

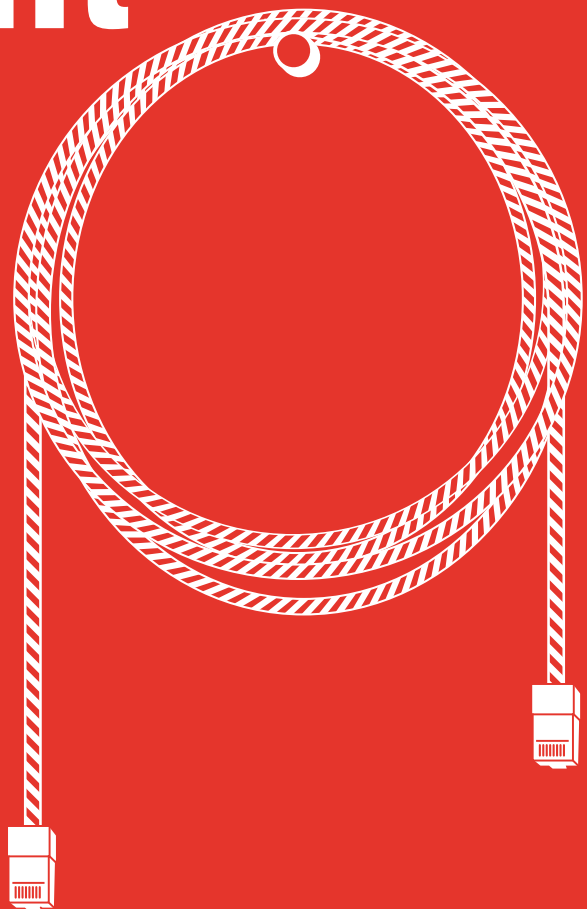
# GDI IMPULS

Wissensmagazin für Wirtschaft, Gesellschaft, Handel  
Sommer 2007

## Auf sie mit Gebrüll!

– Oder doch lieber mit Gefühl?

Wie es Ihnen gelingt, die flüchtigen  
Kunden wieder einzufangen.



Mit Andreas Weigend, Bruno Giussani, Urs Riedener,  
Dominique von Matt, Bruno Beusch, Christopher Peterka,  
Karin Frick, Stefan Kaiser und vielen Anleitungen, wie  
Sie das Lied vom Tod vermeiden.

# Thema: Mapping Marketing 2.0

---

## 4 AUTOREN

### 106 SUMMARIES

### 108 GDI-STUDIEN

### 109 GDI-VERANSTALTUNGEN

### 110 GOTTLIEB DUTTWEILER INSTITUT

### 112 GDI-AGENDA 2007

### 112 IMPRESSUM

> Marketing

Stefan Kaiser

#### 8 DER KONSUMENSCH

Jeder Kunde ist ein Mensch. Diese banale Einsicht hat radikale Folgen – insbesondere im Marketing-Neuland.

#### 20 THESEN ZUR ZUKUNFT DES MARKETINGS

In der Kommunikation erfolgt eine gewaltige Machtverschiebung. Post-it-Erkenntnisse zum Dialog.

> Wissenschaft

Gespräch mit Andreas Weigend

#### 22 «DAS NEUE IST DIE ZWEIWEKKOMMUNIKATION.»

Markenkommunikation findet heute im «Closed Loop» statt. Aufmerksamkeit erzeugt, wer Entdeckungen ermöglicht und «Self Selection» zulässt.

> Werbung

Gespräch mit Dominique von Matt

#### 28 «ES NÜTZT NICHTS, ZU SCHREIEN.»

Marken leben immer mehr nach dem Linux-Prinzip – jeder kann mitbauen.

> Community

Gespräch mit Johannes Eisenhut

#### 32 «ICH TRAGE IHRE FACKEL, WENN SIE MICH GUT AUSSEHEN LÄSST.»

Communities sind nicht der Weg der Markenkommunikation, sondern das Ziel. Die Web-1.0-Kultgemeinschaft skim.com gibt eine Lehrstunde.

> Einzelhandel

Gespräch mit Urs Riedener

#### 36 «KONSUM IST EINE DISKUSSION.»

Der Einzelhandel spürt die Einflüsse des Web 2.0 auch indirekt. Dabei gewinnen Händler wie Kunden kreativen Spielraum.

> Hersteller

Gespräch mit Sabine Scheufler

#### 40 «WIR HABEN VIEL VON MYSPACE GELERNT.»

Kraft Foods war sich die volle Kontrolle über seine Kommunikation gewohnt. Und musste lernen abzugeben.

> Kommentar

Christopher Peterka

#### 44 HELLO WORLD!

Unter dem Label «Web 2.0» wird fast alles diskutiert, was Schlagzeilen oder Business-Development verspricht. Aber es geht um die Zukunft der Markenkommunikation.

> Die grosse Grafik

#### 46 REACH THE CLIENT!

Folge dem Konsumenten nach Zweipunktnullien. Entwärtsle seine Sprache und gewinne ihn zum Freund.

## Thema/Ideen

> Marketing

Bruno Beusch . Tina Cassani

### **48 DU BIST DRAN!**

Computerspiele sind ein interaktives Milliarden-Business. Es sucht nicht den Dialog zum Kunden – es hat ihn.

> Foto-Essay

Michael Tewes

### **56 FÜRCHTEN SIE SICH RUHIG!**

Aber springen Sie! Denn nur, wer seinen Ängsten zuhört, wird von sich überrascht werden.

> Management

Franz Bailom . Kurt Matzler . Dieter Tschemernjak

### **72 «TOP-UNTERNEHMEN BRECHEN MIT DEN BEWÄHRTEN ERFOLGSMUSTERN.»**

Bei Unsicherheit klammern sich Führungskräfte an bewährte Strategien. Ein Fehler – denn erfolgreiche Top-Manager entwickeln neue Muster.

> Konsum

Karin Frick . Mirjam Hauser

### **82 «KONTROLLE IST NICHTS, VERTRAUEN ALLES!»**

Konsumenten in unübersichtlichen Märkten wissen sich zu helfen: Statt den Händlern vertrauen sie immer häufiger dem Rat von anderen Kunden.

> Zwischenruf

Ludger Heidbrink

### **88 «DAS KOLLEKTIVE PRINZIP DER VERANTWORTUNG HEISST: KEINER IST ZUSTÄNDIG.»**

Wie es zum Paradox kommt, dass unsere Gesellschaft sich lähmt, weil wir zu lange über Verantwortung reden – und keiner etwas tut.

## Workshop

> Vordenker

Bruno Giussani

### **94 DAS RELEVANTE NEUE (III)**

Der bekannte Autor, Blogger und Organisator der TED-Global-Konferenz fasst die wichtigsten Themen zusammen, die Vordenker weltweit beschäftigen.

