

Gerd-Inno Spindler

Marketing anders denken

Wie Sie die Spielregeln im Markt zu
Ihrem Vorteil verändern

3. Auflage



Springer Gabler

Marketing anders denken

Gerd-Inno Spindler

Marketing anders denken

Wie Sie die Spielregeln im Markt zu
Ihrem Vorteil verändern

3., überarbeitete Auflage



Springer Gabler

Gerd-Inno Spindler
Kahl am Main, Deutschland

ISBN 978-3-658-42412-1 ISBN 978-3-658-42413-8 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-42413-8>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Ursprünglich erschienen unter dem Titel: „Querdenken im Marketing“
© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2011, 2016, 2023

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Maximilian David

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Das Papier dieses Produkts ist recyclebar.

*Die reinste Form des Wahnsinns ist es,
immer das Gleiche zu tun und auf andere
Ergebnisse zu hoffen.*

(Albert Einstein¹)

¹ Albert Einstein, deutscher Physiker und Nobelpreisträger.

Vorwort zur dritten Auflage

Bei meinen Vorträgen, Seminaren und Workshops ergeben sich immer wieder neue Aspekte und Erkenntnisse im „Anders Denken“. Diese habe ich, ebenso wie neue Beispiele für Anders-Denker, in die dritte Auflage meines Buchs aufgenommen. Die Recherchearbeit für die neuen Beispiele hat mir wieder gezeigt, dass ein anders Denken unabhängig von Unternehmensgröße und Art des Unternehmens ist. Bestimmend sind die Offenheit und der Wille der handelnden Personen, Hindernisse nicht zu akzeptieren, sie zu hinterfragen und zu beseitigen. Die Gespräche mit den Verantwortlichen dieser Unternehmen und Organisationen waren hoch interessant und erfrischend. Sie zeigen das riesige Potenzial, das sich bietet und sind eine Quelle weiterer Ideen und Gedanken.

Den Titel des Buches haben wir geändert, da nach der Corona-Krise der Begriff „Querdenken“ leider nicht mehr für seine ursprüngliche Bedeutung steht. An den Stellen im Buch, wo er noch genutzt wird, steht er einzig für die ursprüngliche Bedeutung eines geänderten Denkprozesses im Unternehmen mit dem Ziel Innovationen und neue Geschäftsmodelle zu entwickeln.

Gerd-Inno Spindler

Vorwort zur ersten Auflage – warum dieses Buch entstand

Im heutigen Wirtschaftsleben steht immer weniger Zeit zur Verfügung, die richtigen Maßnahmen zu finden und umzusetzen. Und doch sind es oft keine wirklich neuen Themen und Probleme, mit denen wir uns beschäftigen, sondern Themen, mit denen wir uns schon länger und immer wieder auseinandergesetzt haben. In der Vergangenheit aber offensichtlich nicht mit dem notwendigen Erfolg, denn sie liegen immer noch vor uns. Das Gleiche gilt für strategische Entscheidungen, die unser Unternehmen in die Zukunft führen und unser Unternehmen vom Wettbewerb absetzen sollen.

Wenn die Unternehmen in einem Markt gleich denken und sich gleich verhalten, sind auch ihre Angebote und Produkte für die Kunden vergleichbar. Sie bieten keine Unterschiede oder Alleinstellungsmerkmale. Der Markt wird homogen und langweilig. Ein Kunde wird sich in einem solchen Markt, ohne wirkliche Differenzierungen, für das Produkt mit dem günstigsten Preis entscheiden. Das wiederum zwingt die Unternehmen, mangels einer anderen Art zu denken und zu handeln, zu einem permanenten Optimierungsprozess, um die Produkte zu verbessern und immer günstiger anzubieten.

Wer im Markt etwas bewegen will, muss etwas anders machen. Er muss anders denken und zwar nicht nur als die Anderen, sondern auch anders als bisher. Wer sich als Unternehmen nur damit beschäftigt, die bestehenden Produkte und Prozesse zu verbessern und Kosten einzusparen, läuft Gefahr, sich in einem Optimierungswettlauf mit dem Wettbewerb, der genau das Gleiche versuchen wird, zu verirren. Deutlich effektiver ist es, sich als Spielmacher im Markt zu bewegen und dem Wettbewerb als Spielmacher gegenüberzutreten. Der Markt soll nach unseren Regeln spielen und nicht wie nach den Regeln anderer. Warum sollten wir permanent mit dem Wettbewerb um den günstigsten Preis für das Produkt kämpfen, anstatt innovative Maßnahmen und Produkte im Markt zu platzieren und uns kreativ mit dem Kunden zu beschäftigen?

Wenn die bisher angewendeten Lösungsansätze nicht den erhofften Erfolg gebracht haben, sollte etwas geändert werden. Auf der Suche nach einer anderen Managementmethode, die aktuellen Problemstellungen zu lösen, bin ich auf das Thema „Querdenken“ (in seiner ursprünglichen Bedeutung) oder „Spielregeln im Markt ändern“, wie ich es genannt habe, gestoßen und war vom ersten Moment an überzeugt und begeistert. Anders denken als bisher, ist eine Managementmethode, die höchst innovativ ist und die Beteiligten und das Unternehmen gleichermaßen fordert. Mir war vom ersten Moment an klar, dass wir diese Denkweise im Unternehmen starten und umsetzen mussten. Sie würde uns dabei unterstützen, bestimmte Probleme zu lösen und unsere anspruchsvollen Ziele zu erreichen. Es gab keine Literatur über einen Umsetzungsprozess und keine Hilfestellung, wie so etwas funktionieren kann. Also musste ein Prozess, der sich in einem Unternehmen umsetzen lässt, erst entwickelt werden. Während der operativen Umsetzung dieser Managementmethode habe ich viel gelernt und möchte meine Erfahrungen in diesem Buch weitergeben. Aus voller Überzeugung.

