
IMPRESSUM: *** Gegründet Juni 1996 *** unregelmäßig erscheinendes Informationsmedium der BerufsInfoZentren Wien, BIZ 7, Neubaugasse 43, 1070 Wien Tel.: 0043/1/878 71-30299, Fax: DW 30289 Katharina.Welan@ams.at <http://www.ams.at>

Allgemeines

3rd European Consumer Trend Conference – Trends und Thesen

von Tobias Gremaud und Alain Egli, GDI

Jahrzehntelang haben Marketingfachleute die „Block-Buster-Strategie“ gepredigt: Ein Fünftel des Sortiments muss vier Fünftel des Umsatzes erzielen. Damit ist Schluss, das Wachstum verlagert sich zusehends in die Nischen. Was es jetzt zum Überleben braucht, erklärten renommierte Experten Ende März an der „3rd European Consumer Trend Conference“ des Gottlieb Duttweiler Institut (GDI) in Rüschlikon bei Zürich.

So viel vorweg: Nein, der Massenmarkt wird nicht sterben. Trotzdem besteht zur Beruhigung kein Grund. Denn erstens werden die zukünftigen Massenmärkte kleiner sein, nicht einmal die größten Player sind vor Aufspaltung gefeit. Und zweitens liegen die neuen Massenmärkte nicht in Europa, sondern in den „BRIC“-Ländern Brasilien, Russland, Indien und China, welche 2050 wohl die führenden Industrienationen ausmachen werden. In Europa hingegen ist die Zeit der Industriekultur, als Masse die zentrale Idee darstellte, vorbei. Der vergleichsweise kleine Markt kann sich nur noch mit neuen Ideen abheben. Oder, in Anlehnung an den österreichischen Ökonomen Joseph A. Schumpeter (1883-1950): Wir befinden uns in einer Phase, in der die Produktionsmittel durch Innovationen „schöpferisch zerstört“ werden und neue Vielfalt entsteht. Segmentierung ist ein Schlüsselfaktor.

Für Europa bedeutet das: Ab in die Nische! In die „Nouveau Niche“, um genau zu sein – und so lautete auch der Titel der dritten „European Consumer Trend Conference“. GDI-CEO David Bosshart: „Die Vielfalt nimmt zu, und der Durchschnittskunde ist tot. Was wir heute brauchen, ist ein Wettbewerb der Differenzierung.“ Während zuvor die „Aldisierung“ dominierte, gilt heute und in Zukunft: immer mehr von immer weniger verkaufen. Genau das ist es übrigens auch, was „Wired“-Chefredaktor Chris Anderson in seinem gleichnamigen Bestseller als „The Long Tail“ beschrieb.

Me-Conomy

„Nouveau Niche“ also. Kreiert hat den Begriff der holländische Trend-Spotter Reinier Evers, Gründer von trendwatching.com. Sein Mega-Trend heißt Individualismus, und die daraus resultierende „Me-Conomy“ lässt viele, viele individuelle Bedürfnisse entstehen – lauter Nischen. Denn wenngleich günstige Massenware nicht verschwindet, wird der Kunde doch immer erfahrener und sein Geschmack immer vielfältiger. Preisvergleiche, Bewertungen und Empfehlungen bestimmen seinen Kaufentscheid mehr als alles andere. Netter Nebeneffekt: Unter dem Druck der Online-Empfehlungssysteme steigt die Qualität von Massenware.

Waren einst Status, Masse und die Nachbarn die Messlatten, sind sie jetzt der Konsumenten Alptraum. Um solche reife Käufer zu betören, braucht es Erfindungsgeist. Reinier Evers rät,

Innovation und Kreativität einzusetzen, um herauszufinden, was die gesättigten Kunden neugierig macht und wie sie sich überraschen lassen: Pop-up-Stores, limitierte Neulancierungen, ungekannte Erlebnisse – zum Beispiel temporäre Mini-Shops in Shanghai, Design-Möbel für Babies, Weine für Frauen, gestylte Öko-Produkte... „Nischenkunden sind keine Herdentiere, sondern Individualisten“, sagt David Bosshart. „Oberstes Gebot ist, sich mit neuen Kommunikationsformen auseinanderzusetzen, die individuelle Kommunikation ermöglichen.“

In der Praxis hat Trendscout Reinier Evers zwei wichtige neue Konsumententypen ausgemacht: den Trysumer und den Twinsumer. Der Trysumer ist ein erfahrener Verbraucher, der ein Produkt dank neuer Möglichkeiten erst kostenlos testet und nur bei Gefallen kauft, und der auch mal eine Designer-Handtasche mietet. Der Twinsumer wiederum will immer nur das Beste. Dabei sucht er geistesverwandte Konsumenten, auf deren Urteil er sich verlassen kann.

Für die Anbieter identifiziert Evers nun drei Strategien: Erstens die „Curated Consumption“, bei der Verkäufer versuchen, kompetent auf Empfehlungs-Sites erwähnt zu werden. Zweitens „Customer-made“: Waren und Dienstleistungen des täglichen Gebrauchs werden in enger Zusammenarbeit mit Verbrauchern zu Unikaten veredelt. Und drittens „Snobmodities“ – Alltagsprodukte wie Salz oder Honig, die zu schicken Luxus-Artikeln avancieren.

