

## **Beiträge von Dr. Jörg Sorg** (Direktor und Referent bei **CICB**):

1. Einzigartigkeit als Wettbewerbsvorteil – eine Möglichkeit sich abzuheben: **Seite 1**
2. Der Weg zur Einzigartigkeit – von der Vorstellung zur Umsetzung: **Seite 6**
3. Motivierte Mitarbeiter als Partner für einzigartiges Marketing: **Seite 9**

### **1. Einzigartigkeit als Wettbewerbsvorteil – eine Möglichkeit sich abzuheben**

*Massiv einschneidende Veränderungen im Marktgeschehen lassen erkennen, dass die Frage nach der Einzigartigkeit eines Unternehmens und seiner Leistungen immer wichtiger wird. Müsste man formulieren, was fast allen Marketing- und Verkaufsverantwortlichen quer durch die globale Wirtschaft gemeinsam ist, dann fällt die Antwort nicht schwer: Der knallharte Konkurrenzkampf in übersättigten Märkten mit weitgehend austauschbaren Produkten.*

*Die Schlüsselfrage lautet deshalb mehr denn je: Was würde fehlen, wenn es unser Unternehmen nicht mehr gäbe und wie können wir uns mit unseren Produkten und Leistungen aus der Anonymität unseres Marktes herausheben? Oder anders gefragt: Was müssen wir tun, um bei unseren Kunden eine hohe Glaubwürdigkeit als Anbieter aufzubauen?*

Die nachfolgenden Überlegungen sollen dazu dienen, diejenigen Problemkreise etwas näher zu beleuchten, die wahrscheinlich für die meisten Unternehmungen aus Marketingsicht langfristig von Bedeutung sind. An dieser Stelle geht es nicht darum, eine umfassende Analyse des wirtschaftlichen Umfelds vorzunehmen. Vielmehr sollen die für das Marketing wesentlichen Entwicklungen angesprochen werden. Nur wer die "Spielregeln" der eigenen Bühne versteht, hat die Chance, sich erfolgreich in gesättigten Märkten zu behaupten.

#### **Austauschbare Produkte**

Wir haben es national wie international mit weitgehend austauschbaren Produkten zu tun. Aus der Sicht der Unternehmungen und ihrer Spezialisten wird dies zwar vehement bestritten. Aus ihrer Perspektive mögen sie sogar recht haben. Denn nach wie vor werden riesige Summen in die Entwicklung neuer Produkte, verbesserter Qualitätsstandards oder rationellerer Produktionsverfahren investiert. Die dabei resultierenden "Innovationen" (ob gross oder klein) spielen jedoch in den Augen der Kunden oftmals keine kaufentscheidende Rolle oder noch gravierender, werden gar nicht richtig wahrgenommen.

Beispiele für Produkte, die sich von ihren Leistungsmerkmalen her immer ähnlicher sind oder werden, finden sich in praktisch allen Branchen. Ob es sich um Autos (Mercedes, BMW, Audi usw.), Bohrmaschinen (Hilti, Bosch usw.), Schreibwerkzeuge (Mont Blanc, Lamy, Parker, Cross usw.), Handys (Nokia, Ericsson, Siemens ...) oder sonstwelche Branchen handelt: Die Produkte an und für sich sind weitgehend austauschbar. Der Kunde hat zunehmend mehr Mühe seine Wahl zu treffen.

Trotzdem – oder vielleicht gerade deswegen – haben es Unternehmen wie BMW, Mont Blanc, McDonald's und andere geschafft, sich in gesättigten Märkten zu profilieren und durchzusetzen. Was diesen Beispielen gemeinsam ist: Sie haben es verstanden, klare und emotional positiv besetzte Vorstellungen über sich und ihre Leistungen in den Köpfen von Kunden und Konsumenten zu verankern. Dies jedoch nicht, indem sie sich einfach um eine "gutes Image" bemühen. Sie haben erkannt, dass ein gutes Image alleine nicht genügt. Es muss auch für etwas stehen. Sie richten sich konsequent und kompromisslos auf klar erfasste Bedürfniskonstellationen, eng umschriebene Problemfelder oder glasklar umschriebene Situationen aus. Sie gehen von einer unmissverständlich definierten Aufgabenstellung ihres Unternehmens aus und unterscheiden sich weniger durch ihre Produkte und Leistungen als vielmehr dadurch, wie sie von ihren Kunden wahrgenommen, erlebt und empfunden werden. Ihr Leistungsmarketing setzt neue Maßstäbe im schärfer werdenden Konkurrenzkampf.

## **Ruinöser Preiskampf**

Konsequentes Leistungsmarketing ist noch vielfach Wunschdenken. Allzu viele Unternehmen versuchen sich mit austauschbaren Produkten über den Preis zu profilieren. Immer weniger verdienen noch genug Geld mit dem Verkauf ihrer Produkte. Das Internet hat diese Entwicklungen dramatisch beschleunigt aber nicht ausgelöst!

Erschreckend ist festzustellen, wie viele Unternehmungen nur die "defensive" Strategie von Kosteneinsparungen und Rationalisierungen kennen, um sich für die nächste Preisrunde zu wappnen.