> Globalisierung

Dirk Jehmlich

### **102 LUXUSMARKT CHINA**

Der chinesische Markt für Luxusgüter boomt. Höchste Zeit, dass wir uns ein Bild vom Wandel der Gesellschaft und der Luxuskäufer in China machen.

# «Top-Unternehmen brechen mit den bewährten Erfolgsmustern.»»

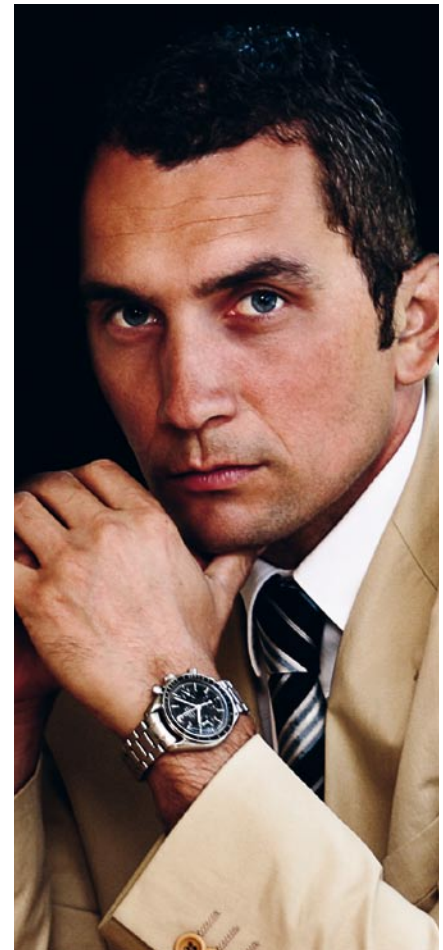
Die grosse europäische Strategiestudie von Franz Bailom, Kurt Matzler und Dieter Tschernjak zeigt: Nur wenige Unternehmen finden die richtige Antwort auf die Dynamisierung des Wettbewerbs. Unsicherheit und Ratlosigkeit führen dazu, dass sich Führungskräfte an bewährte Strategien klammern. Ein Fehler – denn diese Muster ändern sich gerade.



&gt; Franz Bailom



&gt; Kurt Matzler



&gt; Dieter Tschernjak

### ÜBERLEBEN TROTZ HYPERWETTBEWERB

Die steigende Markttransparenz macht Kunden zu gnadenlosen Einkäufern. Sie fordern die höchste Qualität zu niedrigsten Preisen. Gleichzeitig leiden viele Branchen unter Überkapazitäten und wird es schwieriger, sich von Konkurrenzangeboten zu differenzieren. Die Folgen sind erbitterte Preis- und Qualitätskämpfe, und nur wenigen Unternehmen gelingt es, ihre Marktposition zu halten. Immer deutlicher wird, dass die bewährten strategischen Erfolgsmuster sich im Umbruch befinden. Daher ist es eine zentrale Managementaufgabe,

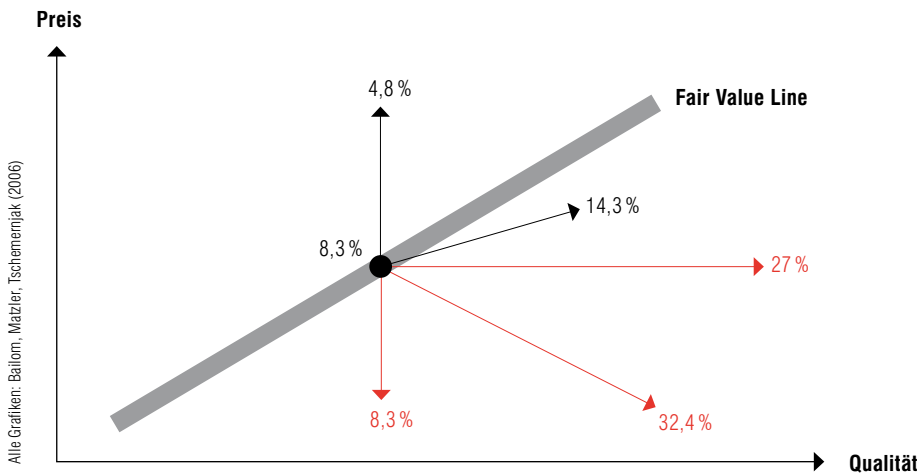
zeitgemässe Muster zu erkennen und sich daran auszurichten.

Unsere Leitfrage lautet: Weshalb gelingt es einigen Unternehmen trotz des sich verschärfenden Wettbewerbs, nachhaltig überdurchschnittlich erfolgreich zu sein? Im grössten europäischen Strategieforschungsprojekt haben wir über einen Zeitraum von vier Jahren versucht, jene Erfolg versprechenden Denk- und Handlungsmuster zu identifizieren. Dabei waren über 1100 Führungskräfte aus zehn Ländern beteiligt.<sup>1</sup> Die Studie belegt, dass bei vielen Unternehmen vom Markt ständig Qualitätssteigerungen

gefordert werden, aber kein oder nur wenig Preisspielraum nach oben besteht. Für knapp sechzig Prozent hat sich das Verhältnis verschlechtert: Sie mussten die Qualität ihrer Produkte und Dienstleistungen verbessern, ohne die Preise anpassen zu können. Über 32 Prozent mussten bei höherer Qualität sogar Preisreduktionen akzeptieren.

<sup>1</sup> «The Nature of Competitive Advantage» (Innsbruck 2006). Anhand der Studien-Daten entwickelte Innovative Management Partner (IMP) ein Evaluationsmodell, das Strategien, Denk- und Handlungsmuster von Unternehmen mit denen von Mitbewerbern und Top-Performern der Branche vergleicht und Massnahmen ableitet.

## PREIS- UND QUALITÄTSENTWICKLUNG AM MARKT



Für diese Entwicklung gibt es eine Erklärung: Je intensiver der Wettbewerb, je transparenter die Märkte und je niedriger die Wechselbarrieren, desto wichtiger ist es, die Kunden vom Wert des eigenen Angebots zu überzeugen. Um Marktanteile zu gewinnen, bringen sich die Wettbewerber gegenseitig unter Zugzwang und treiben so den Markt in Richtung höhere Qualität und/oder niedrigere Preise. Unsere Forschungs-

sind. Was machen diese Top-Unternehmen besser beziehungsweise anders?