Motor „Web 2.0“

Technologischer Treiber der Nischen-Bildung ist das Internet – genauer das „Web 2.0“ mit seinen Bewertungs- und Empfehlungs-Systemen, welche die Macht an die Konsumenten übertragen. Das Geschäft entwickelt sich von B2B hin zu C2C. Ausschlaggebend werden Menschen sein, die sehr gut kommunizieren und die Reputation der Produkte weiter tragen. Wichtiger als wenige starke Beziehungen wird die Vielfalt vieler schwacher Beziehungen. So kreierte das Netz soziales Kapital. Insgesamt, sagt David Bosshart, hilft die Technologie, zu lokalisieren, zu regionalisieren und den persönlichen Aspekt ins Zentrum zu stellen. Das Netz bringt die Dimensionen auf ein vernünftiges Mass zurück, humanisiert die Entwicklung und gibt dem Einzelnen Mut zur Veränderung.

Der Trend zur Nische ist nicht mehr nur Zukunftsmusik. Die Angebotsvielfalt im Web ist schon heute unvorstellbar groß, gegen vierzig Prozent der Umsätze werden online im Long Tail erwirtschaftet. Der Grund: Digitale Händler können mit Grenzkosten, die gegen Null tendieren, ein unbegrenztes Sortiment aufbauen. Demgegenüber sind die Voraussetzungen der Offline-Händler ungleich schlechter: Hohe Distributions- und Lagerkosten, eingeschränkter Regalplatz und Personalkosten führen zu einer Fokussierung auf wenige umsatzträchtige Produkte.

Was tun? Eine Steigerung der Margen lässt sich etwa durch höhere Preise erzielen, da Kunden oft bereits sind, für Special-Interest-Produkte mehr zu bezahlen. Aber auch mit verbesserten Empfehlungen und Suchmaschinen kann man die Marge erhöhen.

Zum Beispiel bei Otto, wie Björn Schäfers, Geschäftsleiter der Otto-Tochter Schopping24 erzählt. Deutschlands größter Versandhändler investiert in bessere Empfehlungsdienste (Konsumenten-Rezensionen) und Suchmaschinen, die den Kunden schneller und einfacher zum Produkt führen sollen. Um Nutzwert und Attraktivität zu verbessern, wurde zudem mit Rundum-Ansichten und virtueller Anprobe an Avataren die Präsentation der Angebote optimiert. Die Nische wird so zum Teil der Internet-Strategie.

Heute ermöglicht das Internet Globalisierung und Regionalisierung gleichzeitig. Damit ist die „TINA“-Haltung („there is no alternative“) definitiv out – es gibt Alternativen!

Crowdsourcing

Doch das ist erst der Anfang. Zunehmend werden Teile der Wertschöpfungskette gleich an die Konsumenten ausgelagert – „Crowdsourcing“ nennt Peter Wippermann, Leiter des Trendbüro Hamburg, eine solche Automatisierung sozialer Beziehung mittels Internet. Schon heute wickeln Kunden ganze Bestellvorgänge an ihrem PC ab oder personalisieren Produkte nach ihren eigenen Wünschen. Mit anderen Worten: Konsumenten liefern Ideen, werden zu Entwicklern, gar Designern. Damit geht die Macht von den Produzenten zu den Konsumenten über: Sie sagen, was sie wollen und interessant finden, sie machen die Spielregeln. Solcherart maßgefertigte Produkte sind automatisch Nischenprodukte, was zählt sind Individualität statt Masse, Dissens statt Konsens, Dialog statt Monolog.

Konsequenz: Statt dem Produkt wird immer mehr die Kundenorientierung zum entscheidenden Faktor, Marketing und Vertrieb fusionieren. Die Konsumenten werden zu Kooperationspartnern. Wer nicht angeschlossen ist, wird ausgeschlossen – Konsumenten wie Unternehmen. Für eine erfolgreiche Netzwerk-Ökonomie sind nicht mehr die Produktionsmittel entscheidend, sondern die Vernetzung.

Mediale Nähe ist die Nachbarschaft von morgen. Das belegt deutlich Ebay, wo Käufer zu Verkäufern werden und gebrauchten Produkten einen zweiten Frühling ermöglichen – die totale E-mancipation der Konsumenten. Die Fertigkeiten des Self-Marketing und Self-Publishing erwerben sie bereits als Kinder. So entstehen selbstbestimmte Konsumenten, die ihre Individualität designen. Dass „Persönlichkeit“ zu einem eigentlichen Arbeitsfeld wird, zeigt schon heute „Second Life“, die von fünf Millionen Usern bestimmte virtuelle Parallel-Welt.

Linking Value und Societing

In diesen Neuen Nischen funktionieren traditionelles Marketing und PR nicht. „Werbung im rein klassischen Sinn zu betreiben, bedeutet Geld zum Fenster hinauszuerwerfen“, so Peter Wippermann. „Es wird immer alle Kanäle geben, aber innerhalb dieser mehr Interaktivität und die Notwendigkeit für neue Ideen.“

So sieht das auch der Zürcher Werber Dominique von Matt, Mitinhaber der Zürcher Werbeagentur Jung von Matt/Limmat: Der Konsument sei auf der Flucht, verstecke sich im Medienschungel des „Digital Lifestyle“: „Nun gilt es, ihn mit Lust und List einzufangen.“ – Bloß wie? Von Matt macht beim aktuellen Medienkonsum vier Entwicklungen aus:

1. Fragmentierung: Immer mehr Medien werden von immer weniger Menschen genutzt, „das Lagerfeuer Fernsehen wurde von der Medienflut gelöscht.“
2. Demokratisierung: Konsumenten entwickeln Inhalte selbst; auf YouTube finden sich beispielsweise TV-Spots für Marken, die so nie in Auftrag gegeben wurden.
3. Interaktion: Mit Internet und Handy bewegen wir uns hin zur Zwei-Weg-Kommunikation. Das Handy wird zum Multimedia-Center und ist das einzige Medium, das die Menschen täglich 24 Stunden erreichen kann.
4. Individualität: Der Konsument will einen Gegenwert bekommen für seine Einwilligung, Werbe-Botschaften zu empfangen. Das Niveau der Markenkommunikation muss daher mit dem TV-Programm gleichziehen.