„Anders denken“ als bisher löst sich von den bisherigen Denkprozessen und Denkmodellen im Unternehmen und blendet die vermeintlichen Branchengesetze aus. Quasi auf der „grünen Wiese“ beginnen die Überlegungen zur Gestaltung eines Prozesses oder zur Lösung eines Problems ganz neu. Die Anwender dieser Methode lösen sich von der Orientierung an den Marktgesetzen und akzeptieren diese nicht länger, sondern hinterfragen sie. So zu denken limitiert das Denken nicht auf das Gewohnte und Bekannte. Aus diesem Grund sind es oft völlig branchenfremde Unternehmen, die einen bestehenden Markt revolutionieren. Denken Sie z. B. an Apple, Google oder Red Bull.

Für die Zukunftsplanung eines Unternehmens ist es zwingend notwendig anders als bisher zu denken, denn wie können Sie absehen, was in fünf oder zehn Jahren auf Ihrem Markt los sein wird? Sie gelangen nur mit anderen Methoden und Denkprozessen in die heute noch virtuelle Zukunft.

Dieses Buch zeigt Ihnen, was „Anders denken“ ist und wie man als Spielmacher in der Lage ist, die Spielregeln in einem Markt zu seinen Gunsten zu ändern oder anzupassen. Es nennt Ihnen Beispiele für erfolgreiches anders denken und weniger erfolgreiches „weiter wie bisher“. Aus der Unternehmenspraxis kommend stelle ich Ihnen eine erfolgreiche Vorgehensweise zur Umsetzung des Prozesses vor. Die ausgewählten Sprüche werden Ihnen bestimmt ein Schmunzeln entlocken und einen gewissen Aha-Effekt erzielen.

Nachdem mich die Begeisterung für ein anderes Denken gepackt hatte, wollte ich natürlich unbedingt mein Team davon überzeugen und diese Methode bei

uns im Unternehmen einsetzen. Also habe ich angefangen, eine Präsentation für ein Kick-off-Meeting zusammenzustellen. Einige Grundbegriffe, Beispiele und Gedanken dazu habe ich zusammengetragen und aufbereitet. Sollten Sie genauso wie ich von diesem Thema gepackt werden, soll Ihnen diese Arbeit erspart bleiben. Mithilfe des Buches können Sie sofort loslegen, wenn Sie das Thema in Ihrem Unternehmen umsetzen wollen.

Es hat viel Spaß gemacht, meine Erfahrungen aufzuschreiben und Anregungen für Sie zusammenzustellen. Ich wünsche Ihnen viel Vergnügen bei der Lektüre dieses Buches und freue mich, wenn ich Sie für das „Anders denken“ und die Spielmacher-Theorie begeistern kann. Die Umsetzung des Prozesses hat unserem Unternehmen in erheblichem Maße geholfen, uns vom Wettbewerb zu differenzieren und die Weichen für eine erfolgreiche Zukunft zu stellen. Dass wir dabei auch viel Spaß hatten und dieses Vorgehen das gesamte Unternehmen motivieren kann, sei nur am Rande erwähnt.

Lassen Sie den Ausflüchten und Entschuldigungen der Vergangenheit keine Chance und nutzen Sie die großen Möglichkeiten, die sich jenseits der Marktbarrieren und -gesetze anbieten. Verlassen Sie die eingezeichneten Wege im Markt und gestalten Sie neue Trampelpfade.

Wenn die bisherigen Methoden Sie im Stich gelassen haben oder wenn Sie einfach mehr erwarten als die kleinen Schritte der Optimierung für Ihr Unternehmen, dann haben Sie das richtige Buch ausgewählt.

Die einzelnen Kapitel sind so aufgebaut, dass sie auch separat gelesen werden können oder Sie gezielt etwas nachschlagen können. Aus didaktischen Gründen finden Sie deshalb Wiederholungen von Inhaltsschwerpunkten in den Kapiteln.

Aus Gründen der Lesbarkeit wird im Buch auf die gleichzeitige Verwendung der Sprachformen männlich, weiblich und divers (m/w/d) verzichtet. Alle Formulierungen sprechen gleichermaßen alle Geschlechter an.

Gerd-Inno Spindler

Danksagung

Die Planung, die Recherche, das Schreiben, Korrigieren und wieder vorn vorne hat viel Zeit gekostet und doch unendlich viel Spaß gebracht.

Mein Dank gilt meiner Familie, die in den Abend- und Nachtstunden, an den Wochenenden und im Urlaub während der Autorentätigkeit nicht allzu viel von mir hatte und doch immer wieder mit dem Thema durch Fragen und „lies doch mal“ berührt wurde. Vielen Dank für die erste interne Lektoratsrunde durch meine Frau Jutta, die mir viele wertvolle Tipps gegeben hat. Danke für die Unterstützung und das Verständnis für manchmal komische Fragen und Launen.

Meinen ehemaligen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gilt mein besonderer Dank, für das, was sie alles durch ihr Engagement und ihre Kreativität bei der Umsetzung des Prozesses ermöglicht haben. Es hat so viel Freude gemacht, mit diesem Team der aws Wärme Service zu arbeiten und diese Managementmethode zu probieren und erfolgreich umzusetzen. Nie werde ich die erstaunten Blicke zum Start des Projektes, die ausdrückten: „Jetzt ist er völlig verrückt geworden“ und auch nicht die wachsende Begeisterung in den folgenden Monaten bis zum „Wann denken wir mal wieder quer, Herr Spindler?“, vergessen.

Bedanken möchte ich mich auch bei Prof. Dr. Jens Böcker, der bei unserem ersten Gespräch zum Thema Querdenken sofort Feuer und Flamme war und der mit seinem Team an der Universität in Bonn den empirischen Teil des Buches ermöglicht hat. Mit seiner Hilfe konnte ich einen Teil der Arbeit vor Publikum präsentieren und viel Mut durch die Reaktionen daraus schöpfen. Vielen Dank auch an seine Frau Uli, die uns an manchen Abenden so gut versorgt hat, dass wir uns nur um unsere Gedanken kümmern mussten.

