

Erfolg

Spielregeln für Pole-Position

Qualität allein reicht nicht mehr aus und wird in Zukunft noch viel weniger ausreichen, um im Wettbewerb um Karriere oder Kundengunst die Nase vorne zu haben. Wer nicht auffällt, fällt weg. Der Grund: Qualität ist nicht absolut definiert, sondern sie findet im Kopf des Gegenübers statt. Was nützt es, gut zu sein, wenn niemand es weiß? Was nützt es, besser zu sein als andere, wenn die anderen sich besser verkaufen?

Persönlicher Erfolg und Unternehmenserfolg hängen neben Fachkompetenz, Ideen, Produkten und Dienstleistungen ganz entscheidend davon ab, ob Sie andere überzeugen und begeistern können. Leistung ist wie ein Konsumprodukt. Sie muss nicht nur erbracht, sondern auch schön verpackt, gut platziert und professionell vermarktet werden.



Hermann Scherer ist Businessexperte, Redner, erfolgreicher Buchautor und Herausgeber von mehr als 20 Büchern. Er studierte Betriebswirtschaft mit den Schwerpunkten Marketing und Verkaufsförderung. Danach baute er eigene Unternehmen auf, die sich unter den Top 100 des deutschen Handels platzierten. Parallel dazu wurde er internationaler Unternehmensberater, Trainerausbilder und Manager of Instruction der weltweit größten Trainings- und Beratungsorganisation. Im Jahr 2000 positionierte er „Unternehmen Erfolg“ mit dem einzigartigen Konzept „Von den Besten profitieren“ und wurde schnell zum Marktführer. Hermann Scherer ist Mitglied im Q-Pool 100 und ist Lehrbeauftragter mehrerer Universitäten sowie dem Managementseminar der Uni St. Gallen.

Stetig wächst die Betroffenheit unter braven, fleißigen und qualitätsbewussten Leistungserbringern, den Qualitätsperformern. Täglich arbeiten sie hart an sich und der Qualität ihrer Produkte, Dienstleistungen und müssen bei kritischer Betrachtung doch feststellen, dass sie dies nicht in entsprechenden Erfolg ummünzen können. Die Ursache: Qualität ist die Eintrittskarte. Qualität allein ist für die Mehrheit jedoch kein ausreichender Anreiz mehr, sich für die Leistungen einer bestimmten Person, für ein bestimmtes Produkt oder für eine bestimmte Dienstleistung zu entscheiden. Diejenigen, die sich lediglich darauf fokussieren, haben deshalb häufig das Nachsehen. Im Extremfall gewinnen jene, die nun mehr oder weniger vorhandene Leistung, höchst erfolgreich kommunizieren.

Obwohl viele wissen, wie wichtig die Außenwirkung ist, fällt es ihnen schwer, ihre Ideen, Produktvorteile oder Dienstleistungen effizient zu transportieren oder zu präsentieren. Nach einer aktuellen Umfrage des Wallstreet Journals beurteilen 40 Prozent aller Zuhörer Präsentationen als „einschläfernd“, 44 Prozent als „langweilig“, 13 Prozent als „okay“ und nur drei Prozent als „begeistert“. Nach dem Motto „Wecken Sie mich, wenn es vorbei ist!“ kämpft so mancher gegen die Müdigkeit an und lässt gequält monotone Reden über sich ergehen. Keine gute Ausgangslage für die Zukunftsfähigkeit unserer Wirtschaft. Erfolg ist eben nicht durch das Mit-, sondern ausschließlich durch das Voranmarschieren realisierbar. Und solange Unternehmen nur das bieten, was alle bieten, werden sie auch nur das bekommen, was alle bekommen: durchschnittliche Erlöse, durchschnittliche Anerkennung, durchschnittliche Aufmerksamkeit. Und alles das ist letztlich nicht viel wert! Dort, wo alle sind, ist wenig zu holen. Jeder sucht die goldene Mitte und wer sie gefunden hat, der wundert sich, dass sie verstopft ist. Und versinkt im Mittelmaß.

