

Erfolg ist viel zu oft, was man dazu erklärt

Wieder einmal scheint die Lust an der Nische ausgebrochen zu sein. Die Nische, in der man sich einrichtet. Weil in anderen, in denen man sonst auch gerne sein möchte, die Chancen zu schlecht stehen. Das Ganze nennt man dann Spezialisierung oder Diversifizierung, Segmentierung oder Core Business. Egal, wie die blumigen Erklärungen heißen. Es geht darum, das zu tun, was man besonders gut kann – oder was als Aufträge auf dem Markt übrig bleibt. Weil sie andere nicht haben wollen. Das Problem als solches heißt zwar in der cool-abstrakten Businesssprache oft „strategische Ausrichtung“. Und klingt demzufolge als ausschließlich unternehmerische Aufgabe. Doch die Frage, ob ein Unternehmen so eine Art Generalist oder eben Spezialist ist, ist eine Frage, wie jeder einzelne Arbeitsplatz besetzt ist. Will sagen: welche persönlich-beruflichen, personell-funktionalen Qualifikationen zusammen kommen. Denn, eben, es gibt zwei Arten von Nischen. Die von außen kommende, dem Unternehmen geradezu aufgedrängte. Und die Nische einer freiwillig ausgewählten Spitzenleistung, die so genannte Marktführerschaft (auch wenn das Wort ein wenig zu groß für manchen kleineren Betrieb klingt). Oder um die Frage: Sind wir überhaupt ein Team? Und das wiederum ist mehr als nur eine Floskelfrage.

Ein illustres Beispiel dazu ist der Zirkus. Meist können die Artisten und Dompteure viel mehr, als sie üblicherweise in ihren Nummern zeigen. Zirkusschulen bilden heute Artisten systematisch multi-talentierte aus. Und stellen Sie sich vor, ein jeder würde bei seinem Auftritt von allem etwas bieten, was er kann. Das Programm wäre entsetzlich langweilig und ein jeder Zuschauer völlig frustriert. Weil sich die Nummern gleichen, mindestens ähneln würden. Und nirgendwo einmal eine Disziplin zu jenem exzessiven Höhepunkt geführt wird, der im Verein mit dem legendären Trommelwirbel für Stauen und Nevenkitzel sorgt. Dem doppelten sollte der dreifache, auch der vierfache Salto folgen – hoch in der Kuppel, ohne Netz. Und wer dem Löwen den Kopf ins fauchende Maul legt, kann die Füße doch auch noch am bleckenden Tiger wärmen. Frei übersetzt: Unternehmen, Druckereien, bieten heute die Bandbreite der technisch-funktionalen Möglichkeiten und das berühmte von der Kleinst- bis zur Großauflage an. Wenn nicht „alle“, dann aber doch „die allermeisten“. Und jede von denen behauptet von sich, hervorragend qualifiziert zu sein. Wie aber soll das ein Kunde, der Markt glauben, wenn alle das gleiche behaupten und anbieten? Schon mit solch simpler Logik wird klar: Nur wer sich auf eine „Nummer“ qualifiziert und darin Spitzenleistungen erbringt, erhält Applaus, spricht Aufträge. Im Zirkus treten nicht nur Einzelne auf, sondern vor allem auch Gruppen.

Und wiederum gilt: was wäre, wenn ein jeder nur das zeigte und machte, woran er besonders interessiert ist? Ein chaotischer Haufen, ohne jede Attraktion. Nicht anders in den Betrieben: sie sind in aller Regel ein buntes Gemisch individueller Charaktere, die nur eines im Sinn haben, nämlich ihre eigene Leistung als das beste und als „spitze“, super, toll! anzusehen. Eben: ein chaotischer Haufen, ohne jede Attraktion. Denn so wie sich unter Zirkus-Artisten Menschen zu einer einheitlichen, eigenen, charakteristischen „Nummer“ verabreden (und trainieren und sichtbare Spitzenleistung vollbringen) müssen, geht es auch einem Unternehmen. Da müssen alle, egal in welcher Funktion, in welchem Job, von welchem