Sich mit Dienst- und Nebenleistungen zu profilieren liegt auf der Hand. Nur: Diese können noch rascher als Produkte kopiert werden und sind in kürzester Zeit "Branchenstandard" – selbstverständlich kostenlos. Bei sinkenden Margen für Produkte entsteht ein "Verrechnungsbedarf" für zusätzliche Leistungen. Lernt das Unternehmen nicht, sich über ein professionell aufgebautes und strukturiertes Leistungsmarketing zu profilieren, wird das Problem der schmaler werdenden Margen noch weiter verstärkt.

## **Situatives Kaufverhalten**

Kunden und Konsumenten kaufen und entscheiden anlassbezogen. Es ist der für Personen und Unternehmungen wichtige "Anlass" oder die "Situation" ausschlaggebend. Begrenzten Mitteln stehen unbegrenzte Angebotsmöglichkeiten gegenüber. Dies zwingt zu bewusster Entscheidung. Die Selektionskompetenz ist gefordert, d.h. es muss darüber entschieden werden, wofür "mehr" ausgegeben oder investiert wird, um dafür an anderer Stelle entweder zu verzichten oder einen Grundnutzen zum tiefstmöglichen Preis zu erstehen. Damit wird die klassische und in allen Marketingschulungen vermittelte Zielgruppen-Segmentierung zumindest fragwürdig. Sie wird abgelöst durch eine Segmentierung nach Bedürfniskonstellationen, Problemfeldern oder Situationen. Die Konkurrenz ist damit häufig nicht mehr nur im Lager der eigenen Branche zu suchen!

## **Sieben Thesen, um sich von der Konkurrenz abzuheben**

Die nachfolgenden Thesen sind Schlussfolgerungen aus den geschilderten Entwicklungen. Sie erheben weder Anspruch auf Vollständigkeit, noch sind sie eine Erfolgsgarantie. Sie können jedoch dabei helfen, zu überprüfen, ob die grundsätzliche Ausrichtung des eigenen Unternehmens den Anforderungen der heutigen Märkte entspricht.

### **These 1: Sich ausrichten und konzentrieren auf Bedürfniskonstellationen, Problemfelder oder Situationen, statt auf Zielgruppen**

Die konventionelle Marktsegmentierung nach Zielgruppen ist in vielen Branchen zunehmend fragwürdiger geworden. Eine Segmentierung nach Bedürfniskonstellationen, Problemfeldern und Situationen bietet sich an.

Erfolgreiche Marken und Produkte decken immer häufiger Bedürfnisbündel und Erlebnisbereiche ab, die bei sehr vielen an und für sich unterschiedlichen Zielgruppen vorkommen. Diese Erkenntnis gilt nicht nur für Konsumgüter, sondern genauso für Dienstleistungen und Investitionsgüter. Die Nürnberger Firma Kaiser z. B. demonstriert mit ihrer konsequenten Ausrichtung im Bereich "dekorative Oberflächenveredelung" deutlich was es heißt, in einem ganz spezifischen Teilbereich einer Branche technologisch innovativ und global führend zu sein und gleichzeitig auch so wahrgenommen zu werden.

Entscheidend ist, dass einzigartige Unternehmungen im Detail formuliert und umgesetzt haben, wie sie sein wollen und gesehen werden möchten. Sie haben sich intensiver mit ihrer "Bühne" auseinandergesetzt als alle anderen und werden dadurch letztlich kompetenter und glaubwürdiger. Entsprechend heben sie sich in der Wahrnehmung von ihrem Wettbewerb ab.

### **These 2: Professionelle Kommunikationsarbeit heisst permanente Darstellung der Anbieterkompetenz**

Je länger je mehr spielt die Wahrnehmung des Kunden die entscheidende Rolle. Die technischen Eigenheiten eines Produktes treten vermehrt in den Hintergrund. Produktqualität ist nach wie vor auf hohem Niveau gefragt und notwendig, bei den meisten Produkten jedoch so selbstverständlich, dass es zur Profilierung alleine nicht mehr genügt.

Hilti tut nichts anderes als ihre Kommunikationsanstrengungen darauf auszurichten, zu beweisen, dass im Bereich der industriellen Befestigungen kein Weg an ihnen vorbeiführt. Der Name Hilti steht schlechthin für höchste Kompetenz als Anbieter in der Befestigungstechnik. Die Konkurrenz bietet in einzelnen Teilbereichen durchaus ebenbürtige Geräte an, doch ihr Name steht gleichzeitig nicht nur für Bohrmaschinen, sondern auch für Zündkerzen, Kühlschränke und Handys. Es ist nun mal ein Tatbestand: Man traut dem Spezialisten eher als dem Allrounder.

Die "objektive" Beschaffenheit eines Produktes ist mit der Realität des Kunden meistens nur lose verbunden. In seiner Wahrnehmung verbindet sich eine Vielzahl von Eindrücken und Bildern zu einem gefühlshaften, ganzheitlichen Urteil. Der Name eines Produktes (z.B. BMW), seine Herkunft (z.B. Uhren aus der Schweiz), seine Form (Bang & Olufsen für Design im Hi-Fi-Bereich), wer als Person dahintersteht (Marrantz, Grundig, Davidoff usw.) etc. werden zum integrierten Bestandteil des wahrgenommenen und gekauften Nutzens.