**ERFOLGSMUSTER MESSEN** Die bisherigen Forschungsansätze, die sich mit den Ursachen überdurchschnittlichen Erfolgs beschäftigten, beruhen meist auf der Analyse und Beobachtung von wenigen amerikanischen Spitzenunternehmen. Dies genügt aber nicht, um die tatsächlichen Unterschiede zwischen

Im Verdrängungswettbewerb verliert die Mehrheit der Unternehmen: Sie müssen bei gleichem Preis die Qualität ihrer Produkte und Dienste steigern (27%), billiger werden (8,3%) – oder beides (32,4%).

und den weniger Erfolgreichen herausgearbeitet werden. Daher haben wir für unsere Studie ein wissenschaftlich fundiertes Analysekonzept entwickelt, mit dem mehr als 1100 Unternehmen aus beiden Gruppen analysiert wurden. Die wesentlichen Faktoren, die einen hochsignifikanten Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben, zeigt die Grafik «das IMP-Modell».

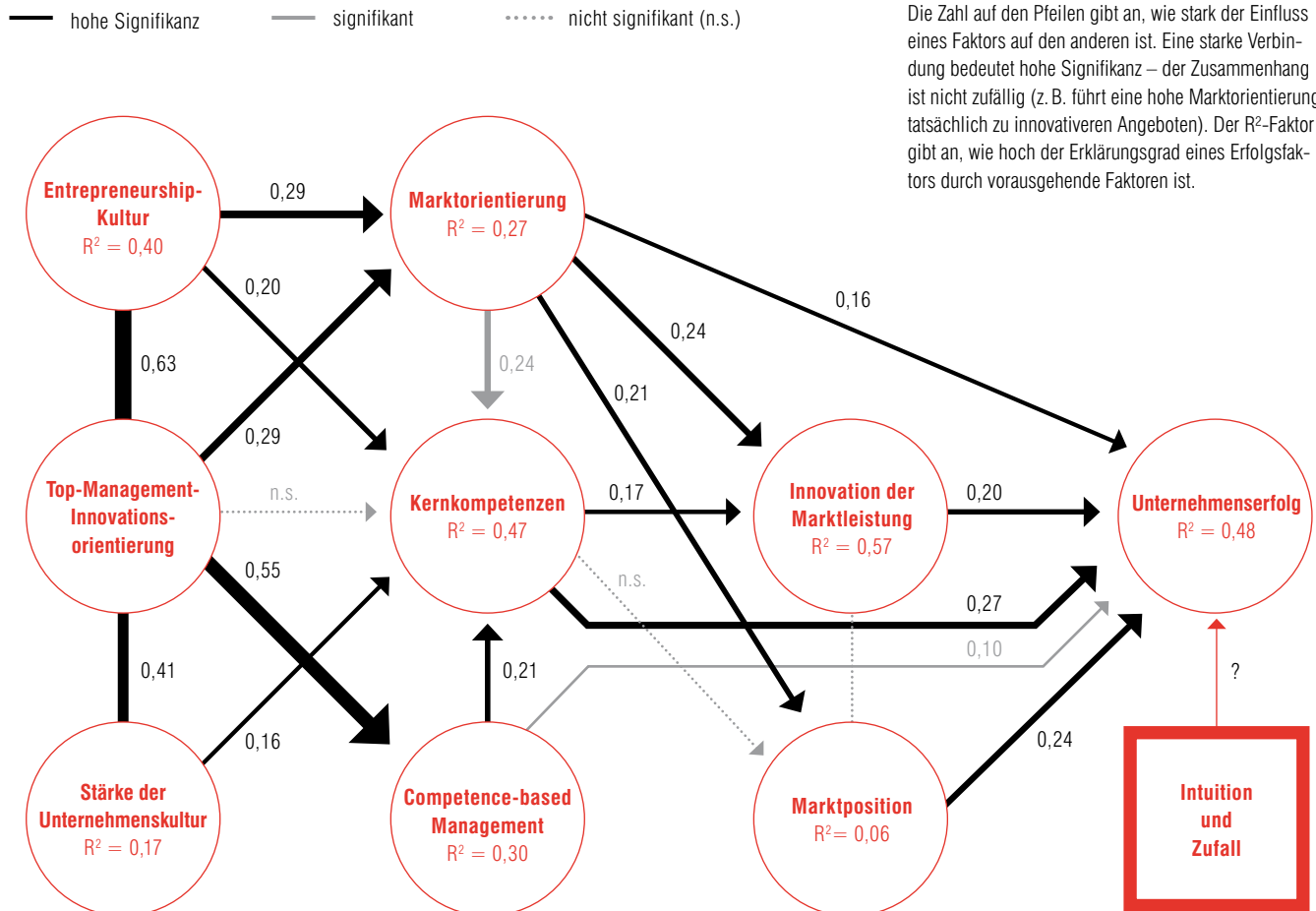
## «Neugierige Menschen treffen intuitiv bessere Entscheidungen als Menschen mit geringem Erfahrungsschatz.»

ergebnisse bestätigen damit auch die Hypothese von Richard D'Aveni, der bereits 1994 in seinem Bestseller «Hyper Competition» (Free Press) davon ausgegangen ist, dass sich der internationale Wettbewerbsdruck weiter zuspitzen wird. Was unsere Ergebnisse jedoch auch belegen, ist, dass es in diesem Umfeld Unternehmen gibt, die nachhaltig überdurchschnittlich erfolgreich

Top-Performern und den weniger Erfolgreichen zu erkennen – auch weil viele Analysen nicht mit wissenschaftlicher Vorsicht durchgeführt wurden und zum Beispiel regionale Aspekte oder Marktkonstellationen wie Wachstums-, Reife- oder Umbruchphase ausser Acht lassen. Fundierte Aussagen sind nur möglich, wenn die erfolgsbeeinflussenden Unterschiede zwischen Spitzenunternehmen

**BEEINFLUSSBARE FAKTOREN** Mit den im Modell dargestellten Faktoren können insgesamt 57 Prozent der Innovationsleistung und 48 Prozent des vom Management direkt beeinflussbaren Unternehmenserfolgs erklärt werden. Zudem sind die Kriterien Intuition und Zufall – besser: das Erkennen und Nutzen von Zufälligkeiten – ebenfalls nicht zu vernachlässigende Größen für den Unternehmenserfolg. Diese Erkenntnis wurde in vielen Gesprächen mit erfolgreichen Top-Entscheidern, die unsere Forschungsergebnisse auf den Prüfstand stellten, bestätigt: Unsere Gesprächspartner gingen davon aus, dass mindestens

## DAS IMP-MODELL: DIE ZUSAMMENHÄNGE DER ERFOLGSFAKTOREN



zwanzig bis dreissig Prozent des Erfolges von «Bauchentscheidungen» und Zufälligkeiten bestimmt waren.