Doch warum ist das so? Warum stecken so viele Unternehmen im Mittelmaß fest? Die zentralen Ursachen der in vielen Branchen vorherrschenden Gleichmacherei: Marktbeobachtung und Benchmarking verleiten zur Nachahmung, also zur Kopie, und führen damit schon fast zwangsweise nicht auf die beste Position. Wer in den Fußstapfen anderer läuft, der hat selten die Möglichkeit zu überholen. Die Gleichheit im Angebot führt bei den Kunden letztlich zu Gleichgültigkeit und reduziert damit die angebotenen Leistungen auf deren Preis. Eine außergewöhnliche, sich über die Masse erhebende und die Wertschöpfung maximierende Position lässt sich so nicht erreichen. Benchmarking spornt zwar zum Wettkampf an, doch die Frage ist, ob Vergleiche mit anderen immer der beste Weg sind. Die Wettbewerber versuchen, einander zu übertrumpfen, haben aber möglicherweise völlig verschiedene Voraussetzungen. Wäre es da nicht sinnvoller, aus den eigenen Möglichkeiten das Bestmögliche zu machen oder – auf den persönlichen Erfolg transformiert – aus den eigenen Talenten das Maximum herausholen? Anders formuliert: Erfolgreiche machen sich selbst und nicht andere zum Maßstab! Und brechen die Regeln des Marktes und werden Marktführer in einer neuen Kategorie.

Doch nur Mutmacher sind Marktmacher. Mittelmäßigkeit ist ein Grund, sich zu schämen – und ein Grund, Pleite zu gehen. Es bleiben für die Zukunft lediglich zwei Möglichkeiten: differenzieren oder verlieren!

Die gute Nachricht: Es gibt mehrere Möglichkeiten, sich als Person oder Dienstleister oder Unternehmer zu differenzieren und damit dem Mittelmaß zu entkommen. Und dabei spielt es keine Rolle, ob die eigene Arbeit extern oder intern orientiert ist. Vier dieser Strategien will ich Ihnen vorstellen. Letztlich dienen sie alle dazu, einen tiefgehenden Nutzen zu stiften und Ihr Unternehmen und damit Sie unentbehrlich zu machen. Denn

ERFOLGREICHE BRECHEN DIE REGELN
DES MARKTES, STATT EIGENE
REGELN ZU VERLETZEN



derjenige, dem es gelingt einen solchen Nutzen zu stiften, dem gelingt es auch unentbehrlich zu sein. Zukunftsforscher haben vier Stoßrichtungen der Unternehmen in den Märkten von morgen beschrieben. Lassen Sie uns diese vier Bereiche einmal genauer betrachten:

► **Service: Die Extra-Meile von heute ist der Standard von morgen.** Platte Aussagen wie zum Beispiel „Der Mensch steht im Mittelpunkt“ erfassen nur höchst unvollkommen, was Service bedeuten kann. Immerhin haben das ja auch schon die Kannibalen behauptet. Und mit Service ist weit mehr als nur die Freundlichkeit gemeint. Wer Service wirklich ernst nimmt, gibt sich mit Freundlichkeit oder anderen „prozessverschönernden“ Maßnahmen nicht zufrieden. Vielmehr wird es in Zukunft darum gehen, Prozesse zu vereinfachen, neue weitreichende Lösungen zu entwickeln und Innovationen voran zu treiben. Manchmal werden die Unternehmen, die Service-Marktführer sein wollen, sogar Probleme zu lösen haben, die möglicherweise von den Kunden noch gar nicht als Problem wahrgenommen wurden. Dafür gibt es eine Zielgruppe, denn viele Menschen haben ein Problem, dessen sie sich aber nicht bewusst sind und für das sie deshalb natürlich auch noch nie eine Lösung suchten. Sie können ihre Erwartungen nicht konkretisieren, weil sie den Ist-Zustand nicht als mangelhaft erkennen. Spezialisten geben daher Antworten auf Fragen, die noch gar nicht gestellt wurden.