### **These 3: Glaubwürdige Botschaften senden**

Glaubwürdige Botschaften kann nur senden, wer sich eine hohe Kompetenz als Anbieter von professionellen Leistungen erworben hat. Anbieterkompetenz heisst in einem klar abgegrenzten Bereich nicht nur kompetenter zu sein, sondern auch so wahrgenommen zu werden. Diese Kompetenz muss laufend und immer wieder neu sichtbar gemacht werden. Auszugehen ist von einer griffig formulierten Aufgabenstellung. Damit kann kommuniziert werden, wofür das Unternehmen glaubwürdig sein will. Sieben von zehn Unternehmungen sind nicht in der Lage, ihre Aufgabenstellung als Unternehmen zu formulieren. Dadurch fehlt ihnen das Wesentlichste: Ihre Identität. Glaubwürdige Botschaften kann nur senden, wer Identität hat. Bei immer ähnlicheren Produkten spielt dabei der emotionale Mehrwert eine immer grössere Rolle. Es gilt eine eindeutige Position im Erlebnisempfinden und in der subjektiven Wahrnehmung der Kunden zu besetzen.

Als Konsequenz bedeutet dies, dass ein Name oder eine Marke nicht überall gleich kompetent sein kann. Erst die Eindeutigkeit und Klarheit der Vorstellungen, die mit einem Namen oder Absender verbunden sind, verleihen ihm Kraft. Beispielsweise sind Leistungen und Produkte gekoppelt an Image und Glaubwürdigkeit, z.B. von Herkunftsländern. Mode aus Italien, Wein aus Frankreich, Maschinen aus Deutschland, Uhren aus der Schweiz. Was geht in Ihnen vor, wenn Ihnen ein Sportwagen aus Tunesien, eine Schokolade aus Afghanistan, eine Maschine aus Kenia und Wein aus England angeboten würde?

### **These 4: Innovationen müssen die Anbieterkompetenz verstärken**

Der Aufbau eines glaubwürdigen Images und einer starken Marke kostet Zeit. Einmal erreichte Spitzenpositionen finden unzählige Nachahmer. Produkte werden kopiert und – noch ärgerlicher – kommunikativ wird angeglichen oder angepasst.

Daraus ergibt sich ein logischer Zwang zur Innovation. Spitzenpositionen müssen immer wieder neu besetzt werden. Von neuem ist zu beweisen, dass man zurecht zu den Besten gehört. Neue und verbesserte Produkte und Leistungen müssen ein erkanntes Problem sichtbar besser lösen können. Zu Innovation gehört ein Prozess. Er braucht Struktur, Systematik und Führung. Man kann in vielen Gebieten innovativ sein. Nur nützt es nichts, wenn sie nicht die eigene Glaubwürdigkeit stärken.

### **These 5: Nur kontinuierliche Marktbearbeitung schafft Vertrauen**

Vertrauen entsteht durch die Kontinuität und Klarheit, mit der ein Unternehmen seine Standpunkte vertritt. Der häufigste Fehler, den man in der heutigen Zeit vermehrt antrifft, ist, dass sich Marketingverantwortliche durch Stress und Hektik nicht mehr genügend Zeit nehmen zur echten Auseinandersetzung mit ihrer eigenen "Bühne", speziell der Welt der Kunden. Einzigartigkeit beginnt mit der Intensität und Qualität der Auseinandersetzung! Die permanente Auseinandersetzung mit Problemen und Schwierigkeiten, Situationen, Ängsten, Gefühlen und Bedürfnissen der Kunden führt zu einem echten Verstehen und Erkennen, was wirklich wichtig ist. Und nur dann lassen sich Bedürfniskonstellationen, Problemfelder und Situationen exakt erfassen. Nur dann entstehen attraktive Leistungen, die zur eigenen Identität passen und nur dann kann "ansprechend und packend" kommuniziert werden.

Wer alle Jahre seine Werbeagentur wechselt, jedem neuen Modell und Schlagwort nachhechelt, hat kaum klare eigene Vorstellungen. Wer sich dauernd fragen muss, ob er auch ein Problem hat, das zum teuer eingekauften Konzept passt, hat den Kunden bereits aus den Augen verloren.

## **These 6: Kommunikation muss im eigenen Unternehmen beginnen**

Ein Unternehmen kann nach aussen nur so gut sein, wie es intern die Voraussetzungen dafür schafft. In einer von kommunikativen Signalen überreizten Welt können wir nicht damit rechnen, ein Image und eine Glaubwürdigkeit nachhaltig aufzubauen, alleine mit den Medien oder sonstwelchen technischen Kommunikationsmitteln. Dort, wo Leistungen erbracht und nicht nur Produkte verkauft werden, wo Vertrauen und Glaubwürdigkeit eine Rolle spielen, sind diese beim Kunden letztlich immer an die selber gemachten Erfahrungen und dabei persönlich gewonnenen Einsichten und Erkenntnisse geknüpft.

