



### Anja Förster

ist Managementberaterin, Autorin und Wirtschaftsreferentin. Gemeinsam mit Peter Kreuz leitet sie das „Labor für Business Querdenken“ in Heidelberg, das weltweit nach unkonventionellen und erfolgreichen Geschäftskonzepten forscht.

**INFO:** [www.business-querdenken.com](http://www.business-querdenken.com)

## WER SICH VERGLEICHT, WIRD GLEICHER

**W**ie wird man Popstar? Na, ist doch ganz einfach. Man trägt die gleichen schrillen Klamotten wie Elton John, sondert die gleichen sexistischen Sprüche ab wie Dieter Bohlen und produziert die gleichen Skandale wie Michael Jackson. So wird man Popstar. Überhaupt kein Problem. Wie wird man Filmstar? Ist ja wohl noch einfacher. Sanft säuseln wie George Clooney, treudoof gucken wie Moritz Bleibtreu, rumballern wie Clint Eastwood – schon ist man Filmstar. Und wie wird man Börsenstar? Ein bisschen Microsoft, einen Schuss Google und eine Prise Apple. Und im Nu ist man Börsenstar. Alles kein Thema.

Glauben Sie nicht? Glauben aber fast alle deutschen Unternehmen. Seit den Neunzigern betreiben 100 Prozent aller Autohersteller, 80 Prozent in der Elektroindustrie und 50 Prozent der Maschinen- und Anlagenbauer Benchmarking, zu Deutsch: Abgucken. Wussten Sie, dass Benchmarking von einem Kopiererhersteller erfunden wurde? Hat Sie das nie misstrauisch gemacht?

Ein Hersteller von Kopierern und Druckern kam schon vor 30 Jahren auf die Idee, man könnte doch statt DIN-A4-Blättern auch Erfolge einfach kopieren. Man richtete eine kleine, unternehmensinterne Stasizentrale ein und forschte aus, wie die Konkurrenz es macht. Das Ergebnis waren sensationelle drei bis fünf Prozent Produktivitätssteigerung.

Aber die PR-Abteilung dieses Unternehmens muss sich danach um 200 Prozent gesteigert haben, denn seitdem ist Benchmarking in aller Munde. „Von den Besten lernen“ – das ist ja im Prinzip kein Fehler. Wenn es so einfach wäre! Denn: In den meisten Fällen vergleicht man sich mit den Besten der eigenen Branche. Und genau das ist das Problem.

Niemand wird zum Popstar, indem er quatscht wie Dieter Bohlen. Allenfalls erhöht er seinen persönlichen Peinlichkeitsfaktor. Opel wird nicht zur Trendmarke, indem die Rüsselsheimer den Auspuffsound von Porsche kopieren. Das wäre ebenfalls peinlich.

Wer sein Unternehmen mit anderen Unternehmen seiner Branche vergleicht, der wird eben vor allem gleicher. Gleicher, aber nicht besser. So schafft man es vielleicht, vom vorletzten Platz zum Mittelfeld aufzuschließen. Aber es reicht nicht, um sich an die Spitze seiner Branche zu setzen. Dafür gilt es, die Spielregeln zu verändern. Und das geht nur, indem man sich „Benchmarks“ außerhalb der eigenen Branche sucht. Apple macht inzwischen mehr als die Hälfte des Umsatzes mit iPod und iTunes. Das funktioniert deshalb so gut, weil Steve Jobs die Grundidee von Napster mit cool gestylter Hardware kombiniert hat. Und nicht, weil er versucht hat, den Bildschirmschoner von Windows XP zu kopieren. Mini ist erfolgreich, weil BMW den Kleinwagen wie ein Lifestyle-Accessoire vermarktet. Und nicht als noch billiger, sparsamer und praktischer als all die anderen Hausfrauenautos. Bei vielen Unternehmen liegt aber genau da das Problem: Die gefühlte Einzigartigkeit steht in keinem Verhältnis zur Realität. Einer von uns hatte im Rahmen eines Forschungsprojekts mit Frankfurter Großbanken zu tun. Am Abend wusste er ehrlich nicht mehr, bei welchen Banken er im Laufe des Tages eigentlich gewesen war.

Die Tragik: Jedes dieser Finanzinstitute hielt sich selbst für ganz anders als all die anderen. „Aber nein, mit der Deutschen Commerzbankhypothekensparbank können Sie uns wirklich nicht vergleichen“, sagten die Manager. Und wie sehen das die Kunden? „Natürlich verwechseln uns unsere Kunden nicht mit der Deutschen Commerzbankhypothekensparbank! Wie kommen Sie darauf?“

Bloß: Wer austauschbar ist, wird irgendwann ausgetauscht. Wer ein „normales“ Produkt anbietet, das irgendwie ganz okay ist, hat schon verloren. Auch wenn es hier und da einkommensabhängig fünf Prozent besser ist als das Produkt der Wettbewerber. „Ganz okay“ heißt klinisch tot. A-n-d-e-r-s, lautet die Devise. Also noch mal: Wie wird man Popstar? Vielleicht doch nicht so einfach.