Das Projektteam um Manuel Hammes als Projektleiter an der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg in St. Augustin hat mit dem „Forschungsprojekt Querdenken“ hervorragende Arbeit geleistet.

Mein Dank gilt aber auch allen zitierten Autoren, die mir in den vielen Lese-
stunden immer einen neuen Blick und neue Gedanken im Hinblick auf mein
Projekt ermöglicht haben. Meinen Gesprächspartnern aus den „Anders-Denker“-
Beispielen, danke ich für ihre Offenheit, die erfrischenden Gespräche und die
Möglichkeit, einen Blick in diese phantastischen Unternehmen werfen zu können.

Ganz herzlichen Dank an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Lektorat
des Springer Gabler Verlags in Wiesbaden, die viele wertvolle Tipps zur
Realisierung meines Buchprojektes gegeben haben. Vielen Dank auch für den
Mut, es umzusetzen.

Insgesamt hat es so viel Spaß gemacht, dass bestimmt weitere Projekte folgen
werden.

Inhaltsverzeichnis

1	Die Zukunft kommt. Sie auch?	1
1.1	Blick nach vorne	1
1.2	Zukunftsplanung statt Optimierung	5
	Literatur	8
2	Die Notwendigkeit anders zu denken	9
2.1	Eine Definition	9
2.2	Anders als die anderen und anders als bisher	12
2.2.1	Sich vom Wettbewerb abheben	14
2.2.2	Marktforschung reicht nicht aus	16
2.2.3	Einzigartig oder austauschbar?	18
2.3	„Billig“ ist kein Marketing	20
2.3.1	Optimieren ist keine Lösung	21
2.3.2	Bedürfnisse wecken	23
2.4	So kann man sich täuschen!	24
	Literatur	25
3	Anders denken als bisher, wie geht das?	27
3.1	Spielregeln im Markt ändern	27
3.1.1	Vom Alten lösen	33
3.1.2	Die richtigen Fragen stellen	34
3.2	Der Fokus des Marketings ändert sich	40
3.3	Spielmacher und Mitspieler	42
3.3.1	Das „OMA“-Prinzip	44
3.3.2	Offensive Spielweise	45
3.3.3	Fünf Schritte des Spielmakers	47
3.4	„Was würde mein Nachfolger tun?“	50

3.5	„Was würde Apple tun?“	51
3.6	Wechseln Sie die Perspektive!	52
3.7	Es gibt keine Einwände	55
3.8	Exkurs: Irrationales Verbraucherverhalten	57
3.8.1	Die Abo-Werbung und der Köder	57
3.8.2	Der Kugelschreiber und der Anzug	59
3.8.3	Kino oder nicht?	61
3.8.4	Der Anker und das Experiment	62
	Literatur	63
4	Der „anders Denker“-Prozess im Detail	65
4.1	Der Anfang	65
4.2	Die Präsentation	67
4.3	Ein Denken „Off the Limit“ kommt von oben	70
4.4	Teambuilding und Kick-off	74
4.5	Die Arbeit im „Off the Limit“-Team	79
4.6	Der „Anders als bisher“-Preis	82
4.6.1	Umsetzung des Siegevorschlages	83
4.6.2	Anders denken – Ideen entwickeln – Handeln	84
4.7	Weitere Quellen für „anders als bisher“	86
4.7.1	Die neuen Mitarbeiter	86
4.7.2	Reisen und Präsentieren	88
4.7.3	Task Forces und Workshops	89
4.7.4	Live Testing	91
4.7.5	Budgetgespräch	92
4.7.6	Training und Coaching	94
4.7.7	ILA Company	95
4.7.8	Job Rotation	96
4.8	„Unlimited Thinking“ ist eine Frage der Einstellung	98
4.9	Umsetzungshilfen für den „Anders denken als bisher“-Prozess	100
4.9.1	Die ersten Schritte	100
4.9.2	Der Prozess in Kurzform	103
4.9.3	Die „anders als bisher“-„Regeln“	105
4.9.4	Aufgaben- und Fragenkatalog	106
4.9.5	Die „Anders Denker“-Einstiegsfragen und das „GIRL“	109
4.9.6	Der Vortrag	112
4.9.7	„Anders denken als bisher“-„Sprüche“	112
	Literatur	119

5	Forschungsprojekt „Querdenken“: Wie Unternehmen denken	121
5.1	Zielsetzung und Stichprobe	122
5.2	Die Ergebnisse	123
5.3	Fazit	127
6	„Hall of Fame“: Spielregeln erfolgreich geändert	129
6.1	Neue Marktsegmente oder Märkte gründen.	130
6.1.1	Ryanair	130
6.1.2	Red Bull	134
6.1.3	Cirque du Soleil	137
6.1.4	Europa-Park	139
6.1.5	Kirschenhofer Maschinen	144
6.1.6	Schwan-STABILO	149
6.2	Neue Nachfrage für bestehende Produkte generieren	159
6.2.1	Jägermeister	159
6.2.2	Spreewaldhof Get One	160
6.2.3	Weber Grill.	164
6.2.4	Best Worscht	170
6.3	Neue Wettbewerbssituation schaffen	182
6.3.1	Starbucks	182
6.3.2	Ikea.	185
6.3.3	engelbert strauss.	188
6.3.4	Leitner Seilbahnen	193
6.4	Hindernisse im Markt eliminieren	196
6.4.1	Dick Fosbury	196
6.4.2	RTL	198
6.4.3	aws Wärme Service	201
6.4.4	Premium-Cola	208
6.4.5	AlliDent.	216
6.5	Existente Märkte neu beleben	221
6.5.1	Nespresso	221
6.5.2	FedEx	224
6.5.3	Swatch	226
6.5.4	SUN-SNIPER.	229
6.5.5	edding.	232
	Literatur.	246
7	Leider nicht selbst die Spielregeln geändert.	247
7.1	Zündapp, Kreidler	247
7.2	Dual	249