Und da ist es manchmal fast beängstigend, im Unternehmen Diskussionen darüber anzuhören, ob eine doch teure Verkaufsmannschaft nicht besser ersetzt würde durch massive Werbung, Direct Marketing-Aktivitäten oder ob nicht alles nur noch im Internet passieren sollte (dabei erkennen immer mehr Unternehmungen, dass es darum geht, die Vorteile von Mehrkanalsystemen für das eigene Unternehmen zu nutzen) und ob persönliche Gespräche und Auseinandersetzungen mit Schlüsselfragen nicht besser durch das kostensparende Intranet ersetzt werden sollen.

Solche und ähnliche Überlegungen zeigen zweierlei: Erstens sind sich viele Marketing- und Verkaufsverantwortliche zuwenig darüber bewusst, wie Meinungen, Ansichten und homogene Vorstellungsbilder bei ihren Kunden geprägt werden. Und zweitens drückt es ein gewisses Unverständnis darüber aus, was für eine Rolle die vielfältigen Marktbearbeitungsinstrumente im modernen Marketing spielen und was ihre Beiträge an den Unternehmenserfolg sind. Speziell bei der Klarlegung der zukünftigen Rolle von externem und internem Verkauf und grundsätzlich darin, wie der Verkauf in Zukunft zu führen ist, liegt Entwicklungspotential brach.

Unsere Erfahrung beweist: Überall dort, wo sich die obersten Führungskräfte mit der Welt des Kunden, seinen Vorstellungen, Ängsten und Wünschen intensiv auseinandersetzen, sind Strategien und Marktbearbeitungskonzepte konkret und umsetzbar. Die Mitarbeiter glauben etwas bewegen und verändern zu können und führen engagierte Dialoge mit den für das Unternehmen wichtigen Personen. Die breit angelegte Auseinandersetzung im Unternehmen führt zu einer einheitlichen Grundhaltung, zur Akzeptanz von Leitbildern und Visionen und letztlich zu jenen, manchmal kleinen, individuellen Verhaltensänderungen, die den Unterschied ausmachen und auf den Kunden so positiv wirken.

## **These 7: Partner sein, statt davon reden**

Die Einstellungen, Standpunkte und Eigenheiten des Unternehmens, bzw. der Menschen, die dahinter stehen, müssen für den Kunden zu seinem Nutzen erlebbar werden.

Das dazugehörige Schlagwort heisst "Partnerschaft". Kaum ein Leitbild, in dem dieser Begriff fehlt. Und doch ist es ein missbrauchter, abgenützter und missverständlicher Begriff geworden. Jeder will Partner der Kunden sein und bietet sich an. Zu viele sind unter dem Segel der Partnerschaft "über den Tisch gezogen" worden.

Und doch ist Partnerschaft wichtig. Inhaltlich und nicht als Worthülse. Wo Probleme gemeinsam angepackt werden, miteinander nach Lösungen gesucht wird und Leistung und Gegenleistung im Gleichgewicht sind, wird Partnerschaft gelebt. Dass es dazu eine Haltung, Standpunkte und Fähigkeiten braucht, ist klar. Entsprechend ist das Augenmerk darauf zu richten, wie Fähigkeiten und Motivation der Mitarbeiter im Einklang mit dem vernünftigen Einsatz der zur Verfügung stehenden Mittel konzentriert werden. Hier liegt die Herausforderung.

## Zusammenfassung

Produkte und Angebote werden immer schneller kopiert und sind in den meisten Branchen austauschbar geworden. Der Kunde ist mit einem riesigen, unübersichtlichen globalen Angebot konfrontiert. Sparübungen, Kostenreduktion und Rationalisierung führen zu kurzfristigen Erfolgen, erhöhen jedoch kaum die Attraktivität eines Unternehmens. Viele Unternehmungen glauben, sich vor allem durch den Preis von der Konkurrenz unterscheiden zu müssen. Immer weniger Unternehmungen verdienen noch Geld mit ihren Produkten und sind deshalb mit schwerwiegenden, existenziellen Problemen konfrontiert. Der Kunde kauft anlassbezogen bzw. situativ. Die Segmentierung nach Zielgruppen wird dadurch fragwürdig und abgelöst durch eine Ausrichtung auf Bedürfniskonstellationen, Problemfelder oder -situationen. Die Konkurrenz ist damit häufig nicht nur in der eigenen Branche zu suchen.

Produkt- und Leistungsqualität muss selbstverständlich auch in Zukunft auf hohem Niveau erhalten und weiterentwickelt werden. Dies alleine genügt jedoch nicht mehr, um sich von der Konkurrenz entscheidend abzuheben. Der Konkurrenzkampf findet vermehrt auf der Wahrnehmungsebene statt. Diejenigen Unternehmen, die sich konsequent und gezielt eine Anbieterkompetenz aufbauen und sich im Markt entsprechend positionieren, setzen sich langfristig erfolgreich durch.



