

Vorwort

»Warum nicht mal ein Buch, das über die gängigen Marketingbücher hinausgeht und für die Praxis taugt. Ein Buch, das die Theorien mit der Praxis vereint?« Diese Forderung eines Tagungsteilnehmers hat mich beflügelt. Er hatte Recht. Warum sollte ein weiteres theorielastiges Buch geschrieben werden, von denen es mehr als genug gibt und die dann doch im Regal verschwinden? Es sollte aber auch kein aus den Ärmeln geschütteltes »How-to-do-Buch« mit Checklisten und banalen Regeln für den Erfolg werden. Denn schließlich ist die Praxis doch etwas komplizierter. So habe ich den Grat beschritten zwischen theoriegeleiteten, spannenden Erkenntnissen und direktem Anwendungsbezug am Point of Sale. Über 400 Seiten kamen 2001 dabei heraus. Nun liegt Ihnen eine auf die essenziellen Inhalte konzentrierte und um wesentliche Punkte erweiterte Fassung vor, die mir offen gestanden noch besser gefällt. Sie ist klarer, schneller lesbar, ohne jedoch an Umsetzungskraft verloren zu haben. Sie verzichtet auf Schnörkel und bleibt nah an den Herausforderungen der Praxis, weshalb Spannung vorprogrammiert ist.

Vielfach wird ein Autor gefragt, worin seine mit der Veröffentlichung verbundene Absicht bestünde. Hierauf möchte ich gerne antworten. Die Umfeldbedingungen für alle Betriebe ändern sich derzeit gravierend. Sicherlich haben die Globalisierung, aber auch die Aktivitäten der filialisierten Großunternehmen im Einzelhandel und der Markenartikler dazu beigetragen. Das Einverständnis der Kunden, vor allem auf Rabattschlachten positiv zu reagieren, führt nicht zuletzt auch zu einer Beschleunigung der Marktkräfte in Richtung billig. Gleichzeitig verlässt viele Tausende mittelständische Betriebe der Mut, etwas Neues zu wagen. Die Anstrengungen, gemeinsam mit den Verbänden, Banken und Kammern dem entgegenzuwirken, sind mühsam. Ich möchte allen Unternehmen Mut machen, sich wieder neu auf ihre Stärken zu besinnen und für ihren guten Namen zu kämpfen, denn ich glaube nicht daran, dass der Preiswettbewerb auf Dauer erfolgreich sein kann. Auf diesen Zug aufzuspringen halte ich in Bezug auf kleinere und mittlere Unternehmen für aussichtslos. Damit kann ein mittlerer Betrieb nicht überleben. Mein Wunsch ist es, die Überlebensfähigkeit vieler Betriebe in Deutschland – egal welcher Größe – zu sichern. Mein kleiner Beitrag besteht in der Beschreibung einiger

Werkzeuge aus einem Baukastensystem, das es meiner Ansicht nach in sich hat.

Auf einer Fachtagung begrüßte mich der Betreiber eines Tabakwarengeschäfts und erklärte mir dann, wie gut sein Unternehmen lief. Seine strahlenden Augen verrieten Lebensfreude und große Selbstsicherheit. Wir unterhielten uns über sein Geschäft, seine Ideen und die betriebsinternen Prozesse. Nur wenige Minuten später kam ein anderer Tagungsteilnehmer zu mir. Er hatte ebenfalls ein Tabakgeschäft. Dieser verriet mir mit ernster Miene und gedämpfter Stimme, wie ernst die heutigen Zeiten seien. Er glaube nicht daran, dass der inhabergeführte Einzelhandel überhaupt noch eine Chance hätte. Er arbeite am unteren Limit.

Es mag sein, dass unterschiedliche Standorte auch verschiedene Geschäftsbedingungen nach sich ziehen. Dennoch: beide Betriebe liegen nur wenige Minuten zu Fuß voneinander entfernt. Und der zuerst genannte Unternehmer hat dabei sogar einen deutlich schlechteren Standort. Wie ist es möglich, dass die Sichtweisen so verschieden sind und die betriebliche Situation des einen exzellent und die des anderen so miserabel ist? Offensichtlich muss es ein oder mehrere Erfolgsgeheimnisse geben, die manche Betriebe im strahlenden Licht erscheinen lassen und andere nicht. Dieses Phänomen lässt sich in allen Branchen beobachten. Es gibt Gewinner, Verlierer und solche, deren Situation kurzzeitig noch unentschieden ist.