7.3	Telefunken	250
7.4	Olympia Schreibmaschinen	251
7.5	Sony Walkman	252
7.6	Quelle	254
8	Fazit: Es gibt keine dummen Gedanken	257
	Stimmen aus dem Markt	261
	Stichwortverzeichnis	267

Über den Autor



Gerd-Inno Spindler hat in Göttingen Betriebswirtschaftslehre studiert und begann seine Karriere bei Blaupunkt in Hildesheim. Danach war er in leitenden Vertriebs- und Marketingpositionen, u. a. für Black & Decker und Nintendo of Europe tätig. Er wechselte später zur VEBA Oel AG (ab 2002 BP Europa SE), wo er zunächst die Geschäftsführung der Caramba Chemie GmbH, anschließend der Aral Wärme Service GmbH und später der aws Wärme-Service GmbH übernahm.

Heute arbeitet Gerd-Inno Spindler als Autor und Unternehmensberater. Er leitet Seminare und moderiert Innovations-Workshops zum Thema „Anders denken als bisher“ und ist gefragter Referent und Keynote Speaker auf Marketing- und Strategiekonferenzen. Als Dozent für Marketing und Betriebswirtschaftslehre lehrt er an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg in Mosbach, Heilbronn und Weinsberg. Sein Buch „Und Action, bitte! – Vom Mitspieler zum Regisseur im Unternehmen“ ist 2020 im Springer Gabler Verlag erschienen. Das vorliegende Buch „Querdenken im Marketing – Wie Sie die Regeln im Markt zu Ihrem Vorteil verändern“ (der Titel wurde ab der 3. Auflage geändert) ist ein vielbeachtetes Fachbuch zu diesem Thema. „Basiswissen Marketing“ und „Basiswissen

Allgemeine Betriebswirtschaftslehre“ sind in der 3. Auflage veröffentlicht und gehören an vielen Hochschulen zu den Standardwerken.

Gerd-Inno Spindler hat an der Actor's Company in Aschaffenburg unter der Leitung von Torsten Stoll Schauspielunterricht genommen und wirkt seitdem in Theaterproduktionen als Schauspieler mit. Zusammen mit einer Kollegin ist er für die Produktion zahlreicher Theaterstücke verantwortlich.

www.gerd-inno-spindler.de

gerd-inno-spindler@gis-con.de

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1	Zukunft	7
Abb. 2.1	„Querdenken“ in seiner ursprünglichen Bedeutung: eine Definition.	11
Abb. 2.2	Anders denken.	19
Abb. 2.3	Die Optimierungsfalle	21
Abb. 3.1	Anders denken als bisher: Wie geht das?	28
Abb. 3.2	Ansatzpunkte des Marketings für unlimitiertes Denken	41
Abb. 3.3	Spielmacher und Mitspieler.	43
Abb. 3.4	Schritte des Spielmasters	48
Abb. 3.5	Was würde Apple tun?	52
Abb. 3.6	Meeting, aber wie?	53
Abb. 3.7	Das anderes Denkmodell.	54
Abb. 3.8	Abo-Werbung	57
Abb. 3.9	Köder schafft Vergleichbarkeit	59
Abb. 3.10	Kugelschreiber und Anzug	60
Abb. 3.11	Kino oder nicht?	61
Abb. 3.12	Experiment: Was kostet?	63
Abb. 4.1	„Wo kämen wir hin?“	68
Abb. 4.2	Der Unterschied.	70
Abb. 4.3	„Was machen wir heute?“	78
Abb. 4.4	Das Anabis-Nominierungsblatt	84
Abb. 4.5	Pool für „anders denken als bisher“	87
Abb. 4.6	„Anders denken als bisher“-Prozess	101
Abb. 4.7	„Anders Denker“ Einstiegsfragen	110
Abb. 4.8	Gedanken und Ideen Rundlauf (GIRL).	111
Abb. 4.9	Der Vortrag, graphic recording von Cornelia Koller	113

Abb. 5.1	Projektteam: Zielsetzung. (Quelle: Hochschule Bonn-Rhein-Sieg)	122
Abb. 5.2	Projektteam: befragte Unternehmen. (Quelle: Hochschule Bonn-Rhein-Sieg)	123
Abb. 5.3	Projektteam: inhaltliches Verständnis. (Quelle: Hochschule Bonn-Rhein-Sieg)	124
Abb. 5.4	Projektteam: Grenzen. (Quelle: Hochschule Bonn-Rhein-Sieg)	125
Abb. 5.5	Projektteam: Einsatzbereiche. (Quelle: Hochschule Bonn-Rhein-Sieg)	126
Abb. 5.6	Projektteam: Organisation. (Quelle: Hochschule Bonn-Rhein-Sieg)	127
Abb. 6.1	Ryanair	130
Abb. 6.2	Red Bull.	134
Abb. 6.3	Cirque du Soleil.	137
Abb. 6.4	Europa-Park Logo. (Quelle Europapark)	140
Abb. 6.5	Europa-Park Foto. (Quelle Europapark)	143
Abb. 6.6	Rulantica. (Quelle Europapark).	144
Abb. 6.7	Europa-Park Übersicht	145
Abb. 6.8	Kirschenhofer Maschinen GmbH Logo	145
Abb. 6.9	Roboter YASKAWA. (Bildquelle YASKAWA)	146
Abb. 6.10	Logo VPS-ROBERTA®	147
Abb. 6.11	VPS-ROBERTA® mit einem Display	148
Abb. 6.12	VPS ROBERTA® Transport	149
Abb. 6.13	Sebastian Schwanhäüßer. (Quelle Schwan-STABILO).	150
Abb. 6.14	STABILO BOSS Textmarker. (Quelle Schwan-STABILO) . . .	150
Abb. 6.15	Fineliner STABILO point 88. (Quelle Schwan-STABILO) . . .	151
Abb. 6.16	Schwan Logo ca. 1925. (Quelle Schwan-STABILO)	151
Abb. 6.17	Dermatograph. (Quelle Schwan-STABILO).	152
Abb. 6.18	Lirola Einmal-Lippenstift. (Quelle Schwan-STABILO).	153
Abb. 6.19	Schwan-STABILO DNA. (Quelle Schwan-STABILO)	156
Abb. 6.20	Schwan-STABILO 2023. (Quelle Schwan-STABILO).	158
Abb. 6.21	Jägermeister Logo	159
Abb. 6.22	Jägermeister Anzeige.	161
Abb. 6.23	Jägermeister.	162
Abb. 6.24	Spreewaldhof Get One!.	162
Abb. 6.25	Spreewaldhof Gurken	163
Abb. 6.26	Weber Grill Logo.	164