Unsere Studie verdeutlicht auch, dass die Fähigkeit, Intuition und Glück zu haben, erlernbar ist. Der renommierte Gehirnforscher Gerald Hüther (Universität Göttingen) erklärt, dass man hier nicht von «Intuition» oder «Bauchgefühl» im landläufigen Sinn sprechen kann. Vielmehr handelt es sich um scheinbar gefühlsmässige Entscheidungen, die in Wirklichkeit durch die Vernetzung von unterschiedlichem

Erfahrungs- und Fachwissen vom Gehirn bei komplexen Entscheiden genutzt werden. Studien belegen, dass Menschen, die sich durch Neugierde, Offenheit und Chancenorientierung ein hohes Mass an Wissen angeeignet haben, wesentlich häufiger gute intuitive Entscheidungen treffen als Menschen, die über einen sehr geringen Erfahrungsschatz verfügen.

Allerdings hängen Erfolg und Misserfolg auch von etlichen von Managern nicht beeinflussbaren Faktoren ab – wie Ölpreisentwicklung, Kriege, Terror-

anschläge, Währungsschwankungen –, deren Bedeutung nicht fundiert gemessen werden kann. Aus den Erfahrungen namhafter Top-Entscheider lässt sich aber schliessen, dass ebenfalls zwischen zwanzig und dreissig Prozent des Erfolges von solchen Faktoren abhängen.

Damit ermöglichte es der gewählte Forschungsansatz, ein wissenschaftlich fundiertes Modell zu entwickeln, das knapp die Hälfte des Unternehmenserfolges anhand vom Management direkt beeinflussbarer Kriterien erklärt. Gleichzeitig können wir davon ausgehen, dass

ein nicht unwesentlicher weiterer Teil durch Intuition und Zufall bestimmt wird, die wir als «indirekt beeinflussbare» Kriterien klassifizieren – denn auch Intuition ist lernbar und damit beeinflussbar.

**KERNERGEBNISSE** Unsere Studie belegt, dass bewährte Erfolgsmuster sich im Umbruch befinden. Dies zeigt sich zum Beispiel darin, wie Strategien entwickelt und implementiert werden. Auch im Innovationsmanagement oder in der Führungs- und Kulturarbeit bilden sich neue Erfolgsmuster, welche die Unterschiede zwischen Top-Unternehmen und durchschnittlichen Unternehmen erklären. Die folgenden Kernergebnisse möchten einen Einblick in diese neuen Muster vermitteln.

**> 1. Sich nie mit dem Erfolg von heute zufriedengeben.** Der Unternehmenserfolg hängt entscheidend von den obersten Führungskräften ab. In Top-Unternehmen geben sich diese niemals mit dem

heutigen Erfolg zufrieden: Der ständige Veränderungswille im Grossen wie im Kleinen hat sich in der Studie als eine der bedeutendsten Eigenschaften überdurchschnittlich erfolgreicher Unternehmen herauskristallisiert.

Peter Brabeck-Letmathe, der CEO von Nestlé, erklärt zu diesem Punkt: «Es geht nicht darum, nachzudenken, was uns bisher erfolgreich gemacht hat, es geht primär um die Frage, was wir tun müssen, damit wir auch in Zukunft erfolgreich sind. Über den erreichten Erfolg denke ich nach, wenn ich im Ruhestand bin. Das mag sehr einfach klingen, aber es ist die vielleicht schwierigste Aufgabe in einem Unternehmen überhaupt – insbesondere, wenn es bereits erfolgreich ist. Dann versucht die Organisation nämlich, die Erfolgsmuster der Vergangenheit immer wieder abzurufen. Dies scheint logisch und vermittelt den Beteiligten ein Gefühl von Effizienz und Sicherheit. Doch genau dagegen müssen sie mit allen Mitteln ankämpfen.»

**> 2. Die oberste Führung treibt die Innovation.** Führungskräfte müssen Produktinnovationen nicht selbst hervorbringen (obwohl auch das vorkommt). Vielmehr geht es darum, dass sie die Organisation derart vorantreiben, dass diese «gezwungen» wird, immer wieder radikale Überlegungen auf Produkt-, Prozess- und Geschäftsmodellebene anzustellen. Top-Führungspersönlichkeiten ist gemeinsam, dass es echte Visionäre sind. Sie wollen mit ihren Unternehmen etwas bewegen, das weit über den finanziellen Erfolg hinausgeht. Im Gespräch mit ihnen fällt auf, dass sie sehr wenig über die Probleme der Gegenwart sprechen, sondern viel lieber über die Chancen der Zukunft. Dabei machen sie nicht den Eindruck, Illusionen nachzujagen, sondern erklären präzise, weshalb sie von einem Weg überzeugt sind. Beeindruckend ist, auf welches Erfahrungs-, Fach- und Marktwissen sie dabei zurückgreifen und wie sie dieses mit Wissen aus völlig anderen Bereichen vernetzen. Darüber hinaus vermitteln sie ein Gefühl, dass es

## Swarovski-Kultur

Die Firmengeschichte kommt Markus Langes-Swarovski in der Kulturarbeit zu Hilfe. So hat es der Firmen-Gründer Daniel Swarovski jeweils verstanden, mit radikalen Schritten neue Erfolgsphasen einzuleiten. Dieser Geist prägte auch die folgenden Generationen.

«Die permanente Störung des unternehmerischen Kerns ist eine ständige Aufgabe der Führung», sagt Langes-Swarovski. «Ich setzte mir zum Ziel, diesen Kern weiterzuentwickeln.

Dabei wurde mir klar, dass es meine Aufgabe ist, das Unternehmen permanent mit Gefühl zu stören und zu fordern. Wir schufen in der Führung Plattformen, auf denen losgelöst vom Heute über die Zukunft diskutiert wird. Gleichzeitig war wichtig, dass sich auch die Mitarbeiter mit der Zukunft befassen. Erst so entsteht jene emotionale Bindung, die die Weiterentwicklung der Kultur möglich macht. Diesen Prozess setzten wir rund um die Markenbildung auf – unter anderem mit «euphorischen Fernbildern», welche die künftigen Möglichkeiten aufzeigen.»

Langes-Swarovskis Fazit: «Wenn Inhalt und Form zusammenpassen und 16 000 Mitarbeiter die Marke fühlen, kann man sich sehr viel an klassischer Werbung sparen.»



Quelle: Society.at

sich bei diesem Weg um etwas Besonderes, Weitreichendes handelt.