Andere suchen die Probleme die im Zusammenhang mit Produkten oder Dienstleistungen entstehen. Kein Betrieb kann auf Dauer existieren, wenn er keine Ideen hat oder wenn er diese in Produkte oder Dienstleistungen transferierte Ideen nicht verkauft. Das Schlimme ist jedoch, dass die Mitarbeiter mit Kundenkontakt in den meisten Unternehmen wenig zu sagen haben, und die Mitarbeiter mit Entscheidungsgewalt meist mit dem Kunden nichts zu tun haben (wollen). Eine kontinuierliche Verbesserung bei Service und Problemlösekompetenz ist so kaum möglich. Und doch ist sie überlebensnotwendig, denn der Wettbewerb schläft nicht. Die Extra-Meile von heute ist der Standard von morgen. Seien Sie kreativer Prozesseroberer, Problemsucher und Problemräuber. Freuen Sie sich über neu auftretende Probleme, denn sie verbessern Ihre Problemlösekompetenz. Je kompetenter aber Sie Probleme lösen, desto größer werden die Probleme sein, die künftig auf Sie zukommen. Und das wiederum macht Sie zum immer begehrteren Problemlöser.

► **Logo + Assoziation = Marke:** Bei dieser Ausrichtung kommt es darauf an, als Marke oder als Brand beziehungsweise durch das Versprechen von Status und Luxus zu wirken. Im Handel mit derart fokussierten Produkten kommt das Gegenteil des Geizprinzips zum Tragen, ausgedrückt in Aussagen wie zum Beispiel: „Geld spielt keine Rolex“. Die Aktienwerte von Luxusartikeln bestätigt die These von der Polarisierung der Märkte. Doch nicht jedes Logo ist mit einer Marke gleichzusetzen. Logos gibt es viele, Marken jedoch nur wenige! Erst ein Logo, das eine Assoziation erzeugt, ist eine Marke - nach der Formel „Logo + Assoziation = Marke“. Erfolgreiche Unternehmen verfügen über einen unverkennbaren und unverwechselbaren Marktauftritt. Branchenübergreifend ist ihnen ein wesentliches Merkmal gemein, das sie zur Marke macht: Sie sind anders - und das konsequent und kontinuierlich.

Heute werden Menschen genauso wie Produkten Untertitel beigelegt, ob dies nun bewusst oder unbewusst geschieht. Bei Produkten oder Unternehmen lauten diese Untertitel oder Claims zum Beispiel „quadratisch, praktisch, gut“, „Connecting People“, „Nichts ist unmöglich“ oder „Freude am Fahren“. Es stellt sich also die Frage: Wie können wir den Brand unseres Unternehmens oder unserer Leistungen wertvoller machen? Oder wie können wir - zum Beispiel als Freiberufler - unseren Expertenstatus erhöhen? Nach wie vor wirken beim Aufbau eines guten Rufes nicht nur messbare, sondern auch weiche Faktoren. Oder um es mit den Worten von Einstein zu sagen: „Nicht alles, was zählt, kann gezählt werden.“ In diesem Zusammenhang ist wichtig: Ein hoher Bekanntheitsgrad hebt die Nutzenvermutung! Und: Der Expertenstatus wird von Laien unterschieden!

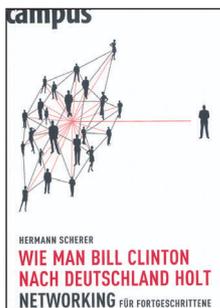
Je bekannter der Nutzen, den Sie stiften und Sie sind, desto eher wird man von Ihnen einen hohen Nutzen erwarten. Anders gesagt: Je bekannter Sie sind, desto positiver wird das über Sie gebildete Vorurteil

ERFOLGREICHE MACHEN SICH SELBST UND NICHT ANDERE ZUM MASSSTAB



sein. Außerdem kommt es gar nicht so sehr darauf an, dass Sie als Experte unter Experten der gleichen Leistungsdimension gelten. Viel entscheidender ist Ihr Expertenstatus unter denjenigen, für die Sie Ihre Leistung erbringen. Um diesen zu heben, lohnt sich die Investition von Zeit und Intelligenz.

► **Emotion: Wohlfühl-, Gutfüh-, Er-Lebens-Gefühl:** Eine weitere Möglichkeit, um sich von anderen abzuheben, ist das Setzen auf Erlebnisse, Emotionen und Erfahrungen. Und da stehen Sie gleich doppelt im Mittelpunkt: Zum einen können sie sich durch Ihre ganz spezielle Art von anderen unterscheiden. Zum anderen machen Sie damit auch für Ihre Abteilung oder Ihr Unternehmen den Unterschied aus, der eben den Unterschied ausmacht. Es wird immer mehr darum gehen, Spaß im Beruf zu haben, wobei der Spaß kein Selbstzweck ist, sondern die Leistungskraft und die Motivation hebt. Spaß an der Arbeit erzeugt zudem ein positives Gefühl im Team und überträgt sich auf alle Kollegen und Kunden. Nicht selten wird er zum entscheidenden Kaufkriterium, denn selbstverständlich sind gut gelaunte Kunden besonders ausgabefreudig.