Abb. 6.27	Weber Grill Original Store	169
Abb. 6.28	Weber Grill 360 Grad	170
Abb. 6.29	BWIT Schärfe- u. Geschmacksrichtungen – Brenn-O-Meter. (Quelle BMIT)	172
Abb. 6.30	BWIT Dolle Äbbel. (Quelle BMIT)	173
Abb. 6.31	Best Worscht Imbiss. (Quelle BMIT)	174
Abb. 6.32	„Godfather of Worscht“. (Quelle BMIT)	175
Abb. 6.33	Best Worscht Food Truck. (Quelle BMIT).....	176
Abb. 6.34	Best Worscht Opening Flughafen Frankfurt Main (Quelle BMIT).....	177
Abb. 6.35	Best Worscht in Dubai 1. (Quelle BMIT)	178
Abb. 6.36	Best Worscht in Dubai 2 (Quelle BMIT).	179
Abb. 6.37	Best Worscht Shopprodukte. (Quelle BMIT)	180
Abb. 6.38	Best Worscht Gate Fuerteventura. (Quelle BMIT).....	181
Abb. 6.39	Lars Obendorfer „on work“ auf Fuerteventura. (Quelle BMIT).....	181
Abb. 6.40	Starbucks	182
Abb. 6.41	Ikea	186
Abb. 6.42	engelbert strauss Logo. (Quelle engelbert strauss).....	189
Abb. 6.43	engelbert strauss Eingangspanorama. (Quelle engelbert strauss).....	190
Abb. 6.44	engelbert strauss CI Factory. (Quelle engelbert strauss).....	192
Abb. 6.45	Leitner Schmittenhöhebahn. (Quelle: Leitner AG)	194
Abb. 6.46	Cablebus Mexico City. (Quelle Leitner AG).....	195
Abb. 6.47	Flying Belt Barroso, Brasilien. (Quelle Leitner AG).	196
Abb. 6.48	Dick Fosbury	197
Abb. 6.49	RTL	199
Abb. 6.50	aws Wärme Service	201
Abb. 6.51	Premium-Cola Flasche	209
Abb. 6.52	Premium-Cola Betriebssystem	211
Abb. 6.53	Premium-Cola Kalkulation (Beispiel 2015)	212
Abb. 6.54	Premium-Cola Etikett	216
Abb. 6.55	AllDent Zahnklinik	218
Abb. 6.56	AllDent Zahnklinik	219
Abb. 6.57	Nespresso.....	221
Abb. 6.58	FedEx.....	225
Abb. 6.59	Swatch.....	227
Abb. 6.60	SUN-SNIPER Logo.....	229

Abb. 6.61	SUN-NIPER Produkt.	231
Abb. 6.62	Logo edding.	233
Abb. 6.63	edding No. 1 Filzstift.	233
Abb. 6.64	Per Ledermann.	234
Abb. 6.65	edding Permanent Spray	235
Abb. 6.66	edding L.A.Q.U.E. Nagellack	237
Abb. 6.67	edding Tattoo Studio Hamburg	239
Abb. 6.68	edding Tattoo Farbe.	239
Abb. 6.69	edding in-line Kompaktdrucker.	240
Abb. 6.70	edding portable Kompaktdrucker	240
Abb. 6.71	transparente Folie, digital lesbar	241
Abb. 6.72	easy check by edding.	242
Abb. 6.73	Legamaster LoopMeeting Room Panel.	243
Abb. 6.74	Logo PLAYROOM	244



Die Zukunft kommt. Sie auch?

1

Zusammenfassung

In diesem Kapitel möchte ich die enorme Wichtigkeit der eigenen und vor allem der aktiven Zukunftsgestaltung eines Unternehmens im Marketing- und Vertriebsbereich herausstellen und verdeutlichen, dass man an der Zukunft nicht durch Reagieren oder Optimieren teilnimmt. Der Blick kann nur nach vorne gehen, die Zukunft ist das, was zählt. Beim Vorwärtsgehen müssen wir unsere Kraft und unsere Finanzen einsetzen. In die Vergangenheit zu optimieren, ist sinnlos. Die Zukunft wird in den seltensten Fällen nur eine Fortsetzung der Vergangenheit sein und sieht anders aus als das Heute. Wer nur nach hinten schaut, verliert den Blick nach vorne und gerät schnell ins Stolpern.

1.1 Blick nach vorne

„If everything seems under control, you are just not going fast enough.“¹

Das Herangehen an die Lösung von Problemen, die uns heute beschäftigen, gehört schon zur Gestaltung der Zukunft. Darum gibt es für mich einen ganz engen Zusammenhang zwischen Zukunft und Problemlösung. Immer und immer wieder die gleiche Vorgehensweise im Markt zu praktizieren, die gleichen

¹ Mario Andretti, amerikanischer Rennfahrer.