Stefan Pierer, CEO und Mehrheits-eigentümer von KTM, kaufte 1992 Teile der Firma aus der Konkursmasse. Innerhalb weniger Jahren gelang es seinem Team, KTM nicht nur sehr profitabel zu machen, sondern zu einem der grössten Motorradbauer Europas mit den stärksten Wachstumsraten zu entwickeln: «Wir kauften die Motorradsparte und damit das Wissen, wie man ausgezeichnete Geländemaschinen baut. Zunächst fokussierten wir uns darauf, dieses Geschäft neu aufzusetzen. Als wir sahen, dass wir gut unterwegs waren, traf ich die Entscheidung, ins Geschäft mit Strassenmodellen einzusteigen – ein völlig anderes Geschäft, von dem wir wenig Vorstellung hatten. Mir war aber klar, dass das Wachstumspotenzial nur im Strassenbereich liegt. Wir entschieden uns für eine neue Kategorie von Strassenmotorrädern, mit aussergewöhnlicher Technik und aussergewöhnlichem Design – und es funktionierte. Heute stehen

wir vor einer neuen Herausforderung: Der Markt für Motorräder hat künftig wohl nicht mehr die gewünschten Wachstumsraten. Daher werden wir ein Auto bauen – wieder mit einem völlig neuen Konzept. Ich bin mir bewusst, dass dies riskant ist. Also müssen wir das Risiko minimieren, ohne langsam zu werden.

**«Wir werden ein Auto bauen. Das ist riskant, es aber nicht zu versuchen, ist mindestens ebenso riskant.»** Stefan Pierer

Sehe ich, dass wir es nicht schaffen, werde ich den Prozess stoppen. Aber es aus heutiger Sicht nicht zu versuchen, wäre langfristig mindestens so riskant.»

**> 3. Top-Performer setzen auf ein zukunftsweisendes Kulturverständnis.** Zum Begriff der «Unternehmenskultur» gibt die Anthropologin Mary Douglas einen entscheidenden Hinweis: Kultur ist im Kern das, was einer Gruppe *wichtig* ist. Dabei geht es um wesentlich mehr als

um «Werte». K. Frenzel, M. Müller und H. Sottong leiten daraus in «Storytelling» (Hanser 2004) ab: «Was uns wichtig ist, darauf konzentrieren wir unsere Ressourcen, das beherrscht unser Denken, dafür sind wir bereit, anderes zu übersehen – sogar Verbote und Normen. Aus der im Unternehmen

dominierenden «Wichtigkeit» wendet die Gruppe Praktiken an, um zu verhindern, dass bestimmte Dinge passieren, und wahrscheinlich zu machen, dass andere geschehen.» Dabei prägt die Führung mit ihren Entscheiden, ihrem Verhalten, ihrer Kommunikation und ihren Regeln massgeblich, was für das Unternehmen wichtig ist. «Die entstehende Kultur bestimmt, welche Chancen ein Unternehmen erkennt oder ob es blind ist.»

## Ski-Kompetenz in der Luftfahrt

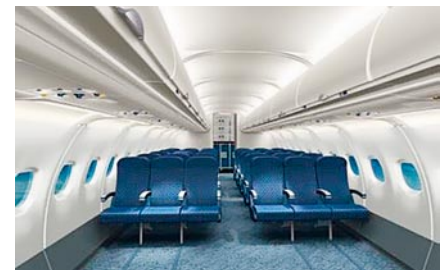
Dem österreichischen Skihersteller Fischer gelang es, sich als Lieferant für die Luftfahrtindustrie zu etablieren – mit Boeing und Airbus als Stammkunden. Fischer Advanced Composite Components (FACC) spezialisierte sich erfolgreich auf die Entwicklung und Herstellung von Kunststoffleichtbauteilen.

Ausgangspunkt war ein neuer Langlaufski und der interne revolutionäre Forschungs- und

Entwicklungsgeist: Für einen leichten, unzerbrechlichen Ski optimierte man nicht das aktuelle Modell, sondern setzte auf eine völlig neue Produktionstechnologie – und entwickelte zugleich eine neue Kernkompetenz.

Als Fischer von der Stagnation im Skiemarkt getroffen wurde, reduzierte man nicht die fünfzigköpfige Entwicklungsabteilung, sondern überlegte, das Know-how der neuen Produktionstechnologie anderen Sparten anzubieten. So entstand die Idee, extrem leichte und stabile Teile für die Luftfahrtindustrie zu bauen. Das Auftragsvolumen wuchs so

schnell, dass 1989 ein eigener Bereich Luftfahrt als Tochter ausgegliedert wurde. In den folgenden Jahren konnte sich FACC unter den führenden amerikanischen und europäischen Flugzeugkomponentenherstellern etablieren.



Quelle: FACC.at

---

## Fragen, die sich Top-Performer stellen

> Gibt es in unserem Unternehmen eine klare Idee? Haben unsere Führungskräfte und Mitarbeiter eine Passion für diese Idee und das Unternehmen?

> Kennen wir die zukünftigen Probleme unserer Kunden? Wie wird sich unser Markt-system entwickeln, und welche Konsequenzen hat dies für uns?

> Wo liegen unsere Kernkompetenzen tatsächlich? Welche müssen wir aufbauen, um in Zukunft erfolgreich zu sein? Wo können wir, ausgehend von unseren heutigen Kernkompetenzen, neue Marktchancen realisieren?

> Wie heben wir uns vom Wettbewerb ab – was macht uns in den Augen unserer Kunden einzigartig? Dockt unser Innovationsprozess systematisch am Kunden und an den Kernkompetenzen an?

> Verfügen wir über eine intensive Unternehmenskultur, in welcher die Eigenverantwortung unserer Führungskräfte und Mitarbeiter in Richtung unserer Idee wirkt? Entsprechen unsere Ausbildungs- und Entwicklungsprogramme für Führungskräfte und Mitarbeiter den neuen Herausforderungen?

Top-Unternehmen fokussieren auf drei Dimensionen der Kulturarbeit:

> Die Mitarbeiter müssen viel intensiver mit der Strategiearbeit des Unternehmens konfrontiert werden. Nur wenn sie die Herausforderungen des Marktumfeldes und die eigenen strategischen Optionen verstehen, können sie ihr Handeln und ihr Verantwortungsbewusstsein entsprechend ausrichten. Eine offene, intensive Diskussionskultur hat dabei einen zentralen Stellenwert.

> Organisations- und Personalentwicklungskonzepte sind voranzutreiben, die mentale Barrieren aufbrechen und offen für Neues machen.

> Es braucht ein positives Wir-Gefühl, das auf gelebten Werten basiert. Unternehmen müssen für ihre Mitarbeiter losgelöst von Prozessen und Geschäftsmodellen Stabilität entwickeln. Denn Veränderungsbereitschaft wird nur erreicht, wenn es trotz Unruhe eine emotionale Sicherheit, das heisst Sinn, gibt. Ohne diesen Klebstoff lässt sich keine engagierte Gemeinschaft formen.