In der Markenkommunikation verlangt die neue Mediennutzung nach neuen Strategien: in bestehenden Kanälen überraschen, neue Kanäle erschließen oder erfinden, die Inhalte besetzen (etwa mit Product Placement) oder den Peer-to-peer-Kanal stimulieren. Gefragt sind medienneutrale, vernetzte Ideen, Kreativität wird wichtiger. Wer seine Marke zum „Talk of community“ macht, wird die Nischen erobern. Entscheidend, so Werber von Matt, sei ein Mix von Web und PR: „Man versucht, etwas ins Netz zu stellen und medial zu hypen.“

Zentral im Nischen-Marketing sei zudem, klare Entscheide zu fällen. Was wiederum zu einer genauen Zielgruppenansprache führt. Erfolg hat, wer sich mit den richtigen Personen verlinkt, der „Linking Value“ wird damit wichtiger als das Produkt selbst. Und seine Kunden gut zu kennen, ist das A und O. Marketing wird, wie David Bosshart sagt, zum „Societing“.

Neues Marketing ist aber auch Discovery-Marketing: Erfahrene Konsumenten möchten Neues entdecken und benützen dazu Google – für Jugendliche ist die Suchmaschine gar ein Learning-Tool, mit dem sie sich sozialisieren. Hier ergeben sich neue Möglichkeiten, Märkte zu bearbeiten.

Lügen verboten

Wo es beim Marketing der Zukunft so richtig anspruchsvoll wird: Empfehlungen im Internet und Mund-zu-Mund-Propaganda erhalten einen hohen Stellenwert. Denn die wirklich relevanten Entscheidungen geschehen im Austausch der Konsumenten untereinander. Damit geht die Kontrolle zu den Kunden über. Das Modell des „Lonely Consumer“ verliert an Relevanz, vielmehr gilt „WIR sind smarter als ICH.“ Anbieter müssen beobachten, was ihre Kunden über ein Produkt wissen und wie sie miteinander umgehen, wenn sie im Web über Produkte kommunizieren. Und sie müssen mit ihnen in einen Austausch treten.

Doch mit steigender Vielfalt wird die Emotionalität immer wichtiger – David Bosshart: „What you cannot manage in fact, you must manage emotionally.“ Kurze Botschaften und Authentizität gewinnen darum an Bedeutung, bieten Struktur und Einfachheit innerhalb der Vielfalt.

Aber Achtung, im Web 2.0 können Unternehmen nicht mehr lügen. Die totale Transparenz führt zum Zusammenbruch von Vertrauen. Immerhin hilft die Technologie bei der Rückkehr zu alten Formen des Vertrauens: Es entsteht in der Meinungsbildung von Kunden untereinander, über Reputation und über Feedback. Denn obwohl das Vertrauen in neutrale Experten (wie die in Deutschland weiterhin mächtige Stiftung Warentest) gut bleibt, werden die entscheidenden Gutachten in Zukunft in den „Communities 2.0“ eingeholt. Diese Economy of Recommendations ist insbesondere bei Informationsprodukten wie Reisen, Gesundheit, Öko und Bio schon heute gut entwickelt.

Wo Nischen greifen

Ein Beispiel dafür bietet der österreichische Bio-Gemüsebauer Erich Stekovics, der 3000 Tomatensorten anbaut und verkauft. Stekovics hat seine Nische im natürlichen Anbau und der sorgfältigen Herstellung von Nahrungsmitteln gefunden. Die Tomaten verarbeitet er im eigenen Betrieb unter anderem zu Saucen und Konserven. Seine Abnehmer sind Spitzenköche, Hobbygärtner und Konsumenten in Österreich, Italien und Deutschland, die den „Geschmack der Kindheit“ suchen.

Das Interesse an Stekovics' Arbeit wurde mit der Zeit so groß, dass er sich eine Kunden-Strategie überlegen musste: „Ich habe mir meine Konsumenten gesucht, so wie ich mir meine Freunde suchen würde. Ich möchte, dass mir der Konsument viel Zeit schenkt“, erklärt

Stekovics. Darum geht er täglich mit Kunden auf drei- bis vierstündige Führungen durch seine Felder. Wer sich diese Zeit nehme, sei der wahre Kunde. „Ich möchte aus meinen Konsumenten Experten machen“, so der innovative Bauer, der den Kunden bewusst Geschichten zum Erzählen mitgibt.

Doch Erfolge winken nicht nur beim Essen. Generell gilt es, selber Nischen zu schaffen. Den Märkten Europas rät Bosshart, ihre starke Tradition der Marken-Qualität weiterzuführen, um sich so hoffentlich auch in den BRIC-Staaten durchzusetzen. Schweizer Unternehmen könnten die Chancen aus der Kleinheit heraus innovativ und kreativ nutzen.

Noch konkreter zeigt dies Simon Threadkell, Retail Design Director bei Fitch, einem englischen Berater für Ladengestaltung. Seine Firma hilft Großhändlern dabei, Nischen-Ideen in Massen-Segmenten umzusetzen. Denn die großen Einzelhändler konkurrierten heute nicht mehr direkt miteinander, sondern beobachteten zunehmend, was kleine Player tun – zum Beispiel in Bezug auf Lokalisierung, um in regionalen Gemeinschaften Geschäfte zu öffnen und Teile der Communities zu werden.