Produkte und Vertriebskanäle zu haben, sichert kein Geschäft für die Zukunft. Wären wir mit den heutigen Produkten und Strategien in zehn Jahren noch erfolgreich? Denken Sie einmal zehn Jahre zurück, zum Beispiel an die Telefonie oder den Computer. Mit den damaligen Produkten wäre heute im Markt kein Kunde mehr zu gewinnen.

Aufgabe ist es, die eigene Zukunft und das eigene Schicksal selbst zu bestimmen, denn die Zukunft kommt nicht schlagartig wie aus dem Nichts. Die Zukunft ist nichts Passives, sie wird vorbereitet und zwar von den Personen, die sich als Spielmacher aktiv im Markt bewegen. Also weg vom Klon-Marketing, hin zu einer aktiven Gestaltung mit einem anderen Denkprozess als bisher.

Mit dem Optimieren von Prozessen und Produkten werden nur die Fehler und Versäumnisse der Vergangenheit beseitigt. Es ist wichtig zu erkennen, dass man das Geld für Optimierung und Restrukturierung aus den vergangenen Jahren auch in die Zukunft hätte investieren können. Wo stünde das Unternehmen dann heute? Auf welchen neuen Märkten, mit welchen neuen Produkten und mit welchen neuen Kunden hätte man arbeiten können, wäre das Geld anders eingesetzt worden? Dieses Bußgeld für die Vergangenheit wäre besser in die Zukunft investiert worden. Wo begrenzt uns das Gewohnte und verbaut den Blick nach vorne?

In folgendem Experiment aus dem Tierreich werden die Beschränkung auf das Gewohnte und die sich daraus ergebenden Folgen gut sichtbar:

Beispiel

Vier Affen sind in einem Käfig, in dem ein Baum mit Bananen an der Baumspitze steht. Jeder Affe versucht natürlich, an die Bananen zu kommen, aber immer, wenn er zugreifen will, kommt von oben eine kalte Wasserdusche. Alle Affen machen diese Erfahrung. Dann wird ein Affe gegen einen neuen „unerfahrenen“ Affen ausgetauscht. Der neue Affe will selbstverständlich auch an die Bananen, aber die anderen erfahrenen Affen halten ihn zurück, sie wissen ja, was passieren würde. Nacheinander werden nun alle Affen ausgewechselt, bis zum Schluss keiner mehr die Erfahrung mit der Wasserdusche selbst gemacht hat. Aber trotzdem halten alle den jeweils neu hinzukommenden Affen davon ab, die Bananen zu greifen. Das Fernhalten von der Banane wurde zur Gewohnheit, selbst wenn die Wasserdusche nicht mehr erfolgen würde. Soweit zu Erfahrungen in der Vergangenheit und was sie für die Zukunft taugen. ◀

Der Spielmacher ist erfolgreich, weil er flexibel und schnell ist und sich zutraut, die Zukunft aktiv anzugehen und sich mit ihr auseinanderzusetzen, und zwar nicht aufgrund von Kostenvorteilen, operativer Effizienz oder organisatorischen Vorteilen.

Der Spielmacher und „Anders als bisher Denker“ schaut hinter die typischen Strategiepläne, er schaut weiter. Was brauche ich für den Markt der Zukunft? Diese Frage sollte einen wichtigen Platz einnehmen. Es geht nicht um einen aktuell höheren Marktanteil, das ist operatives Tagesgeschäft. Es geht um den Markt von morgen, der heute vielleicht noch nicht einmal in Ansätzen existiert. Wichtig sind die Nicht-Kunden, die zu Kunden werden sollen. Welche neuen Services, Vorteile oder Produkte will ich meinen Kunden in zehn Jahren anbieten? Welche neuen Kunden will ich überzeugen? Welche Kompetenzen brauche ich dafür? Welche Technik, welche Mitarbeiter? Werden dafür Lizenzen oder Firmenkäufe notwendig sein? Muss ich Mitarbeiter mit dem notwendigen Know-how suchen und für das Unternehmen gewinnen? Sind interne Versetzungen oder eventuell neue Shareholder notwendig?

Wofür geben Sie im Unternehmen mehr Geld aus und investieren mehr Zeit? Für die Erklärung und Bewältigung der Vergangenheit, zum Beispiel mithilfe detaillierter Analysen, für etwas, was schon längst vorbei ist? Oder für die aktive Gestaltung der eigenen Zukunft? Nach einer Analyse, nachzulesen bei Gary Hamel und C. K. Prahalad (1995), ist uns die Zukunft gerade mal drei Prozent unserer Aufwendungen wert.

Testen Sie sich selbst

Frage 1: „Wie verbringen Sie Ihre Zeit: Mit internen oder mit externen Fragen?“

Frage 2: „Bei den externen Themen, schauen Sie auf die nächsten fünf bis zehn Jahre oder auf den nächsten lukrativen Auftrag?“

Frage 3: „Bei den Themen in den nächsten fünf bis zehn Jahren, werden diese nur mit internen Kollegen besprochen oder diskutieren Sie auch mit externen Personen aus anderen Unternehmen und Branchen und versuchen, völlig andere Ansätze zu finden?“

Anstatt insgesamt fünfzig Prozent für die aktive Gestaltung der Zukunft einzusetzen, verbleiben durchgerechnet gerade einmal drei Prozent. Dramatisch daran ist, dass damit nichts Entscheidendes für die Zukunft getan wird, sondern die Vergangenheitsbewältigung uns offensichtlich erheblich mehr Zeit und Geld wert ist. Oft beherrscht uns die Angst eines Mitspielers vor der Zukunft und nicht der

Wille und das Selbstbewusstsein eines Spielmakers. Auf die unterschiedlichen Rollen von Spielmachern und Mitspielern wird später noch eingegangen.