Dieses Buch richtet sich an Leser, die begierig sind zu erfahren, welche Bausteine eines erfolgreichen Managements zu beachten sind, um die Kunden (noch stärker) zu begeistern, sie an sich zu binden und dabei profitabel zu bleiben. Es wäre wunderbar, wenn ich Sie dazu anregen könnte, in Zukunft noch näher an den Bedürfnissen der Kunden zu arbeiten und noch stärker im Einvernehmen mit Ihren Mitarbeitern und Kollegen neue Erfolgskonzepte auszutüfteln, ohne auf bloßes Einräumen von Rabatten angewiesen zu sein. Abgesehen von Aktions- und Dauertiefpreisen gibt es unzählige Möglichkeiten, seinen Kunden Erlebnisse zu verschaffen. Mit bloßer Kundenzufriedenheit beziehungsweise Mittelmaß sollten wir uns nicht mehr begnügen.

Wenn Sie mit Ihrem Betrieb einen hohen Bekanntheitsgrad erreichen wollen, eine überdurchschnittliche Sympathie und die gewünschte Frequenz, dann leistet Ihnen dieses Buch auf dem ehrgeizigen Weg gute Dienste. Das eine Stichwort lautet: Erlebnisse für den Kunden schaffen! Das andere lautet: sich selbst dabei wohlfühlen. Beides sollte Ihnen gelingen.

Kunden hoffen in vielen Einkaufssituationen auf unvergessliche Erlebnisse. Es ist allerdings recht schwierig herauszufinden, welche Erlebnisse

geeignet sind, bestimmte Kundengruppen in der heutigen Zeit zu begeistern. Hier setzt dieses Buch an und unterbreitet viele Vorschläge, wie echte Kundenerlebnisse eingeleitet werden können. Die hierfür nötigen Voraussetzungen, die der Unternehmer und seine Mitarbeiter erfüllen sollten, werden dargestellt. So auch die Chancen, die eigenen Potenziale besser zum Einsatz zu bringen. Danach werde ich Ihnen deutlich vor Augen führen, welchen Nutzen Sie davon haben werden, Ihre Kunden zu begeistern und bestimmte Zielgruppen zu forcieren. Am Schluss des Buches möchte ich Ihnen einige Aufgaben für den Veränderungsprozess beschreiben, ohne deren Bearbeitung die besten Ideen nie Realität werden.

Als Charismating bezeichne ich einen ganzheitlich angelegten Katalog von Handlungsbausteinen, der darauf abzielt, Kunden anzulocken und dauerhaft zu binden. Dabei will ich mich bewusst vom rein nachfrageorientierten Marketing lösen, um zu einer höheren und zugegeben etwas schwierigeren Entwicklungsstufe eines erlebnisorientierten Marktauftritts zu wechseln. Diese beinhaltet strategisch wichtige Erfolgskomponenten eines einzigartigen und unwiderstehlichen Konzepts der Unternehmensführung. Genau genommen handelt es sich um die Persönlichkeitsentwicklung für Ihr Unternehmen. Ihre Kunden und auch Ihre Mitarbeiter¹ sollen den Betrieb lieben lernen, bei dem sie beschäftigt sind.

Es ist an der Zeit, Märkte und Firmenkonjunkturen wieder aktiv selbst zu gestalten. Ich erinnere mich daran, diese These vor etwa 25 Jahren von meinem damaligen Kollegen Ludwig Poth als Marketingdefinition gehört zu haben. Jetzt, so glaube ich, ist sie richtiger denn je. Ich will nicht falsch verstanden werden: Natürlich kommt es auf die Bedürfnisse der Kunden an. Worauf denn sonst? Aber man sollte mit viel mehr Spürsinn darangehen, mit seinen Leistungen Kundenbedürfnisse zu wecken. Sie sollten etwas machen, das die Kunden in ihren Träumen nicht zu hoffen gewagt haben. Ja, Sie sollten sie richtig begeistern.