Threadkells Praxisbeispiele umfassen das Gladstone Hotel, wo jedes Gästezimmer von einem anderen lokalen Künstler gestaltet wurde oder das Miss Sixty Hotel, mit dem eine Massen-Marke eine Nische gefunden hat. Starbucks-Salons wiederum ähneln eher einer Galerie als einem Coffee-Shop, und Nokia stellt für wenige Wochen Installations-ähnliche Shop-in-Shops in Malls auf. Und ein paar Nischen-Designer verkaufen ihre Waren in Los Angeles in einem Camping-Wagen.

Ob Hotel, Café oder Pop-up-Store: Der Nischenmarkt wird zu dem, was Detailhandel ursprünglich mal war: Ein persönliches Geschäft, wo der Kunde als Individuum behandelt wird; wo seine Bedürfnisse erkannt und verstanden werden; und wo zwischen ihm und dem Anbieter eine lang währende Beziehung besteht. Peter Wippermanns Warnung: „Für Unternehmen, die sich nicht auf Augenhöhe mit den Konsumenten treffen, die sie nicht ernst nehmen, kann es schwierig werden.“

3rd ECTC: Zehn Thesen:

1. Das Vertrauen in Hersteller und Händler sinkt, das Vertrauen in die Referenz-Meinung anderer Kunden steigt.
2. Konsumenten schließen Hersteller und Händler beim Netzwerken und Informationensammeln zunehmend aus.
3. Das Ende der „einsamen Konsumentin“ – sie handelt immer mehr als Teil eines kollektiven Netzwerks.
4. Die Konsumentenmärkte von morgen sind auf gesellschaftlicher Ebene verbundene Märkte.
5. Zweit- und Drittmeinungen sind schneller und billiger erhältlich und selbst bei Spontankäufen die Norm.
6. „Linking Value“: Verbindungen sind wichtiger als das Produkt.
7. Im Netz fusst das Vertrauen auf dem Ruf. Rückmeldungen sind das neue Aphrodisiakum.
8. Im Web 2.0 sind Firmen-Lügen ein Relikt vergangener Zeiten.
9. Das Netz schafft soziales Kapital.
10. Die Macht verschiebt sich von B2B zu C2C.

<http://www.gdi.ch/1443.0.html>, April 2007

GDI Trendradar 1.07 – Konsum- und Wirtschaftstrends 2007+

von Tobias Gremaud, Gottlieb Duttweiler Institut (GDI)

Hassen Männer das Einkaufen wirklich? Wer profitiert von der Nischenökonomie? Welche Shopping-Locations werden 2025 top sein? Diese Fragen beantwortet der „Trendradar 1.07“ des Gottlieb Duttweiler Instituts (GDI). Zudem widmet sich der internationale Think-Tank in seinem jüngsten Outlook den Bewertungssystemen, dem „Über-Geschäft“ und der Kleidung von morgen. Und er gibt den Verlierern der jüngsten Internet-Revolution einen Tipp.

Die aktuellsten Entwicklungen auf dem GDI Radar:

Marktpotenzial: Von der Masse zur Nische

Der klassische Angebots- und Nachfrage-Markt mit seinen limitierten Beständen ist ein Auslaufmodell. Nischenmärkte sind die Massenmärkte von morgen. Online funktionieren sie bereits, wie „Wired“-Chefredaktor Chris Anderson in seinem Bestseller „The Long Tail“ zeigt: Ehemalige Nischenprodukte finden auf dem Internet rasend Absatz. Alternative Distributionsformen, die keinen bedeutenden Marktanteil besitzen, sind hier erfolgreich. Ebenso Randangebote und -bereiche von Großverteilern. Kunden erhalten freie Auswahl und müssen sich nicht an der Masse orientieren. Der „Rattenschwanz“ der Online-Angebote wächst ins Unendliche.

Der Trend zum Kleinen funktioniert aber auch offline: Die „80/20-Regel“, wonach 20 Prozent der Produkte 80 Prozent von Umsatz und des Ertrag generieren, wird zur Ausnahme, das Bedienen der Nischen hingegen rentabel. Das große Geschäft wird vielfach nicht mehr mit wenigen Bestsellern, sondern mit etlichen Spartenprodukten gemacht. Diese Nischenökonomie hat in nahezu jeder Branche Chancen. Denn wer Nischenprodukte kauft, kann sich von der Masse unterscheiden und gleichzeitig als Teil einer besonderen Gruppe fühlen – als „master of the youniverse“.

Kundenvertrauen: Von der Transaktion zur Empfehlung

Das Vertrauen der Kunden in Hersteller, Händler und Expertenwissen nimmt stetig ab, während ihr Vertrauen in Meinungswissen aus dem Internet steigt. Die „höhere Intelligenz“ der vernetzten Konsumenten wird zur wichtigsten Orientierungsinstanz, kollektive Empfehlungs- und Bewertungssysteme jedem noch so brillanten Experten vorgezogen. Um ihre Kunden zu überzeugen, müssen Internet-Unternehmen im Web 2.0 eine Transaktionsgeschichte vorweisen – sei es in Form von Referenzlisten, sei es mittels eines Reputationssystems, bei dem die Käufer den Verkäufer bewerten. Denn der User glaubt, denen ähnlich zu sein, die am selben Produkt interessiert sind. So vertraut er den Tipps von ihm ansonsten völlig unbekannt Menschen. Dank der Empfehlungssysteme gelangen Kunden innert Sekunden zu Produkten, die dem von ihnen gewählten ähnlich sind. – Die Macht verschiebt sich zu den Usern.