Wachstum und Marktanteil kann man kaufen. Man kauft einen Wettbewerber und schon steigt der Marktanteil. Man kann Synergien heben und alles ist vermeintlich in Ordnung. Akquisitionen sind allerdings die am wenigsten intelligente Art im Markt zu wachsen. Meistens rechnen sich die Aufwendungen für Zukäufe selbst nach Jahren nicht. Es wird nur in sehr wenigen Fällen gelingen, eine Spitzenstellung in der Zukunft auf Zukäufe zu begründen. Die alleinige Sicht auf den Marktanteil hat ihre Tücken. Wie definiere ich meinen Markt? Als spezialisierter Reifenproduzent von Winterreifen für Allradfahrzeuge ist mein Marktanteil am gesamten Reifenmarkt eher gering. Beziehe ich ihn nur auf Winterreifen, ist er deutlich höher. Beziehe ich ihn auf Winterreifen für Allradfahrzeuge sieht die Marktanteilswelt schon wieder ganz anders aus. Am Ergebnis des Unternehmens hat sich allerdings nichts geändert. Also Vorsicht bei der Interpretation von Marktanteilen und dem „Gesundrechnen“.

Es ist eminent wichtig zu wissen, wo Geld in Form von Investitionen ausgegeben werden soll. Kaufen Sie mit viel Geld Marktanteile im heutigen Markt, der vielleicht morgen gar nicht mehr vorhanden ist oder zahlen Sie lieber in die Zukunft ein? Für die Zukunftsplanung eines Unternehmens ist es besser, ein Problem auch als solches anzuerkennen, als es durch Zahlenquälerei nur optisch zu lösen und dabei viel Zeit zu verlieren. Es ist besser die Vergangenheit ruhen zu lassen und sich mit der Zukunft zu beschäftigen. Um satt zu werden, reicht es nicht, sich über das gute Essen von gestern zu freuen. Manchmal ist es besser und auch notwendig, die Vergangenheit einfach auszublenden.

Die Positionierung des Unternehmens und der Produkte im aktuellen Markt ist wichtig, aber immer reaktiv und nicht auf die Zukunft gerichtet. Die aktuelle Positionierung übernimmt den Status quo. Als Spielmacher, der anders denkt als bisher, beschäftigt man sich mit einem heute noch unbekannten Markt. Das macht die Aufgabe umso spannender. Nehmen wir den Videorekorder als Beispiel. Keiner wusste, was der Markt will, es gab ihn schlicht noch nicht. Wo sollte der Preis des Videorekorders liegen? Welche Aufnahmezeit sollte eine Kassette haben? Welche Features sollte das Produkt haben? Zeitlupe, schneller Vorlauf, Programmierung, Schneidemöglichkeit? Eine Marktforschung war schwierig, denn der Konsument hatte vorher nie einen Videorekorder gesehen. Also galt es, einfach zu probieren, Standards zu setzen und schneller als andere im Markt zu sein, um Erfahrungen zu sammeln und darauf aufzubauen. So hat es Matsushita gemacht und so hat es Sony mit seinem Beta-System gemacht. Anfangs für den B2C-Bereich konzipiert und später die Messlatte im Profibereich. Durch die Auseinandersetzung mit dem Neuen, lernt und entwickelt sich ein Unternehmen.

1.2 Zukunftsplanung statt Optimierung

Es ist wichtiger, neue Märkte zu entdecken, als im heutigen Markt zu arbeiten und alles auszuquetschen, was noch eben geht. Das ist die Aufgabe Ihrer Spezialisten im Unternehmen, oft die Bewahrer der Vergangenheit. Sie selbst sollten anders denken und arbeiten. Es ist besser, Sie erfinden die Zukunft, als an der eigenen Zukunft nicht beteiligt zu sein. Nur der Aktive hat die Macht.

Was wollen Sie oder Ihre Mitarbeiter in zehn Jahren erreicht haben bzw. hinterlassen haben? An welchen bahnbrechenden Entwicklungen im Markt wollen Sie mitgewirkt haben, welche wollen Sie initiiert haben? Die Zukunft ist erheblich reizvoller als die Vergangenheit. Das Festhalten an Verhalten und Lösungen, die in der Vergangenheit ausgereicht haben und sinnvoll und erfolgreich waren, wird nicht die Lösungen für eine sich verändernde Zukunft bringen. Wir haben oft Angst vor dem Dunkel der Zukunft, aber dann müssen wir eben die passenden Scheinwerfer finden. Diese Angst vor der Zukunft wird von Paul Watzlawick (1983) in seinem Buch „Anleitung zum Unglücklichsein“ beschrieben: Ein Mann verliert nachts auf dem Weg nach Hause seinen Schlüssel und sucht offensichtlich erfolglos immer nur unter dem Lichtschein einer Laterne. Auf die Frage eines dazu kommenden Polizisten, ob er den Schlüssel hier verloren hätte, antwortet der Mann: „Nein, nicht hier, sondern dort hinten – aber dort ist es viel zu finster, um etwas zu sehen.“ Wenn wir immer unter dem gleichen Lichtkegel, immer nur im Vertrauten nach Lösungen suchen, kommen wir keinen entscheidenden Schritt voran.

Eine lineare Weiterentwicklung des immer Gleichen läuft irgendwann ins Leere. Bruno Weisshaupt (2006) beschreibt in seinem Buch „Systeminnovation – Die Welt neu entwerfen“ eine Art Gesetzmäßigkeit des Fortschritts, indem eine lineare Weiterentwicklung des immer Gleichen, irgendwann ins Leere läuft. Er sieht zum Beispiel den Höhepunkt einer Produktentwicklung dann erreicht, wenn der Aufwand einer Optimierung des Produktes, in keiner Relation mehr zum Wert des Produktes steht. Dieser Punkt ist meistens schneller erreicht, als man denkt und wahrhaben will. Manchmal kommt es mir so vor, als wenn viele nach dem Motto „Keine Ahnung, wohin wir gehen, aber von diesem Weg weichen wir keinen Millimeter ab“ handeln.