Ich bin mir darüber im Klaren, dass die Marktforschung damit einen höheren und anderen Stellenwert bekommt. Man kann nicht mehr fragen: „Was hätten Sie denn gern?“ Das weiß sowieso kaum noch einer der Befragten. Explorative² Marktforschung muss heute anders verstanden und praktiziert werden. Es geht darum, auf der Basis von Wertvorstellungen und den aktuellen Bedürfnissen der Kunden ausgeklügelte Angebote zu entwickeln, um sie den Kunden richtig schmackhaft zu machen. Das sollte in enger Verbindung mit allen beteiligten Partnern geschehen, nach allen Regeln der Kunst. Dem vertikalen Marketing kommt meines Erachtens eine neue wichtige Rolle zu, weil die Angebotsaktivitäten nicht mehr allein vom Handel, der Industrie, dem Handwerksbetrieb oder dem

einzelnen Dienstleister ausgehen können. Gemeinsam muss man sich jeweils vor Ort eine Strategie des Marktauftritts überlegen. Alleingängertum hat inzwischen ausgedient. Isolierte Aktivitäten werden immer riskanter, unwirksamer und anfälliger gegen Umwelteinflüsse. Vor allem unwirksamer im Vergleich mit der mächtigen Konkurrenz.

In welcher Situation wünscht sich der Kunde ein Erlebnis? Worin bestehen Kundenerlebnisse? Diesen ersten wichtigen Fragen möchte ich mich zu Beginn zuwenden. Entsprechend werde ich Ihnen eine Vielzahl von die Zeit überdauernden Erlebniswelten vorstellen, die ich auf der Grundlage eigener empirischer Untersuchungen mit Experten und Verbrauchern ermittelt habe. Ich wünsche mir, dass Sie Ihre Kunden viel häufiger überraschen. Ein Vorrat an Ideen lässt sich über die Erlebniswelten entdecken.

Die Charismating-Bausteine, die in den folgenden Kapiteln ausführlich dargestellt werden, beschäftigen sich mit den Voraussetzungen und Maßnahmen, die Sie in die Lage versetzen, schlummernde Talente, Stärken und Perspektiven Ihres Unternehmens zu finden und neue Ideen für die Maximierung Ihres Erfolgs zu nutzen. Ihr Unternehmen soll sich zu einem charismatischen Betrieb entwickelt, der seine eigene Konjunktur hat, losgelöst vom jeweiligen Branchendurchschnitt. So werde ich Ihnen mit den nächsten Kapiteln einen Werkzeugkasten anbieten, der aus so genannten Charismating-Bausteinen besteht. Mit deren Hilfe können Sie systematisch an der Kreation eines exzellenten Programms zur Kundenbegeisterung arbeiten. Ob Sie im Handel oder Dienstleistungsgewerbe, im Handwerks- oder Industriesektor tätig sind: Betrachten Sie das vorliegende Buch als ein opulentes Buffet, an dem Sie sich nach Herzenslust bedienen sollten. Greifen Sie zu und nehmen Sie sich von jedem Baustein etwas heraus. Später wird klar werden, warum. Der Werkzeugkasten hält für Sie sieben Charismating-Bausteine bereit:

- *Selfdiscovery*: Wie finde ich mich selbst, als Person und als Betrieb? Es kann zunächst nichts Wichtigeres für einen Unternehmer geben, als die Gewissheit darüber, das Richtige am richtigen Platz mit den richtigen Personen zu tun – für die Person des Unternehmers im Sinne einer Ausschöpfung seiner besonderen Stärken und Neigungen wie auch das Richtige für seinen Betrieb.
- *Customer-Reading*: Wie finde ich die Bedürfnisse meiner Kunden und vor allem die Schlüsselfaktoren, mit denen sie im wahrsten Sinne des Wortes glücklich gemacht werden können? Hier geht es um die Frage, welche Kunden in welcher Form am ehesten begeistert werden können. Die Motivationspsychologie, die Glücks- und Gehirnforschung und die

Semiometrie (die Werteforschung) können hierbei exzellente Dienste leisten.