Hörtipp: Wenn Sie noch mehr zu dem Thema „Spielregel für die Pole Position“ wissen wollen, dann erfahren Sie näheres auf der gleichnamigen Scherer-Audio-CD. Empfehlenswert ist auch der neue Bestseller von Hermann Scherer mit dem Titel „Wie man Bill Clinton nach Deutschland holt“ (Campus Verlag 2006)

Nun können solche emotionalen Duftschaumbäder nicht in jeder Branche verabreicht werden. Was gerade im Konsumgüterbereich häufig mit Emotionen veredelt wird, lässt sich in einem Investitionsgüterbereich oder in Geschäftskundenbeziehungen nur bedingt so realisieren. Unterschätzen Sie auch hier nicht die Macht der Emotionen, schließlich wird heute immer noch fast jede Entscheidung von Menschen getroffen. Allerdings werden Emotionen bei Investitionsgütern oder Geschäftskundenbeziehungen treffender durch Erfahrungen ersetzt. Da ist es die Erfahrung des Anbieters, die wir mit einkaufen oder auf die wir uns verlassen. Sie ist das, was uns das gute Gefühl gibt. So suchen wir uns den Dienstleister mit der richtigen Branchenerfahrung oder den neuen Mitarbeiter, dem wir die Aufgabe aufgrund seiner Erfahrung zutrauen. Und bei der Wahl eines Freiberuflers entsteht das gute Gefühl durch eine Empfehlung, die wir über seine Dienstleistung erhalten haben. Selten sind wir in der Lage die Qualität im Vorfeld zu beurteilen. Insbesondere durch die Intangibilität, die Nichtgreifbarkeit von Dienstleistungen werden Emotion, Erfahrung und Empfehlung immer wichtiger.

► **Preis: „Geiz ist...“ oder: Argumente schlagen Rabatte:** Die vierte Möglichkeit, eine die gerne genommen wird, ist der Preis. Es scheint leicht zu sein, einfach alles ein wenig billiger zu machen. Gerade in Zeiten, in denen das Motto gilt „Sie bekommen nicht das, was Sie verdienen, sondern das, was Sie verhandeln!“ Nicht wenige Unternehmen sind davon überzeugt, alles nur ein wenig billiger machen zu müssen und dann werde es schon funktionieren. Schon der Sozialkritiker John Ruskin formulierte treffend: „Es gibt kaum etwas auf dieser Welt, das nicht irgend jemand ein wenig schlechter machen und etwas billiger verkaufen könnte. Die Menschen, die sich nur am Preis orientieren, werden Beute solcher Machenschaften. Es ist unklug, zu viel zu bezahlen, aber es ist noch schlechter, zu wenig zu bezahlen. Wenn Sie zu viel bezahlen, verlieren Sie etwas Geld, das ist alles. Wenn Sie zu wenig bezahlen, verlieren Sie manchmal alles, da der gekaufte Gegenstand die ihm zgedachte Aufgabe nicht erfüllen kann. Das Gesetz der Wirtschaft verbietet es, für wenig Geld viel Wert zu erhalten. Nehmen Sie das niedrigste Angebot an, müssen Sie für das Risiko, das Sie eingehen, etwas hinzurechnen.“ Erfolg versprechend ist der Weg über konkurrenzlos niedrige Preise nur dann, wenn er Teil einer kompletten Philosophie ist und damit den Gewinn nicht marginalisiert. Gefordert sind umfassende Strategien, die darauf zielen, die Prozesse im Unternehmen und im Kundenkontakt konsequent zu vereinfachen. Aldi und IKEA zeigen, was damit gemeint ist. Zum Beispiel setzt der Lebensmitteldiscounter auf ein sehr schmales Sortiment und IKEA auf Mitarbeit der Kunden. Und damit ist es nicht getan. Eine solche Strategie erfordert ein bedingungslos konsequentes Handeln jedes einzelnen.