Markus Langes-Swarovski, Mitglied der Geschäftsführung von Swarovski: «Für uns ist die Unternehmenskultur ein zentraler Schlüssel des Erfolgs. Vor gut drei Jahren, als wir im Rahmen des Generationswechsels in der Führung einen ganzheitlichen Strategieprozess anregten, war es für mich klar, dass die Kulturarbeit einen zentralen Eckpunkt ausmacht. Wir bleiben nur erfolgreich, wenn wir uns ständig weiterentwickeln; also den Veränderungswillen im Unternehmen erhalten und fördern. Gerade in Erfolgsphasen ist dies schwierig, weil jede Veränderung zu Mehraufwand und Unsicherheiten führt, welche die Performance belasten können. Daher muss

man Führungskräften und Mitarbeitern fundamentale Ankerpunkte geben, die ihnen verdeutlichen, dass sie ständig Neues denken und versuchen sollen.»

> **4. Top-Performer verknüpfen zukunftsrelevantes Marktwissen mit nachhaltigem Kompetenzmanagement.** Das kurzfristige Erfolgsdenken hat ausgedient. Unternehmen müssen wieder in ihre Zukunftssicherung investieren; Manager stehen damit vor der Aufgabe, zu analysieren, welche Kompetenzen künftig notwendig sind. Unsere Studie zeigt, dass Top-Performer sich in der Strategieentwicklung an der «resource-based view» orientieren: Sie kennen ihre Kernkompetenzen und versuchen, damit neue Marktchancen zu erschliessen. Ein interessantes Beispiel gibt die Papstar-Gruppe, die europaweit führend ist im Vertrieb von Einwegartikeln, Verpackungsmitteln, Hygieneprodukten und Dekorationsartikeln. Auf der Basis ihrer Kernkompetenzen konnte sie in ein neues Geschäftsfeld eindringen. Gleichzeitig wurde das bestehende System besser ausgelastet, was die Margen im Kerngeschäft erhöhte (siehe Kasten).

Ein zweiter Pfeiler der Strategiearbeit ist die Entwicklung *neuer* Kernkompetenzen. Top-Performer fragen, wohin sich die Märkte von morgen entwickeln. Marktorientierung heisst dabei mehr als «Kundenorientierung»: Es reicht nicht, Kundenerwartungen zu erfüllen, der Erfolg hängt davon ab, neue Erwartungen und Märkte zu schaffen. Zentrale Voraussetzung dafür ist das kontinuierliche Beschaffen von Marktwissen und das Antizipieren der Kundenprobleme von morgen. Top-Performer wissen, dass sie sich die künftigen Marktsysteme, Spiel-

regeln und Technologien gesamthaft vorstellen müssen, weil sonst Produktentwicklungen im «leeren Raum» hängen bleiben. Sie koppeln das Marktwissen daran, welche Kompetenzen sie aufbauen müssen, damit längerfristige Wettbewerbsvorteile entstehen – in neuen wie in bestehenden Märkten.

**> 5. Top-Performer weisen überdurchschnittliche Innovationsleistungen auf.** Die Innovationsleistung erfolgreicher Unternehmen entsteht aus dem Zusammenspiel der Innovationsorientierung des Managements mit der Unternehmenskultur, dem Kernkompetenzmanagement und der Marktorientierung. Dabei stehen zwei Dimensionen im Fokus:

> Bei Produkt- und Dienstleistungsinnovationen müssen Unternehmen heute in kürzeren Intervallen neue Generationen mit eindeutigen Vorteilen in die Märkte einführen. Nur so lassen sich die für europäische Standorte notwendig höheren Preise erzielen. Gleichzeitig müssen

die Unternehmen weit stärker in radikale Innovationen investieren. Denn nachhaltiger Erfolg wird mittelfristig nur erreicht, wenn immer wieder komplett neue Lösungen für die Kundenprobleme lanciert werden.

> Bei Innovationen auf den Ebenen der Prozesse und der Geschäftsmodelle sind europäische Unternehmen gefordert, ihre Kostenstrukturen im internationalen Vergleich deutlich zu verbessern. Sie werden dazu ihre Wertschöpfungsketten völlig anders ausrichten müssen, als wir uns das heute vorstellen können.

**> 6. Auf Einzigartigkeit statt auf Marktanteile setzen.** Zwar ist die Marktposition unbestritten wichtig, doch wesentlicher für den Erfolg ist Einzigartigkeit in Form von Kernkompetenzen. Diese Einzigartigkeit trägt sowohl direkt wie indirekt über Innovationen zum Erfolg bei.

Einzigartigkeit schlägt auch Grösse: «Grösse ist zunehmend unwichtig», sagt Managementdenker Fredmund Malik

(MZSG). «Die Umständlichkeit grosser Unternehmen, ihre Bürokratie, die Orientierungslosigkeit des mittleren Managements und ihre Langsamkeit paralisieren die Grössenvorteile.» Clayton Christensen (Harvard University) weist ergänzend auf die Falle des – nicht zuletzt aufgrund der Shareholder-Value-Ideologie – «ungezügeltten Wachstums» hin. Je grösser die Unternehmen, desto schwieriger wird es, in neu entstehende Märkte einzutreten, weil diese zunächst nicht genügend Wachstumspotenzial bieten. Daher warten grosse, etablierte Unternehmen oft zu lange – bis es zu spät ist. Kleine Innovatoren halten dann den Markt bereits mit einer neuen Technologie für sich besetzt.

**DAS ERFOLGSMODELL IN DEN MARKTPHASEN** Unternehmen sind immer schneller und stärker mit sich ändernden Phasen im Marktlebenszyklus konfrontiert. Oft können oder wollen sie auf diese Veränderungen

## Eindringen in neue Geschäftsfelder

Um den europaweiten Erfolg der deutschen Papstar-Gruppe abzusichern, untersuchte das Führungsteam, wie weit man in neue Geschäftsfelder eindringen kann. Die Strategieentwicklung stützte sich dabei auf die eigenen Kompetenzfelder: Papstar verfügt über ein Bündel an Fähigkeiten, Technologien und Strukturen, um Logistik- und Serviceleistungen bis hin zur Regalbetreuung im Handel zu erbringen. Mit seiner Sourcing- und Logistik-Kompetenz

kauft es weltweit über 5000 Artikel, die es zu trendnahen Warensortimenten bündelt.

Demgegenüber lagert der Handel immer mehr Tätigkeiten an die Industrie aus und hat für seine Eigenmarken kein eigenes Vertriebs- und Merchandisingssystem. In der Industrie wiederum agieren viele kleine und mittelständische Unternehmen, die allein keine flächendeckenden Vertriebswege bedienen können. Daher entschied Papstar, seine integrierte Abhol-, Lager- und Auslieferlogistik, gepaart mit flächendeckender Merchandisingpräsenz, als neues Geschäftsfeld anzubieten. In kürzester Zeit wurden Kunden wie 3M, Faber-

Castell oder Pelikan gewonnen, für die Papstar den Logistikprozess bis hin zur Regalbetreuung übernimmt.