- *Branding*: Wie mache ich aus meinem Unternehmen eine Marke? Wer eine Marke oder eine Persönlichkeit darstellt, kann sich vom Branchendurchschnitt lösen und seine eigene Konjunktur schaffen. Deshalb sind einfache und überzeugende Ansätze gefragt, die den Betrieb neu positionieren und die entsprechenden Nutzenvorteile brillant kommunizieren.
- *Story-Telling*: Worin besteht der Mehrwert meiner Produkte oder meines Sortiments? Wie lassen sich Ideen für die einzigartige Formulierung von Mythen, Legenden und Geschichten finden, welche die Angebotsleistung in neuem Licht erscheinen lassen? Denn eines ist sicher: Wenn ein Produkt oder ein Outlet³ seinen Kunden etwas zu sagen hat, dann spricht die Leistung für sich und muss nicht über Aktionspreise attraktiv gemacht werden.
- *Sensual Performing*: Wie lassen sich die Sinne meiner Kunden kitzeln? Wie können Sie eine sinnliche Meisterleistung vollbringen? Eine Reihe wahrnehmungspsychologischer Geheimnisse kann durch eine geschickte Ansprache der Sinne den Erlebnisgehalt von Outlets oder Arbeitsräumen enorm steigern. Zu selten werden die multisensualen Möglichkeiten ausgeschöpft. Und wie immer kommt es auf die richtige Dosierung an, wenn man eine Erlebniswelt inszeniert.
- *Winning Leadership*: Wie muss ich meine Mitarbeiter führen, um Begeisterung zu entfachen? Gibt es etwas Schöneres als die Bindung von Kunden? Aber nur über begeisterte Mitarbeiter können die Kunden gehalten werden. Dieser Zusammenhang wird zwar häufig auf Seminaren genannt, die Hintergründe hierfür bleiben jedoch unklar. Deshalb bleibt eine exzellente Personalführung für viele Betriebe Zukunftsmusik. Es müssen viele, auch ungewöhnliche Aspekte einer gewinnenden Führung beachtet werden, damit die Mitarbeiter ihren Beruf mit Freude ausüben und den Chef oder die Firma nahezu bedingungslos unterstützen. Viele der erprobten Ideen dieses Bausteins können hierzu beitragen.
- *Scouting*: Welche Zeitströmungen müssen in jedem Fall beachtet werden? Gerade in einer turbulenten, von neuen Technologien und Moden geprägten Zeit werden Produkte und Unternehmen erst erfolgreich, wenn sie dem jeweils aktuellen Zeitgeist voll entsprechen. Es kommt darauf an, gesellschaftliche Besonderheiten aufzuspüren, damit sie in den Unternehmensprozess möglichst zeitnah integriert werden. Es war schon immer wichtig, mit der Zeit zu gehen, die primären Entwicklungen zu erkennen und sie für sich zu nutzen. Schnelligkeit, Kreativität

und Mut sind gefordert, damit man über Sie redet – und zwar voller Respekt und Bewunderung.

Vielleicht werden Sie sich fragen, weshalb ich gerade diese Bausteine ausgesucht habe. In vielen Gesprächen mit Unternehmern und Wissenschaftlern wurde mir immer wieder bestätigt, dass viele Erfolgsfaktoren für einen höheren Umsatz, Gewinn oder eine stärkere Kundenbindung verantwortlich seien. Ein Unternehmen jedoch, dem man – gleich einer Persönlichkeit – Charisma zuschreibt, weist ganz spezielle Merkmale auf, die meist als kombiniertes Paket auftreten. Und genau auf diese Merkmale möchte ich Ihre Aufmerksamkeit richten.

Mit den Charismating-Bausteinen möchte ich Sie in die Lage versetzen, den Kunden von der »merkantilen Situation« abzulenken. Das soll heißen: Der Kunde sollte während des Verkaufsvorgangs und auch danach nicht an seinen Geldbeutel denken. Die Atmosphäre und alle weiteren Modalitäten während eines Einkaufsvorgangs müssen derart erlebnisorientiert und psychologisch raffiniert ausgestaltet sein, dass der Kunde den Kaufpreis als sekundär betrachtet. Dieser Effekt wird mit Preisangeboten, Preisknüllern und dergleichen mehr nur bedingt dauerhaft zu erreichen sein. Langfristig führen Dumping-Maßnahmen zum Ruin eines Unternehmens, ganz zu schweigen von den volkswirtschaftlichen Auswirkungen.

Unterstützt haben mich die vielen Tagungs- und Seminarteilnehmer, indem sie mir viele interne Geschichten anvertraut haben. Ganz besonderer Dank gilt jedoch Rechtsanwalt Jochen Weingartz, der die Vorarbeit für diese Auflage übernommen hat, und meinem »alten« und neuen Lektor Michael Schickerling, der mich immer wieder ermutigt hat, trotz meiner Hochschul- und Beratertätigkeit den einen oder anderen Freiraum zum Schreiben zu finden. Ihnen gebührt mein größter Dank!

Krefeld, August 2005

Claudius A. Schmitz