanden ist, hat das stetige Wachstum von Pet Food Express von sechs Filialen im Jahr 1994 auf 63 Filialen im Jahr 2017 vorangetrieben und das Unternehmen zu einem anerkannten Branchenführer gemacht. Auf dem Weg dorthin sah sich Pet Food Express einem harten Wettbewerb mit den großen Supermärkten ausgesetzt, die den nationalen Markt durch ihre schiere Größe, ihren Bekanntheitsgrad sowie ihren aggressiven Stil in Werbung und Vertrieb dominierten. Angesichts dieser Marktgegebenheiten war die Unternehmensführung davon überzeugt, dass die Aufrechterhaltung der einzigartigen Pet Food Express-Kultur – die Art und Weise, wie die Mitarbeiter:innen zusammenarbeiten und wie sie ihre Kund:innen bedienen – ihr wichtigster Wettbewerbsvorteil bleiben musste, wenn sie weiterhin profitabel wachsen wollte. Sie erkannten jedoch, dass das angestrebte Wachstum genau diese einzigartige Arbeitsweise, die ihren loyalen Kundenstamm geschaffen hatte und die ihren Erfolg untermauerte, leicht torpedieren konnte. Das Management von Pet Food Express wusste, dass es einen systematischen Weg brauchte, um seine Kultur zu entwickeln und

aufrechtzuerhalten, während das Unternehmen auch in Zukunft weiter wachsen wollte.

Lösung

Mit diesem Bedürfnis im Hinterkopf las Terry Lim, der Geschäftsführer des Unternehmens, „Führung und Selbsttäuschung“ als seine erste Lektüre in einem neuen Business Book Club. Er wusste sofort, dass er das Grundgerüst an Ideen gefunden hatte, das die Grundlage für das weitere Wachstum des Unternehmens bilden würde. „Ich bin die ganze Nacht aufgeblieben, um es zu lesen“, sagte Terry. „Mir war sofort klar, dass dies der richtige Weg war – es lieferte die Struktur, die Sprache, das philosophische Fundament für unsere Unternehmenskultur.“ Terry und andere Menschen im Unternehmen wurden als Facilitators für Arbingers Trainingsprogramme zertifiziert – Workshops, die nun unternehmensweit durchgeführt werden.

„Das Training hat echte Substanz“, bemerkte Jose Sanchez, ein Filialleiter in der Bay Area. „Es bietet einen Leitfaden für alles, was wir tun.“ Die Trainings werden in regelmäßigen Abständen in Auffrischkursen vertieft. Ebenso wichtig ist, dass die Mitarbeiter:innen des Unternehmens von oben bis unten die Arbinger-Prinzipien in allen Aspekten ihrer Arbeit anwenden. Das Führungsteam stellt zum Beispiel sicher, dass die Unternehmensrichtlinien und -praktiken eines nach außen gerichteten Mindsets auf jeder Ebene der Organisation ermutigen, fördern und belohnen.

In ähnlicher Weise hat das Management jede:r Mitarbeiter:in die Entscheidungsfreiheit gegeben, das zu tun, was für den:die einzelne:n Kund:in richtig ist. „Von uns wird erwartet, dass wir wirklich helfen – auch abseits des Drehbuchs“, sagte eine Mitarbeiterin im späten Teenager-Alter. „Ich liebe es, für eine Firma zu arbeiten, die einem beibringt, das Richtige zu tun und sich wirklich um den Kunden zu kümmern, und die einem

dann erlaubt und ermutigt, das auch tatsächlich zu tun.“

Obwohl die Unternehmenskultur lustig, lebendig und herzlich ist, ist sie alles andere als weich. Ein zentrales Merkmal dieser Kultur ist der Austausch von direktem und ehrlichem Feedback, das aus dem aufrichtigen Wunsch erwächst, den Mitarbeiter:innen zu helfen, sich zu entwickeln. „Man kann keine nachhaltigen Veränderungen in einer Filiale erreichen, wenn nicht alle miteinander verbunden sind und kommunizieren“, sagt Kellyn Fuller, eine Filialleiterin. „Und es ist nicht immer ein sanfter Ansatz – manchmal muss man den Mitarbeiter:innen direkt sagen, woran sie arbeiten müssen. Aber es ist die Art und Weise, wie Sie diese Botschaft vermitteln, die wirklich Ihre Wirkung bestimmt.“

Wie Amy Vargas, eine Distriktmanagerin, bemerkte: „Jetzt, wo ich die Tools habe, zögere ich nicht mehr, die Wahrheit zu sagen.“ Diese hilfreiche Ehrlichkeit und Direktheit ist die Grundlage für das Vertrauen, das auf allen Ebenen des Unternehmens besteht. Die Distriktmanagerin Kathy Bretz wurde innerhalb des Unternehmens von einer Verkäuferin bis hin zur Distriktmanagerin befördert und glaubt, dass dieses Vertrauen entscheidend dafür war, dass die Unternehmenskultur auch im starken Wachstum von Pet Food Express Bestand hat. „Unsere Kunden vertrauen uns, die Mitarbeiter:innen vertrauen uns, wir vertrauen uns gegenseitig. Es geht um Ehrlichkeit und Erwartungen.“

Ergebnisse

Als Ergebnis ihres systematischen Ansatzes zur Entwicklung eines nach außen gerichteten Mindsets bei jeder:m Mitarbeiter:in hat Pet Food Express seine einzigartige Kultur erfolgreich beibehalten und gefestigt, während es auf über 60 Einzelhandelsgeschäfte in ganz Kalifornien angewachsen sind. Sieben Jahre in Folge wurde das Unternehmen mit dem „Bay Area Top Workplace“-Award ausgezeichnet – eine Auszeichnung, die

auf den Bewertungen der Mitarbeiter:innen des Unternehmens basiert. Es ist das einzige Einzelhandelsunternehmen, das auf diese Weise geehrt wurde. Außerdem wurde das Unternehmen mehrfach als „Retailer of the Year“ ausgezeichnet. Im Jahr 2015 wurde Pet Food Express von Business Insider als eines der „25 Unternehmen, die den Einzelhandel revolutionieren“ ausgezeichnet, was das Unternehmen als echten Vorreiter in seiner Branche hervorhebt.

Obwohl Pet Food Express beobachtet hat, dass die Konkurrenz viele der Initiativen des Unternehmens nachahmt, ist Terry Lim nicht besorgt. „Sie kopieren routinemäßig die falschen Dinge“, sagt er. „Die tief verwurzelte Kultur, die die Art und Weise bestimmt, wie wir Menschen behandeln, ist das, was unseren Erfolg ausmacht. Und das ist etwas, was unsere Konkurrenten einfach nicht kopieren können oder wollen.“

Arbinger liefert die Struktur, die Sprache und die philosophische Grundlage für unsere Unternehmenskultur. Die tief verwurzelte Kultur, die die Art und Weise bestimmt, wie wir mit Menschen umgehen, ist das, was unseren Erfolg ausmacht. Und das ist etwas, was unsere Konkurrenten einfach nicht nachmachen können oder wollen.

Terry Lim – COO | Pet Food Express