Quelle: Papstar.de

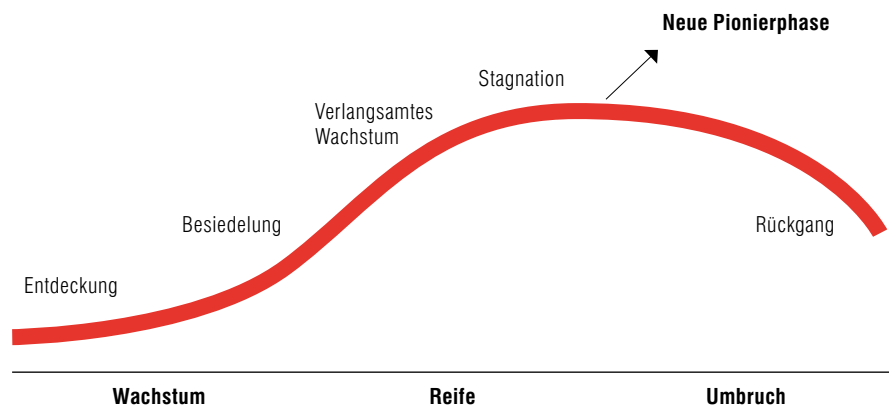
nicht mit der entsprechenden Konsequenz reagieren. Unsere Forschungsergebnisse belegen, dass die Wahrscheinlichkeit für einen nachhaltigen Erfolg deutlich steigt, wenn die obigen sechs Faktoren gegeben sind und entsprechend zusammenspielen. Konkrete Entscheidungen erfordern darüber hinaus das Berücksichtigen der Marktconstellationen: Für Führungskräfte wird entscheidend, dass sie die sehr unterschiedlichen Erfolgsmuster von reifen Märkten, Wachstumsmärkten und Märkten im Umbruch beherrschen. Zwar sind alle Erfolgsbausteine des IMP-Modells in den drei Markttypen gültig. Doch variiert ihre konkrete Gestaltung nach Marktphase:

#### > Unternehmen auf Wachstumsmärkten

Substanzielle Wachstumschancen liegen heute weniger in den bestehenden Märkten als in bisher unentdeckten Bereichen. Solche neuen Wettbewerbsräume werden von aussergewöhnlich innovativen Unternehmen erschlossen beziehungsweise erschaffen. Dabei kann es sich um völlig neue Branchen handeln oder es können sich Teilmärkte in etablierten Märkten durch eine Verschiebung der Branchengrenzen ausbilden. Der Wettbewerb ist hier ein Innovationswettbewerb.

Häufig hindert die Denkhaltung der obersten Führungsebene die Unternehmen, neue Märkte zu betreten: Nur dreizehn Prozent der befragten Führungskräfte sehen in der radikalen Veränderung ihrer Angebote den zentralen strategischen Erfolgsfaktor. Aber wenn es ihnen schon schwerfällt, an den Erfolg neuer Produkte zu glauben, wie schwer fällt es ihnen dann, neue Gebiete mit unbekanntem Spielregeln zu betreten?

### DIE DREI MARKTLBENSZYKLEN



Dies wird umso problematischer, als in den letzten Jahrzehnten neue Märkte selten aus der Fortführung von Bestehendem geschaffen wurden, sondern aufgrund von Innovationen.

Wachstumsmärkte kennzeichnen Unsicherheit und Risiko. Es besteht immer die Gefahr, dass Innovationen von Wettbewerbern besser genutzt werden.

> **Unternehmen auf reifen Märkten** Auf reifen Märkten sind die Positionen bezogen und die Spielregeln etabliert. Sie sind geprägt von verlangsamtem Wachstum oder Stagnation und einem intensiven Wettbewerb. Auf reifen Märkten ist die ständige Erhöhung des vom Kunden wahrgenommenen Nutzens der bestimmende Erfolgsfaktor.

## «Wie wollen Unternehmen neue Märkte betreten, wenn ihren Chefs der Glaube an den Erfolg neuer Produkte fehlt?»

Denn im zweiten Evolutionsschritt eines Marktes ändern sich die Anforderungen. Neue Wettbewerber dringen in den Raum, Standards und Spielregeln kristallisieren sich heraus, Erwartungen und Präferenzen der Konsumenten werden geprägt. Es ist mithin zentral, den Wettbewerbsraum schnell zu besetzen und die Anforderungen des neuen Marktes als Chance zu nutzen: Unternehmen müssen die neuen Spielregeln möglichst aktiv mitgestalten können.

Unser Modell zeigt den grossen Einfluss der obersten Führungskräfte: Top-Performer in reifen Märkten kennzeichnet, dass es weniger die Besessenheit eines Einzelnen ist, etwas Neues, Einzigartiges zu schaffen, als vielmehr das Streben, nachhaltig das beste Unternehmen in der Branche zu werden. Dieser Kampfgeist um Marktanteile, Produkt- und Produktionsvorteile, Vertriebs- und Marketingexzellenz muss das Unternehmen durchdringen. Dazu muss die

## WETTBEWERB JE NACH MARKTKONSTELLATION

	Wachstum	Reife	Umbruch
<b>Firmen in Studie</b>	17 %	62 %	21 %
<b>Wettbewerbsform</b>	Schaffung bzw. Eroberung neuer Wettbewerbsräume	Eroberung und Verteidigung von Marktanteilen	Überwindung kognitiver Barrieren
<b>Strategische Treiber</b>	Innovationen	Preis-/Qualitätsposition	Flexibilität
<b>Ziel</b>	Etwas Einzigartiges schaffen	Das beste Unternehmen sein	Radikale Veränderungen auslösen und nutzen
<b>Strategischer Fokus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Wachstumsorientierung und Revolutionierung des Marktes</li> <li>&gt; Kultur, die Innovation fordert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Effizienz</li> <li>&gt; Wettbewerbskultur</li> <li>&gt; Ständiges Verbessern von Angebot und Leistungserstellung</li> <li>&gt; Prozessinnovationen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Eingehende Analyse, Langfristdenken</li> <li>&gt; Kultur, die Veränderung als Chance erkennt</li> <li>&gt; Schwache Impulse des Markts interpretieren</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Aufbau und Pflege einzigartiger Fähigkeiten</li> <li>&gt; Förderung von Veränderung/Neuem durch das Management</li> </ul>		

Führung Wettbewerbsgeist verinnerlicht haben und durch ihr Verhalten das Unternehmen damit anstecken und vorantreiben. Im reifen Markt wird die Kluft zwischen Top-Unternehmen und durchschnittlichen Playern kleiner. Umso wichtiger ist es, in zentralen Bausteinen permanent die eigene Performance zu erhöhen.