Männer: Von Einkaufsmuffeln zu Powershoppern

Hinter der Mehrzahl aller Einkäufe stehen Frauen. Sagt man. Einkaufsmuffel sind vorwiegend männlich. Sagt man. Der Mann habe schlichtweg keinen Spaß am Geldausgeben. Sagt man. Doch jenseits der Klischees verweisen die jüngsten Trends auf eine ganz andere Entwicklung: So gaben Amerikaner an Thanksgiving, einem wichtigen Indikator für die US-Konsumentenstimmung, letztes Jahr vierzig Prozent mehr aus als die Frauen; Männer shoppen zwar seltener, aber teurer. Auch investieren die Herren der Schöpfung heute zehn Prozent mehr in Kleider, als noch vor zwei Jahren. Und die Zuwachsrate dieser Ausgaben ist höher als bei den Frauen – die Jungen entdecken das gepflegte Aussehen. Zudem reden Doppelverdiener und „Neue Väter“ heute zunehmend im Haushalt mit – was Hersteller

trendiger Kinderwagen bereits gemerkt haben. Und selbst die Einkaufssucht ist einer Studie der Universität Stanford zufolge fast gleichmäßig auf die Geschlechter verteilt.

Sicher: Männlein und Weiblein ticken selbst als KonsumentInnen anders. Doch auch bei den Männern entstehen immer mehr und zunehmend ausdifferenzierte Käufergruppen. Wer ihre Wünsche und Gewohnheiten untersucht, wird neue Märkte erkennen.

Firmen: Vom Business zum „Über-Geschäft“

Drei Achsen werden die Entwicklung der nächsten Jahre bestimmen: nachhaltiges Wachstum, Differenzierung und Innovation. Firmen müssen wachsen, sie müssen sich aber wegen der zunehmenden Konkurrenz aus Europa, Asien und Indien auch abheben. Der Ferne Osten wird bald nicht nur billigpreisige Produkte herstellen, sondern rasch in die Hochpreissegmente mit höheren Margen aufsteigen.

Bedingung für Wandel und Wohlstand Europas ist eine stärkere Innovationskultur – die Formel „schneller, billiger, größer, standardisierter“ hat ausgedient. In Abwandlung des Diktums von Milton Friedman: „The business of business is more than just business“ – das Geschäft der Zukunft wird mehr sein als nur Geschäft. Verlässliche Partnerschaften, ein immer wieder hart erarbeiteter Vorsprung an Kreativität, Mut zum gesunden Risiko – auch gegen den Mainstream –, Bereitschaft zu sozialer Innovation sowie der Schaffung von Werten, deren Erhaltung sich lohnt, werden unabdingbar und maßgeblich den Geschäftserfolg beeinflussen – „Das Über-Geschäft“.

Mode: Von Omas Strick zum virtuellen Hemd

Die MP3-Jacke gibt es schon. Den Turnschuh mit Schrittzähler auch. Ebenso die Bluse mit Anti-Alterungs-Enzymen oder ein Hemd, das dank eingearbeiteter Kleinst-Computer Körperfunktionen überwacht. High-Tech-Kleidung ist kein Privileg mehr von 007. Mode, Accessoires und Technik verschmelzen auch auf dem Massenmarkt. Textilhüllen aus der Spraydose schützen uns, Kleider werden zu Bildschirmen und können Gefühle und Persönlichkeit der Träger darstellen. „Blogjects“ wie zum Beispiel der iPod-Sneaker von Apple und Nike sammeln Informationen über ihre Umgebung und geben sie über Internet weiter.

Doch auch Vertrieb und Marketing werden zunehmend digital. Mit Videoclix können Film-Zuschauer die Kleidung ihrer Stars direkt bestellen. Kunden gestalten ihre Wunsch-Produkte online, bereits bietet der T-Shirt-Hersteller American Apparel virtuelle Bekleidung für die virtuellen BewohnerInnen der virtuellen Internet-Gegenwelt „Second Life“ an – Preis: ein Dollar das Stück.

Die Gegentrends? Die Detailhändler Tesco und Tchibo nehmen exklusivere Bekleidung ins Sortiment auf; Louis Vuitton hat mit Celux Läden geschaffen, die Mitgliedern vorbehalten sind; und mormor.nu (dänisch „Oma jetzt“) bietet handgefertigte Strickwaren an. Die jüngste Mitarbeiterin zählt 68 Lenze.

Shopping-„Hot Spots“: Von der Mall zum Airport

Der zukünftige „Hot Spot“ des Handels ist – der Bahnhof. Nicht mehr das Shopping-Center und die „grüne Wiese“ werden 2025 erfolgreiche Locations des Handels sein, sondern hoch frequentierte, gut erreichbare Lagen, die Komfort und Erlebnis kombinieren. So erwartet die Experten einer GDI-Umfrage beim Sonderfall Bahnhof das größte Wachstum. Die Ansprüche an die Präsentation und Inszenierung von Waren steigen, Branchengrenzen lösen sich auf. Erfolg hat die Verbindung von Einkauf und Unterhaltung mit Möglichkeiten zum vielfältigen Shopping – und genau dies bieten Bahnhöfe.

Desgleichen Flughäfen, wobei diesseits der Passkontrolle mit einem stärkeren Wachstum gerechnet wird als in der Passagierzone. Als besonders viel versprechend gelten Kopenhagen und London Heathrow T4. Überhaupt gelten Städte als viel versprechend, besonders häufig

genannte werden Dubai, die Vereinigten Arabischen Emirate und Kuwait. Aber auch Birmingham, Las Vegas und Großstädte wie New York, Moskau oder Shanghai gelten als hip.