## 2. Der Weg zur Einzigartigkeit – von der Vorstellung zur Umsetzung

*Grundlegende und massiv einschneidende Veränderungen im Marktgeschehen heben immer deutlicher die Frage nach der Einzigartigkeit eines Unternehmens und seiner Leistungen hervor. Klare Vorstellungen von der eigenen Einzigartigkeit zu entwickeln ist ein nachhaltiger Prozess mit entsprechender Intensität. Einzigartigkeit nützt nur dann etwas, wenn sie vom Markt und den Kunden auch wahrgenommen wird. Entsprechend wichtig ist in der Folge anzupacken, umzusetzen und sichtbar zu machen, wie man sein und gesehen werden möchte.*

*Viele Unternehmungen scheitern bereits an der Entwicklung von klaren Vorstellungen bezüglich ihrer Einzigartigkeit. Jene, welchen es gelungen ist, setzen sich dann vielfach gar nicht oder zu wenig damit auseinander, wie die Umsetzung und Sichtbarmachung anzupacken ist. Ihre Bemühungen scheitern oder versanden vorschnell.*

*Nach unseren Erfahrungen sind die Hauptgründe für das Scheitern oder Versanden von Einzigartigkeits- und Umsetzungsprozessen vielfältig. Einige wesentliche Gründe sind im Folgenden aufgezeigt, um daraus 7 Konsequenzen für die erfolgreiche Umsetzung abzuleiten.*

Gelingt es nicht, klare Vorstellungen von Einzigartigkeit zu entwickeln, weil die schwammige Positionierung es kaum erlaubt Standpunkt zu beziehen, klare Ziele und Stossrichtungen (Haupthebel zur Konzentration der Kräfte) daraus abzuleiten, sind die Kommunikationsinhalte entsprechend vage und wenig griffig. Die Mitarbeiter im eigenen Unternehmen sind kaum zu begeistern. Die Tendenz sich zu verzetteln, in der Orientierungslosigkeit überall ein bisschen Etwas zu tun, verschlingt Energien und verhindert Einzigartigkeit geradezu.

Allzu verlockend ist dann der vorschnelle Griff nach der fixfertigen und schnell umzusetzenden Lösung. Rezepte, Modelle und Schlagworte verdecken die echten Kernprobleme und Ansätze zur Entwicklung der Einzigartigkeit. Viel Energie wird verbraucht für die Lösung von falschen Problemen. Dort, wo immer gleiche Ansätze und Methoden auch zur Lösung neuer Probleme angewendet werden und wo es auch an Werten und "Grundhaltungen" mangelt, die beim "Erleben" der Einzigartigkeit den entscheidenden Unterschied ausmachen, herrschen Allerwelts-Konzepte und stereotypes Einheitsverhalten - es lebe die Austauschbarkeit!

Das Aufgaben- und Rollenverständnis zur Marktbearbeitung lässt sich ohne die notwendige Klarheit kaum entwickeln. Produkte und Konditionen beherrschen die Diskussionen und Gespräche. Die Probleme und Schwierigkeiten der Kunden bleiben auf der Strecke. Innovation, Leistungsoptimierung, Kundenbindung und -akquisition kommen wesentlich zu kurz. Leistung ist kaum definiert, um Führungsinstrumente darauf abstimmen zu können.

Die Märkte ordnen sich neu und immer weniger Unternehmungen verdienen mit ihrem "alten" Produktgeschäft noch Geld und stehen vor einer grundsätzlichen Neuorientierung. Das dominierende Tagesgeschäft und operative Hektik führen zu einer oberflächlichen Auseinandersetzung mit den entscheidenden Kräften und Spielregeln der eigenen "Bühne". Unnötig hoher Umsatzdruck und forciertes Tempo lassen Widerstände erstarken, die ebenfalls Energien absorbieren und schüren zu allem Übel noch die Angst der Führungskräfte, notwendige, manchmal auch unangenehme Entscheidungen zu treffen. Strukturen bleiben unverändert, obwohl sich das Umfeld durch einen dauernden Wandel kennzeichnet.

Mangelnde Führungsqualität und -kompetenz führen zu groben Führungsfehlern (einsame Entscheidungen, schlechtes Informationsverhalten, fehlende Mitwirkungsmöglichkeiten, Kommunikationsfehler, usw.) und schlussendlich zu (leicht erfassbaren) Symptomen einer kranken Organisation. Wenn Mitarbeiter Energien nur für persönliche Bedürfnisse einsparen, Probleme abschieben und verbergen, abgrenzen anstatt zusammenarbeiten und Spass und Freude an der Tätigkeit fehlt, bleibt Einzigartigkeit ein kaum realisierbarer Traum und lediglich eine Vorstellung. Daraus ergeben sich folgende Konsequenzen und Ansätze:

### **Formulierung einer griffigen Unternehmensausrichtung**

Konkretisieren Sie Ihre Vorstellungen von Einzigartigkeit. Beginnen Sie damit, für Ihr Unternehmen festzulegen, für welche Grundaufgabenstellung Sie ein Höchstmass an Glaubwürdigkeit erringen wollen. Lösen Sie sich vom zu eng gefassten Zielgruppendenken und konzentrieren Sie sich auf die Bedürfniskonstellationen, Problemfelder oder Situationen, die für Ihre Kunden wichtig sind. Organisieren und strukturieren Sie sich entsprechend. Legen Sie gemeinsam mit Ihren Mitarbeitern fest, welches die für die Zukunft entscheidenden Schwerpunktaufgaben sind. Diese gilt es sichtbar besser zu erledigen und Fähigkeiten und Anforderungen sind darauf auszurichten.