**> Unternehmen auf Umbruchmärkten**  
Technologische Innovationen oder Veränderungen der Kundenpräferenzen können zu einer Umwälzung der Marktlogik führen: Wettbewerbsräume können stagnieren, zusammenbrechen oder in eine neue Wachstumsphase eintreten; es kann sich ein «Gemenge» von Wettbewerbsräumen bilden; Wettbewerbsräume können sich nach einer

«turbulenten Zeit» wieder stabilisieren. In Märkten im Umbruch werden die Karten neu gemischt. Ihre hohe Dynamik führt zu Unsicherheit, ihre Entwicklung ist nur schwer abschätzbar. Gibt es dennoch gemeinsame Erfolgsfaktoren?

Neben dem Ursprung einer Veränderung hat die Art und Weise, wie Unternehmen ihr begegnen, Einfluss auf die Erfolgsmuster: Ein «Innovator» versucht, selbst aktiv die Veränderung herbeizuführen, während ein «Reaktor» rasch auf die Impulse von Kunden, Wettbewerbern und Umfeld reagiert. Top-Unternehmen meistern Veränderungen, indem sie als Innovatoren oder Reaktoren deren Chancen nutzen. Dies spiegelt sich in der Einstellung des Managements, der strategischen Ausrichtung und in der Kultur. Führungskräfte

müssen vor allem kognitive Barrieren überwinden: Die bisherigen, in reifen Märkten erfolgreichen Denk- und Handlungsmuster sind zu hinterfragen und wo nötig fallen zu lassen. Dazu müssen schwache Impulse vom Markt aufgenommen und interpretiert werden.

Die Umbruchphase erfordert eine strategische Neuorientierung: Effizienz ist jetzt deutlich wichtiger als Wachstum. Zentral ist es, strategische Optionen zu analysieren und langfristigen Denken den Vorrang vor kurzfristigem einzuräumen. Die Kluft zwischen Top-Unternehmen, welche die sechs Erfolgsfaktoren gut meistern, und durchschnittlichen Playern steigt gegenüber der Reifephase. Die Umbruchsituation bewirkt, dass sich die Bedeutung einzelner strategischer Hebel und die Wirkungen zwischen den Erfolgsfaktoren verändert.

**KLARE UNTERSCHIEDE** Das dargestellte Modell erlaubt, die Unterschiede zwischen Top-Performern und weniger erfolgreichen Unternehmen statistisch gesichert und wissenschaftlich fundiert zu zeigen. Zudem erschliesst es erstmals die Vernetzung der Erfolgstreiber und deren Beeinflussungsdimension, sodass es möglich ist, jedes Unternehmen entlang der relevanten Erfolgsbausteine zu bewerten und mit Top-Performern zu vergleichen. <

### Lektüre zum Thema

Franz Bailom, Kurt Matzler, Dieter Tschernernjak .  
Was Top-Unternehmen anders machen . Linde 2006

# GDI Impuls

Wissensmagazin für Wirtschaft, Gesellschaft, Handel

## IHR ABONNEMENT AUF DAS RELEVANTE NEUE

Sichern Sie sich den Zugriff auf ein einzigartiges Informationsnetz für innovative Ideen. In GDI Impuls präsentieren Ihnen renommierte Autoren alle drei Monate die wichtigsten Trends und Entwicklungen in Wirtschaft, Gesellschaft, Marketing, Konsum und Management – unverdünnte Informationen zum Wandel der Märkte.

Unser Wissensmagazin richtet sich an Vordenker und Entscheider in Unternehmen, an Menschen die sich beruflich mit der Entwicklung der Konsumgesellschaft beschäftigen. Sie erhalten ein kompetentes Update über das relevante Neue sowie Denkanstösse am Puls der Zeit.

Das Gottlieb Duttweiler Institut in Rüschlikon/Zürich ist ein unabhängiger, weltweit vernetzter Thinktank und eine wichtige Plattform für zukunftsorientiertes Denken.

## AUTORENLISTE (AUSZUG)

*Ulrich Beck*: Die Weltrisikogesellschaft . *Norbert Bolz*: Der Name der Marke . *Steven Brown*: Retromarketing-Revolution . *Georg Franck*: Aufmerksamkeitsökonomie . *Neil Gershenfeld*: Dinge, die denken . *Malcolm Gladwell*: Der Tipping-Point . *Daniel Goleman*: Emotionales Management . *Peter Gross*: Abschied von der monogamen Arbeit . *Gary Hamel*: Das revolutionäre Unternehmen . *Naomi Klein*: No Logo . *Philip Kotler*: Global Bio-Branding . *Christopher Meyer*: Adaptive Ökonomie . *Christian Mikunda*: Einkaufsdramaturgie . *Henry Mintzberg*: Jenseits des Egoismus . *Kjell Nordström*: Karaoke-Kapitalismus . *Joseph Pine*: Die Erlebnisökonomie . *Jeffrey Rayport*: Servolution . *Florian Rötzer*: Superwaffe Panik . *Doc Searls*: Das Cluetrain Manifesto . *Robert Shiller*: Die neue Finanzordnung . *Don Tapscott*: Net Kids . *Paco Underhill*: Alterskonsum . *Peter Wippermann*: Silver Sex



## FAX-ANTWORT

Summaries aller Artikel finden Sie unter [www.gdi-impuls.ch](http://www.gdi-impuls.ch). Über das Archiv ([www.gdi.ch/impuls-archiv](http://www.gdi.ch/impuls-archiv)) können einzelne Beiträge online bezogen werden. Unseren Leserservice erreichen Sie unter Tel +41 71 272 73 70 (oder E-Mail: [impuls@zollikofer.ch](mailto:impuls@zollikofer.ch)) – oder faxen Sie uns einfach diesen Talon an: Fax +41 71 272 75 86

## Leserservice GDI Impuls

Zollikofer AG  
Fürstenlandstrasse 122  
CH – 9001 St. Gallen

### JAHRES-ABONNEMENT

- Ich bestelle GDI Impuls (4 Ausgaben pro Jahr) zum Preis von CHF 120.–/EUR 75.– (inkl. MwSt.; exkl. Versandkosten)

### KOLLEKTIV-JAHRES-ABONNEMENT

- Ich bestelle ... Exemplare GDI Impuls. Jedes weitere Abonnement an die gleiche Adresse kostet CHF 50.–/EUR 31.– (inkl. MwSt.; exkl. Versandkosten)

### SENDEN SIE UNS BITTE:

- ein Schnupper-Abonnement (2 Ausgaben) CHF 45.–/EUR 28.– (inkl. MwSt.; exkl. Versand)  
 Einzelausgabe Nr. .... CHF 35.–/EUR 22.– (inkl. MwSt.; exkl. Versandkosten)  
 den GDI\_Newsletter\*

NAME/VORNAME

FIRMA

STRASSE/NR.

PLZ/ORT/LAND

E-MAIL\*

TELEFON

DATUM/UNTERSCHRIFT