Hip sind im übrigen auch die Formate von morgen: Popup- und Guerilla-Stores sowie (Premium) Factory-Outlets werden als zukunftssträftig eingeschätzt. Weit weniger fancy: Internationale Handelsketten gelten als die absoluten Gewinner.

Werbung: Von der Breite in die Tiefe

Ob's beliebt oder nicht: Die Internet-Revolution ist in ihrer nächsten Phase, und die Verlierer des Web 2.0 sind die Gewinner von gestern. Allen voran: Die klassischen Medien und die dazugehörigen Werbestrategien, die sich auf die Reichweite ausrichten. Schon heute verbringen die Konsumenten viel mehr Zeit in andern als den klassischen Medien.

Unter den neuen Bedingungen alles durchdringender Partizipation und Vernetzung dreht sich Werbung nicht mehr um Konsumtrends, sondern um Kommunikationstrends im Aufmerksamkeitsmarkt. Käufer tauschen sich öffentlich über Produkte aus, Fans gestalten Werbespots, kurz: Kunden werden zu Markenbotschaftern. Erfolgreich werbende Unternehmen kommunizieren mit ihren Konsumenten „auf Augenhöhe“, über Kanäle wie Podcast oder Blogs, über YouTube, MySpace, Friendster oder Xanga. Und erhalten so gezieltere, bessere Beachtung.

Damit schwindet die Bedeutung von Hits, großen Volumen und Umsätzen, während Nischen, ja Nischen von Nischen, wichtiger werden. Es geht nicht mehr um die Breite, sondern um die Tiefe. Wer den Durchschnittskunden avisiert, liegt maximal daneben.

Was ist zu tun? Eine Möglichkeit: Gesprächsanlässe bieten, mitreden lassen, zuhören lernen und antworten. Im besten Fall werden die Kunden so zu einem Produktvorteil.

(<http://www.gdi.ch/1444.0.html>, GDI_Newsletter 2.07, April 2007)

Naturwissenschaft/Medizin/Umwelt

Wie man mit Hefe Sprengstoff findet

Amerikanische Biotechnologen haben Bäckerhefe mit einem Geruchssinn ausgestattet und sie so zu einem effizienten Biosensor für Sprengstoff gemacht: Sobald die Hefezellen Spuren von Dinitrotoluol, einem Verwandten von TNT, wahrnehmen, verfärben sie sich leuchtend grün. Auch wenn das bislang lediglich im Mikroskop sichtbar wird, sind die Wissenschaftler vom Nutzwert ihrer Methode überzeugt. So wollen sie in Zukunft mit maßgeschneiderten Hefezellen neben Sprengstoff auch Drogen nachweisen und neue Wirkstoffe identifizieren.

Um die Hefe mit einem Geruchssinn auszustatten, wie ihn sonst nur Säugetiere besitzen, mussten die Wissenschaftler eine ganze Reihe zusätzlicher Gene in die Einzeller einbauen. Dazu gehörten Erbgutsequenzen mit dem Bauplan für Duftstofferkennungsproteine – so genannte Rezeptoren – an der Zelloberfläche ebenso wie Gene für verschiedene Botenstoffe, die das Andocken eines Duftstoffs ans Zellinnere melden. Zusätzlich koppelten die Biotechnologen den künstlichen Geruchssinn mit einer Art Kontrollleuchte: Sobald die Signalkette aus den verschiedenen Eiweißen als Reaktion auf einen Duftstoff anspringt, bilden die Hefezellen ein grün leuchtendes Protein, das dem Beobachter die Anwesenheit des entsprechenden Duftstoffs anzeigt.

Das Design der zusätzlichen Erbgutanteile ist so gewählt, dass mit relativ wenig Aufwand viele verschiedene Rezeptortypen in die Zellen eingebaut werden können, berichten die Wissenschaftler. Auf diese Weise können maßgeschneiderte Hefezellen für das Aufspüren spezieller Duftstoffe hergestellt werden. In ersten Labortests haben sich die kleinen Biosensoren bereits bewährt: Je nach eingebautem Rezeptor reagierten sie bereits auf geringe Konzentrationen von Vanillin, dem in Zitrusfrüchten vorkommenden Citronellal und anderen chemischen Teststoffen. Außerdem gelang es den Forschern, Hefezellen zu entwerfen, die Sprengstoffrückstände erkennen und durch ihr grünes Leuchten anzeigen konnten.

In Zukunft sollen die riechenden Hefezellen nach Angaben der Forscher aber nicht nur dazu dienen, Spuren von Gift- oder Sprengstoffen und Drogen aufzuspüren: Wird statt eines Duftstoffrezeptors beispielsweise ein krankmachendes Eiweiß in die Zellen eingebaut, können sie auch bei der Identifizierung neuer Medikamente helfen. Derartige Zellen leuchten nämlich nur dann grün auf, wenn ein passendes Gegenstück an das Eiweiß andockt – und solche Gegenstücke blockieren im Körper nicht selten die Wirkung krankmachender Proteine.

Venkat Radhika (Temple-Universität, Philadelphia) et al.: [Nature Chemical Biology](#), Online-Vorabveröffentlichung, DOI: 10.1038/nchembio882 (<http://www.wissenschaft.de/wissenschaft/news/277852.html>, 8.5.2007)

Dienstleistungen

Transparency Tyranny

Anyone who wants to see transparency in action should spend a few hours on [flyertalk](#), [igougo.com](#) or [TripAdvisor](#). The latter alone boasts more than 20 million visitors each month and has amassed close to 5 million registered users and over 7 million reviews and opinions covering 23,000 cities and 180,000 hotels, as well as more than 540,000 candid traveler photos of 40,000 hotels. A transparency poster child, we'll be using TripAdvisor as an example throughout this briefing.