### **Stossrichtungen festlegen und Kräfte darauf konzentrieren**

Damit Sie wissen, wo die begrenzten Kapazitäten und Energien zu konzentrieren sind, braucht es "Haupthebel". Sie sind die entscheidenden Aufgabenschwerpunkte (z.B. Innovation, Führung, der Dialog mit dem Kunden, usw.), deren professionelle Handhabung die notwendige Dynamik bei der Umsetzung sicherstellt. Am Wichtigsten dabei ist, dass Sie genügend Möglichkeiten schaffen, damit eine intensive und tiefgreifende Auseinandersetzung mit den Schwerpunktthemen möglich wird. Nur so können die Beiträge und das Verständnis dafür durch und bei den Mitarbeitern greifen. Sie werden bald erkennen, dass sich die Zeitinvestitionen schnell bezahlt machen. Sorgen Sie strickt dafür, dass Probleme nicht nur beredet, sondern auch verstanden werden. Trennen Sie zwischen Problem und Lösung und konzentrieren Sie sich auf Probleme und Schwierigkeiten Ihrer Kunden bei der Bedürfnisbefriedigung. Sie sind die Grundlage, um Leistungspakete zu schnüren, die dem Kunden ein Maximum an Nutzen stiften.

### **Die Organisation ständig auf den Prüfstand heben**

Neue Problemstellungen verlangen nach neuen Organisationslösungen. Sie sollen schnell und flexibel möglich sein. Die Mitarbeiter sollen Wandel und Veränderung als Chance und Herausforderung erleben. Es gilt sich als Unternehmen diejenigen Probleme vom Markt zu holen, die zu den eigenen Vorstellungen passen. Und die Sie als schlagkräftige Teams anpacken und mit übereinstimmenden Vorstellungen von Perfektion anpacken wollen.

### **Den ständigen Wandel zur Normalität machen**

Zunehmende Komplexität und Dynamik der Märkte erzwingen den ständigen Wandel. Den zukunftsorientierten Umgang damit zu lernen, ist eine der wesentlichen Herausforderungen für die Zukunft. Lernprozesse, die damit verbunden sind, gilt es zu organisieren. Unterschiedliche Methoden helfen den in die Lernprozesse einbezogenen Teams, wenn es darum geht, Erfolgserlebnisse in der Umsetzung zu erzielen. Stellen Sie sicher, dass allen der Nutzen der Veränderungen und Massnahmen klar ist.



Damit ist es auf individueller Ebene leichter, ein persönliches Fortkommen zu erkennen und Wege zur persönlichen Weiterentwicklung zu definieren. Dies schafft Wohlbefinden als wichtige Triebfeder, wenn es darum geht, eine Kultur des "Ausprobierens und Fehlermachen-Dürfens" entstehen zu lassen. Sie ist notwendig, denn ohne sie lässt sich auf die Länge gesehen Wandel kaum auf eine innovative Art und Weise bewältigen.

### **Leistung zum Gegenstand der Auseinandersetzung machen**

Definieren Sie in Übereinstimmung mit Ihren Vorstellungen, Ihrer Ausrichtung und Ihren Strategien, was in Zukunft unter Leistung in Ihrem Unternehmen verstanden werden soll. Stimmen Sie alle Führungsinstrumente harmonisch darauf ab. Stellen Sie sicher, dass alle verstehen, auf welchen Grundsätzen die Ausgestaltung der Instrumente beruht, wie das Zusammenspiel zwischen Qualifikationssystem, Zielvereinbarungsgesprächen und Lohnsystem ist und die Führungskräfte den richtigen Umgang mit den Instrumenten beherrschen. Zuviel steht auf dem Spiel, wenn die Leistungsbeurteilung nur eine Abrechnung mit der Vergangenheit ist. Es geht um die gemeinsame Gestaltung der Zukunft. Entsprechend ist das Augenmerk darauf zu richten, wie Fähigkeiten und Motivation der Mitarbeiter im Einklang mit dem vernünftigen Einsatz zur Verfügung stehender Mittel und abgestimmten Plänen konzentriert werden. Das bedarf der gemeinsamen intensiven und gründlichen Auseinandersetzung.

### **Managen und führen**

Helfen Sie Ihren Mitarbeitern besser zu werden. Sorgen Sie als Führer Ihres Unternehmens und Ihrer Mitarbeiter dafür, dass emotionale und geistige Ressourcen mobilisiert werden können. Richten Sie diese auf Ihre Vorstellungen und Werte aus. Integrieren Sie alle Führungskräfte ungeachtet irgendwelcher Hierarchien aktiv in die Prozesse. Sparen Sie als Manager dort, wo es Ihre Einzigartigkeit nicht beeinträchtigt und investieren Sie, wo's nötig ist, damit keine Frustration entsteht. Nur dann tun Sie, was schwierig unter einen Hut zu bringen ist: Gleichzeitig managen und führen.

### **Mit den "Besten" beginnen**

Beginnen Sie mit der Realisierung und Umsetzung, indem Sie die "Besten" Ihrer Mitarbeiter ins Boot holen. Meiden Sie mit allen Mitteln "Verhinderer" und diejenigen, die nicht loslassen, verändern und bewegen wollen. Die Besten sind diejenigen, die mehr über Markt und Kunden wissen wollen, Unternehmenskonzepte verstehen und verinnerlichen. Sie schöpfen ihre Marktgebiete aus, wissen wo Schwerpunkte zu setzen sind und auch, wie sie andere mitziehen und begeistern können.