Rang, sich dieser gemeinsamen „Nummer“, also spezialisierten Leistung widmen. Sonst wird keine wirkliche Attraktion daraus. Das aber ist leichter gesagt als getan, für die meisten Betriebe wie für meisten Fachleute. Denn für diese heißt dies, so schnell wie möglich das Unternehmen zu verlassen, wenn sie in ihren Talenten nicht genügend gefordert und gefördert sind und sich das Passende zu suchen. Was – schon sind wir mitten drin im Wohlstands-Wehklagen – oft mit Umzug, längeren Wegzeiten und anderen „Mühsahlen“ verbunden ist (die vor gar nicht so langer Zeit noch als Paradies auf Erden, nämlich Chance und Perspektive gegolten hätten !!!). Und es heisst natürlich auch für die Unternehmen, eine konsequente, ja schon rigorose Personalpolitik zu betreiben, die vor allem erst einmal mit gezielter und systematischer, unverzichtbarer Aus- und Weiterbildung anfängt. Die jegliche Art von Möglichkeit für jeden einzelnen, immer und immer besser zu werden, zum Kern macht.

In der – Achtung, Sie werden jetzt in Ohnmacht fallen! – zehn oder gar fünfzehn Prozent der regulären Arbeitszeit und der Personalkosten für das Konto „Lernen, Training, Forschung&Entwicklung“ zur Verfügung stehen muss. („Muss“ deshalb, weil es keine Spitzenleistung ohne solchen Einsatz geben kann. Im Zirkus nicht wie in der freien Wirtschaft [aber wozu eigentlich noch die Unterscheidung?].) Wer ist aber dazu schon bereit. Vor allem, wenn solch Training auch noch Teile der „Frei-Zeit“ anknabbern könnte. Und der angeborene Reflex von Unternehmern scheint ohnehin zu sein, bei solchen „Kostenbelastungen“ das Ende der Welt nahen zu sehn. „Kostenbelastungen“? Ja, wie, wenn nicht durch nie nachlassenden Fleiß, nie endendes Training, permanente Fitness soll sonst der Zirkuskünstler in den Spitzenzirkus gelangen? Und Spitzenbetriebe an Know-how, Marktanteile und Reputation? Der Ruf von scheinbaren Theoretikern oder kritisch beäugten Beratern nach „Nische“, „fight for excellence“, „Marktführerschaft“, auch verbunden mit „Kostenführerschaft“ ist keine Mode-Erscheinung, kein zufälliger belanglos-beliebiger Trend. Er ist die Nagelprobe gleichermaßen für Unternehmer wie für Arbeitnehmer: sind wir bereit, Erfolg zu haben?! Oder erklären wir das uns zu-fällige (zufallende, sich ergebende) Ergebnis ganz einfach als Erfolg, um wenigstens nicht tief depremiert zu sein? Allein, es hilft immer weniger weiter, selbsternannter „erfolgreicher“ Universalbetrieb zu sein. Das Publikum will Spitzenleistung! Und zwar immer und überall. Unsere Konsumwelt, und der Unterschied zu B2B, Business-to-Business gegenüber „Consumer-Märkten“ ist nahe null, unsere Konsumwelt verlangt nach dem besten Preis, der besten Leistung, der schnellsten Lieferung, dem schönsten Irgenwas, dem stärksten, höchsten, langlebigsten ... egal nach, Hauptsache Superlative! Hauptsache Spitze! Hauptsache anders! Hauptsache einzigartig! Hauptsache „angesagt“! Erfolg also ist, wenn Sie, Ihr Unternehmen, etwas leisten, was kein anderer leisten kann. Keiner! Erfolg ist nicht, bloß etwas (gut, brav, anständig) zu leisten. Erfolg ist die Überwindung der bisherigen Schranken. In einzigartiger Weise. Für alles andere müsste erst noch eine neue Sozial, Wirtschafts-, Markt- und Gesellschaftsordnung erfunden werden.