Was muss ich heute tun, um das Morgen zu erreichen? Wer könnten die neuen Wettbewerber und die neuen Kunden im Zukunftsmarkt sein? In diesem Stadium reicht die grobe Richtung, Details der Zukunft oder der komplette Weg werden jetzt noch nicht benötigt. Es reicht, den ersten Schritt zu sehen und diesen auch

zu tun. Wenn sie mit dem Auto von Hamburg nach München zum Hauptbahnhof fahren wollen, müssen Sie erst einmal die grobe Richtung kennen, die A7 Richtung Süden; der Straßenplan von München nutzt Ihnen hier noch nichts. Er interessiert an dieser Stelle noch gar nicht, kann aber mächtig irritieren. In diesem Stadium reicht es grobe Vorstellungen von der Zukunft zu entwickeln, aber noch keine Details, die sich erst mit den weiteren Schritten ergeben werden. Unterwegs auf der Reise nach München werden Sie etwas essen und trinken und Sie werden das Auto auftanken müssen. Kaum einer wird schon seine gesamte Verpflegung dabei haben: Sie werden sich unterwegs die Dinge besorgen, die Sie für die Weiterreise brauchen. Sich einfach ins Auto setzen und losfahren, funktioniert allerdings auch nicht, denn dann fahren sie eventuell nach Flensburg und nicht nach München.

Als Franz und Roland Mack, Entwickler und Hersteller von Fahrgeschäften für Jahrmärkte, die Idee für ein Ausstellungsgelände für ihre Produkte hatten, wussten sie auch nicht, dass ihre Idee zu Europas größtem Freizeitpark führen würde. Heute ist der Europa-Park Rust weltweit eine Messlatte in der Freizeitindustrie und Roland Mack wurde fast nebenbei zu Deutschlands größtem Hotelier (s. Kap.6).

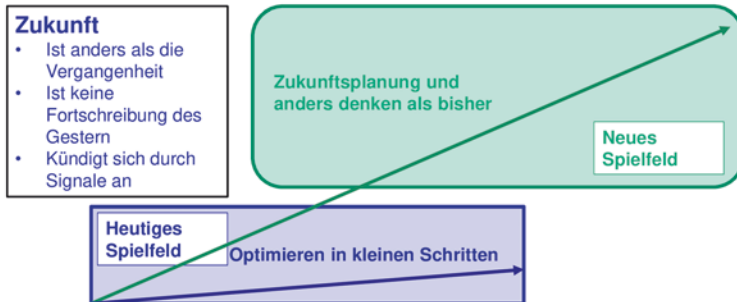
Gestaltung der eigenen Zukunft ist, sich neue Produkte und Anwendungen für die bestehenden Kompetenzen im Unternehmen zu suchen oder sich die Frage zu stellen, welche Kompetenzen für den Markt der Zukunft aufgebaut werden müssen (Abb.1.1). Recaro z. B. produziert und verkauft Auto- und Flugzeugsitze. Aus dieser Kompetenz entwickelt sich ein Angebot an Bürostühlen. Der Einstieg in einen neuen Markt.

Die Zukunftsplanung ist kein einmaliger, sondern ein permanenter Prozess, für den nicht Geld entscheidend ist, sondern das Wollen und Können der Manager und Mitarbeiter. Das Management eines Unternehmens sollte sich dem „Anders Denken als bisher“ öffnen und sich nicht zu viel im Tagesgeschäft verlieren. Ein Unternehmen muss sich verändern, und zwar bevor es eine Notwendigkeit wird. Genau dafür muss ein anderer Weg des Denkens und des Managements eingeschlagen werden.

Da es keine unsterblichen Geschäftsmodelle gibt, ist es effektiver sich selbst in Frage zu stellen und sein eigenes Geschäftsmodell anzugreifen, bevor es Andere tun. „Keine Marktführerschaft ist für die Ewigkeit. Jedes Geschäftsmodell wird irgendwann angegriffen werden. Und vor diesem Hintergrund ist es strategisch klüger, selbst das eigene Geschäftsmodell anzugreifen, als von Anderen angegriffen zu werden. Konsequenz: wir müssen uns selbst



Zukunftsplanung statt Optimierung



© Gerd-Inno Spindler

Abb. 1.1 Zukunft

kannibalisieren.“² Die Hersteller von analogen Filmen und Kameras haben das schmerzlich erfahren. Mit Einführung der digitalen Fotografie ist der Markt für analoge Fotografie in kurzer Zeit zusammengebrochen. Es gab viele namhafte und starke Unternehmen in diesem Bereich, wie z. B. Fujifilm (s. Komori, Shigetaka, 2015). Der Umsatzanteil der Filme betrug bei Fujifilm ca. 60 %. Ab 2002 brach der Markt für diese Produkte um jährlich bis zu 30 % ein und kam nahezu zum Erliegen. Einige Wettbewerber stellten ihr Sortiment auf digitale Produkte um, einige spezialisierten sich auf andere optische Produkte, wie medizinische Geräte oder Kopierer und einige verschwanden vom Markt. Fujifilm stellte seine Produkte ebenfalls um, ging aber noch einen Schritt weiter. Das Ziel war es, mit der Kernkompetenz aus dem Fotogeschäft neue Märkte zu erschließen. Ein wichtiges Know-how bestand darin, das Verblässen von Fotos zu verlangsamen. Die eigene Forschungsabteilung beschäftigte sich intensiv

² Sven Gábor Jánsky, deutscher Zukunftsforscher