### 3. Motivierte Mitarbeiter als Partner für einzigartiges Marketing

*Firmen bewegen sich heute in Märkten, deren Spielregeln sich dauernd und dramatisch verändern. Je länger je mehr wird es zur Überlebensfrage, ob es gelingt, sich aus der Masse der austauschbaren Konkurrenten deutlich abzuheben. Die Wahrnehmung wird zu einem wichtigen Erfolgsfaktor. Engagierte und identifizierte Mitarbeiter prägen nachhaltig das Bild eines Unternehmens. Das Zusammenspiel zwischen der gewählten Aufgabenstellung und der Art und Weise, wie motivierte Mitarbeiter ihre Aufgaben anpacken, ist das Kernelement einzigartigen Marketings. Was die Mitarbeiter angeht, ist Marketing in seiner letztendlichen Ausprägung einzigartige Beziehungsgestaltung!*

Kunden und Konsumenten haben zunehmend mehr Mühe aus der überwältigenden Vielfalt des Angebots auszuwählen. Sie kaufen "anlassbezogen" und wählen aus der ansonsten als austauschbar wahrgenommenen Vielfalt gezielt aus. Für eine bestimmte, klar umrissene Situation wollen sie eine herausragende Leistung. Für den Rest des Angebots ist der Preis das bestimmende Element. Mit verheerenden Folgen für die Anbieter. Für diejenigen, die nichts anderes wissen als sich mit austauschbaren Produkten zu immer tieferen Preisen durchzuschlagen, spitzt sich die Lage bedrohlich zu!

Nachfolgende Thesen sollen dabei helfen, Vorstellungen zu konkretisieren, wenn es darum geht, Mitarbeiter zu motivierten Partnern für einzigartiges Marketing zu machen.

#### **These 1: Sich ausrichten und konzentrieren auf Bedürfniskonstellationen, Problemfelder oder Situationen, statt auf Zielgruppen**

Anlassbezogenes Kaufverhalten heisst, dass Situationen, Bedürfniskonstellationen oder Problemfelder wichtiger sind als vorschuell definierte Zielgruppen. Einzigartigkeit beginnt damit, dass mit Klarheit und Bestimmtheit gesagt werden kann, wofür man das "beste" Unternehmen sein möchte. Oder m.a.W.: Was ist das Problem, das ich sichtbar besser lösen kann und in welcher Situation führt kein Weg an uns vorbei? Die damit verbundene Aufgabenstellung erlaubt es das Terrain abzustecken, in welchem man sich abheben möchte. Damit werden Voraussetzungen geschaffen, um "entdeckt" zu werden. Zielgruppen engen dabei eher ein. Erfassbare Standpunkte sowie Schwerpunkte für die Weiterentwicklung des Unternehmens lassen sich leichter ableiten. Diese Elemente bilden für die Mitarbeiter wichtige Eckpunkte ihrer Entscheidung, sich mit hohem Engagement für das Unternehmen und seine Kunden einzusetzen oder im Mittelmaß zu verharren. Sich engagieren können bestimmt die Zufriedenheit der Mitarbeiter. Zufriedene Mitarbeiter führen zu zufriedenen Kunden und das wiederum zu zufriedenen Aktionären (und nicht umgekehrt, wie das häufig falsch verstandene "Shareholder-value-Denken" glauben machen will).

#### **These 2: Partner sein statt davon reden**

Nur engagierte und identifizierte Mitarbeiter können echte Partner werden. Sowohl für das Unternehmen wie auch für die Kunden. Partnerschaft ist eine "Errungenschaft", d.h. man muss sie erarbeiten. Es ist kein Zustand, sondern ein dauernder Prozess. Damit ist Leistung und Aufwand verbunden. Jede Leistung verlangt nach Gegenleistung. Und genau hier beginnt es schwierig zu werden und entzündet sich die Konflikte.

So mancher Unternehmer verdient es Mitarbeiter zu haben, denen der Lohn und die freizeit-orientierte Schonhaltung wichtiger sind als zufriedene Kunden. Nicht die Mitarbeiter sind hier schuld, sondern der Engpass liegt in der Führung (Leadership auf Neudeutsch). Je mehr sich die Führung definiert als Erbringer von Leistungen, wenn es darum geht, den Mitarbeitern dabei zu helfen besser zu werden, desto eher werden auch die erhofften Gegenleistungen kommen!

### **These 3: Motivation ist nicht gleich motivieren**

Motivation umschreibt die Bereitschaft der Mitarbeiter, ihre physischen und psychischen Kräfte für taugliche und erreichbare Ziele einzubringen. Und zwar freiwillig und aus eigenem Antrieb und Überzeugung. Ihre Beiträge werden zum Thema und es wird ständig darüber nachgedacht, wie die Dinge sichtbar besser gemacht werden können.

Motivieren umschreibt lediglich den letztendlich aussichtslosen Versuch, Mitarbeiter ständig zu reizen, damit diese das tun, was man eigentlich gerne von ihnen hätte. Aus Erfahrung wissen wir, dass dieses Unterfangen nicht zum gewünschten Erfolg führt.