It's not just travel, though: countless other sites, from epinions to Amazon, are inviting consumers to share their experiences on everything from kitchen knives to cars. No wonder some brands feel that transparency of reviews and recommendations has reached its zenith. However, what's out there today is nothing compared to the transparency madness that brands will have to deal with over the next few years. Here's what's going to fuel consumer reviews (and thus your profits or losses) to the n-th degree:

<http://trendwatching.com/briefing/index.shtml>, Mai 2007

Management/Marketing

Exzellenter Service macht den Unterschied

Für uns Kunden gibt es hin und wieder diese besonderen Erlebnisse, die uns besonders freuen, in Erinnerung bleiben und von denen wir auch anderen gerne erzählen: Der Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin eines Unternehmens ist freundlich, hilfsbereit und kompetent und vermittelt uns exzellenten Service. In allen Branchen gibt es solche Unternehmen, für die nicht die Produkte das Entscheidende sind, sondern der Service darum herum.

Die beiden Unternehmensberater Robert Reppa und Evan Hirsh von Booz Allen Hamilton haben in ihren Untersuchungen herausgestellt, was die besonderen Merkmale der serviceorientierten Unternehmen sind.

1. Service- und absolute Kundenorientierung sind keine einmaligen Initiativen oder „Themenschwerpunkte“ in einem Unternehmen. Sie sind tief in der Unternehmenskultur und bei allen Mitarbeitern verwurzelt. Alle Mitarbeiter wissen, dass das oberste Ziel ist, die Bedürfnisse und Wünsche der Kunden zu erfüllen. Das wird jeden Tag aufs Neue im Unternehmen lebendig gehalten, trainiert und verbessert.

2. Grundlage dafür sind Mitarbeiter, die diese Einstellung bereits mitbringen und bereit sind, sich voll und ganz für den Kunden einzubringen. Deshalb haben die führenden Unternehmen einen strengen Selektionsprozess eingerichtet. Nur wer beweist, dass er von Natur aus freundlich ist und selbständig erkennt, wie er dem Kunden helfen kann, wird dauerhaft beim Unternehmen bleiben. Dasselbe gilt auch für die Auswahl der Partner, wenn die Produkte über den Handel vertrieben werden.

3. Auch wenn die Einstellung von Beginn an stimmen muss, werden die Mitarbeiter regelmäßig trainiert. Dabei sind Produkt-Schulungen genauso wichtig wie Gesprächstechniken und Verhaltenstrainings. So bleiben die Mitarbeiter immer kompetent und können den Kunden helfen.

4. Serviceorientierte Unternehmen messen ständig, wie zufrieden ihre Kunden und ihre Mitarbeiter sind. Sie belohnen ihre besonders kompetenten und kundenfreundlichen Mitarbeiter in besonderer Weise - beispielsweise durch Prämien oder Einkaufsvergünstigungen. Die Unternehmen bezahlen meist überdurchschnittliche Gehälter, weil sie erkannt haben, dass eine hohe Mitarbeiterfluktuation der Serviceorientierung schadet.

Die Umsetzung dieser Elemente braucht Zeit, Geduld und Ausdauer. Reppa und Hirsh sind sich aber sicher, dass sie sich auszahlt. Denn es ist ein Erfolgskreislauf: Die Investition in serviceorientierte Mitarbeiter schafft zufriedene Kunden. Die sind meistens treu und empfehlen das Unternehmen weiter. So sorgen sie für steigende Umsätze und sind oft bereit, auch etwas mehr für Kompetenz, Hilfsbereitschaft und Freundlichkeit zu bezahlen.

(Newsletter Businesswissen, Ausgabe 188/2007, 04/2007, Herausgeber: Dr. Jürgen Fleig, b-wise GmbH, Business Wissen Information Service, Stephanienstr.20, 76133 Karlsruhe
Telefon ++49 (0)721 1 83 97 10, info@b-wise.de, <http://www.business-wissen.de/>)

Führungskräfte brauchen mehr Mut

Führungskräfte brauchen wieder mehr Courage und Mut, sagt der Manager Stefan Tilk. Er begründet in seinem Buch und in einem Beitrag für *managerSeminare* (2/2007), warum gerade in kniffligen Situationen Manager in den Unternehmen die Lage verschlimmern, wenn sie sich nicht trauen und feige sind. Sein Credo ist anspruchsvoll:

„Wir brauchen in den Unternehmen kein Zaudern und Zagen - und auch kein Business-School-Diplom, kein Outsourcing, keine Billiglöhne, keine Jahrhundert-Reformen und keine teuren Berater. Alles, was wir brauchen, ist schlicht und einfach Mut: Mut im Management, Courage bei der Unternehmensführung.“

Zunächst geht es nach Tilk erst einmal darum, den Platz der Bequemlichkeit zu verlassen. Wer nichts sagt, die Dinge laufen lässt, macht es sich bequem und bleibt in seiner Komfort-Zone. Dabei wäre es hilfreich und notwendig, dass Probleme rechtzeitig erkannt und ausgesprochen werden, um Gegensteuern zu können und Irrtümer zu korrigieren.