Es muss klar gestellt werden: Für seine persönliche Motivation ist jeder Mitarbeiter selbst verantwortlich! Jedoch kann diese nur aufgebaut werden, wenn die Führung dafür sorgt, dass keine Demotivation zustande kommt und die Identifikation für eine gemeinsame Sache und Aufgabe gefördert wird.

Zudem muss der "aufgezwungene ständige Wandel" bewältigt werden. Wandel ist die Folge zunehmender Komplexität und Dynamik in den Märkten. Kein Unternehmen kann sich dem entziehen. Dies fordert die Unternehmungen in unerhörtem Masse. Wandel ist kein Selbstzweck, sondern ein Weg, um besser und schlagkräftiger zu werden. Damit ist dies eine Daueraufgabe. Diese zu bewältigen ist nur möglich, wenn nebst der Motivation Erfolgsfaktoren vorhanden sind: Fähige Mitarbeiter, genügend Mittel und konkrete Pläne zur Umsetzung. Eingerahmt von einer griffigen Vision wird verhindert, dass Angst, Chaos und Verwirrung die Folge sind. Einzigartiges Marketing kann greifen!

### **These 4: Ganzheitliches Vorgehen statt "Flickwerk"**

Kurzfristig ausgelegte punktuelle Massnahmen und operative Hektik bringen zunehmend weniger. Motivierte Mitarbeiter brauchen Kontinuität, langfristige Perspektiven und ein umfassendes Anpacken. Ein ganzheitliches Vorgehen ist gefragt. Unzusammenhängender Aktionismus und zu viele Baustellen ohne klare Ausrichtung sind und bleiben "Flickwerk".

Klarzustellen ist, welche Aufgaben entscheidend sind, wie Mitarbeitern geholfen werden kann besser zu werden und wie erfolgreiche Teams funktionieren, damit sie schlagkräftig und flexibel sind. Die Struktur und Organisation gilt es von Zeit zu Zeit auf den Prüfstand zu heben und eine erhöhte Sensibilität für die Art und Weise, wie miteinander umgegangen werden muss und sollte, ist zu entwickeln. Nicht zuletzt steht die wohl wichtigste Frage im Raum: Was hindert oder fördert die Mitarbeiter daran das zu tun, was ein Unternehmen von der Konkurrenz abhebt?

Nur ein ganzheitliches Vorgehen führt schlussendlich zu einer Kultur, die sich in der Zusammenarbeit mit dem Kunden deutlich abhebt und wo Mitarbeiter Aufgaben professioneller und sichtbar besser anpacken als dies sonst jemand tut.

### **These 5: Auf Symptome achten und ernst nehmen**

Die nicht vorhandene Sensibilität für Symptome und Indizien einer kranken Organisation sind gleichzusetzen mit verpassten Chancen. Dies kann sich heute kaum noch ein Unternehmen erlauben. Kranke Organisationen können kein einzigartiges Marketing an den Tag legen. Ihre Mitarbeiter sind mit sich selbst und anderen Dingen beschäftigt. Für den Kunden bleibt kaum noch etwas übrig.

Wichtige Indizien für Fehlentwicklungen sind:

- Wenn Energien der Mitarbeiter für persönliche Bedürfnisse eingespart werden.
- Wenn Probleme abgeschoben oder verborgen werden – kein Interesse für die Probleme der Organisation vorhanden sind.
- Eine gemeinsame Problembearbeitung nicht existiert – Abgrenzung anstatt Zusammenarbeit.
- Mangel an Fairness und Offenheit – Hilfesignale werden als Schwäche ausgelegt.
- Grundsätzlich fehlt der Wille zur Auseinandersetzung.
- Spass und Freude bei der Tätigkeit sind kaum spürbar.
- Kleinigkeiten und Dringendes verdecken das Wichtige.

Und diese Verhaltensweisen nicht ernst zu nehmen geht auf Kosten einer nachhaltig langfristigen erfolgreichen Entwicklung und schlussendlich eines einzigartigen Marketing!

### **Zusammenfassung:**

*Einzigartiges Marketing braucht motivierte Mitarbeiter. Der harte Konkurrenzkampf der Zukunft findet auf der Ebene der Wahrnehmungen statt. Die Ausrichtung ist der erste wichtige Schritt, damit klare und eindeutige Vorstellungen geprägt werden können. Und zwar durch die Mitarbeiter. Ein Unternehmen kann nach aussen jedoch nur so gut sein, wie intern die notwendigen Voraussetzungen dazu geschaffen werden. D.h. die Rahmenbedingungen müssen stimmig sein. Mitarbeiter müssen und sollten nicht dauernd motiviert werden. Bedingungen schaffen, damit Mitarbeiter ihre Motivation selbst aufbauen können (weil nur sie es können) heisst, dass sich die Führung darauf konzentrieren muss, Demotivation zu vermeiden! Die generelle Aufgabenstellung eines Unternehmens und die ständige Auseinandersetzung mit der Art und Weise, wie sie angepackt wird und was der individuelle Beitrag jedes einzelnen Mitarbeiters ist, ist schlussendlich der Schlüssel zum Erfolg.*