Um mutig zu sein, braucht es keine tief greifenden Eingriffe in die Persönlichkeit; schon mit kleinen Änderungen der Verhaltensweise und Einstellung lassen sich Mut beweisen und Berge versetzen. Folgende Beispiele nennt Tilk:

- 1) Überfordern Sie Ihre Mitarbeiter! Manager müssen das Anspruchsniveau und die Forderung an die Leistungsbereitschaft schrittweise erhöhen, um brachliegende Potenziale abzurufen.
- 2) Teilen Sie Informationen! Es gibt keinen Grund, Informationen gegenüber Mitarbeitern zurück zu halten; alles sollte offen ausgesprochen und weitergegeben werden. Einzige Ausnahme: Persönliche Daten.
- 3) Entscheiden Sie nach der 80:20-Regel! Nicht alles muss perfekt und bis auf die dritte Stelle hinter dem Komma abgesichert sein. Wichtig sind die Grundaussage und die Wahrscheinlichkeit, auf der sicheren Seite zu sein.
- 4) Mischen Sie sich ein! Wer Beiträge dazu leisten kann, dass sich das Unternehmen verbessern kann oder Fehler vermieden werden, sollte diese einbringen. Dabei braucht es nicht das große Publikum, besser ist es, Sachverhalte unter vier Augen zu klären.
- 5) Betreiben Sie Management by Widerspruch! Mitarbeiter sollten die Möglichkeit haben und auch nutzen, konstruktive Kritik zu äußern - auch über Abteilungsgrenzen hinweg.
- 6) Reden Sie mutig! Führungskräfte sollten nicht um den heißen Brei herumreden, sondern klar sagen, worum es geht und sich danach um die geweckten Emotionen kümmern.

Stefan Tilk formuliert seine Anforderungen sehr forsch und überzeugend. Doch an der Umsetzung dürfte es hapern. Denn Mut zu beweisen ist nicht jedermanns Sache und allzu oft wird man in den Unternehmen dafür auch bestraft. In der Geschichte der Menschheit sind die Mutigen meistens die Helden, aber sie scheitern auch oft. Ob das nicht auch für den Manager im Unternehmen gilt?

(Newsletter business-wissen.de, 194/2007, b-wise GmbH, Business Wissen Information Service, Stephaniestraße 20, 76133 Karlsruhe, Telefon +49 (0) 721. 1 83 97 0, E-Mail: redaktion@business-wissen.de)

So sehen gesunde Unternehmen aus

Viele Vorstände und Geschäftsführer tun etwas für ihre körperliche Fitness und die eigene Gesundheit. Sie laufen Marathon und ernähren sich gesund. Aber was tun sie für die „Gesundheit ihres Unternehmens“? Oft viel zu wenig, weil sie den Zwängen des täglichen Geschäfts und der vierteljährlichen Erfolgskennzahlen nachgeben, weil sie nur kurzfristig agieren und weil es große Unterschiede gibt zwischen dem, was sie denken, und dem, was sie tun - und sie das auch noch falsch einschätzen.

Das meinen Aaron DeSmet, Mark Loch und Bill Schaninger von McKinsey. Sie beschreiben, worauf es wirklich ankommt, wenn auch das Unternehmen lange gesund und erfolgreich sein soll. Dazu haben sie hunderte von Fachartikeln der letzten Jahre analysiert, die Antworten von 60.000 Mitarbeitern und Managern aus einer Befragung ausgewertet und eine Vielzahl von Veranstaltungen und Interviews durchgeführt. Ihre Ergebnisse zeigen, was „gesunde Unternehmen“ kennzeichnet:

Belastbarkeit: Das Unternehmen kann auf Störungen, Unwägbarkeiten und plötzliche Ereignisse im Außenraum schnell reagieren und diese abfedern - indem es dafür genug finanzielle Reserven hat, die Mitarbeiter flexibel einspringen, die Lieferanten ersetzbar sind.

Umsetzungsstärke: Die Kernprozesse werden sicher beherrscht. Die Mitarbeiter wissen, welche Verantwortung sie tragen und was sie zu tun haben. Entscheidungen werden abgewogen, aber nicht in die Länge gezogen. Die Manager wissen, wie wichtig es ist, diese Fähigkeiten ständig zu prüfen, zu pflegen und zu verbessern.

Orientierung: Es gibt eine klare Ausrichtung, die durch eine Vision, ein gemeinsames Leitbild und klare Ziele vermittelt wird. Die Mitarbeiter kennen diese und können dadurch ihre eigenen Aktivitäten auf den gemeinsamen Zweck ausrichten. Alle marschieren in die gleiche Richtung.

Erneuerung: Das Unternehmen erkennt, wo sich neue Märkte auftun und weiß, welche Chancen es dabei realistischerweise nutzen kann. Es expandiert Schritt für Schritt und passt sich an die Markt- und Technologieentwicklungen an.

Zusammenspiel: Alle Aktivitäten, die ein Unternehmen unternimmt, passen zueinander und sind aufeinander abgestimmt. Es stellt die passenden Menschen ein, nutzt die angemessene Technologie, arbeitet mit den richtigen Lieferanten zusammen - und alles dient dem Erreichen der Vision und der Ziele.

Immerhin weisen die Berater darauf hin, dass auch andere Faktoren eine große Rolle spielen, wenn Unternehmen und ihre Manager erfolgreich sind: Die allgemeine Wirtschaftslage, die Entwicklungen in einer Branche oder einfach nur Glück.

Den Beitrag auf The McKinsey Quarterly finden Sie unter:

<http://www.mckinseyquarterly.com>

(Newsletter business-wissen.de, 196/2007, b-wise GmbH, Business Wissen Information Service, Stephaniestraße 20, 76133 Karlsruhe, Telefon +49 (0) 721. 1 83 97 0, E-Mail: redaktion@business-wissen.de)

Sonstiges

Hyper-Komplexität - Begegnung mit dem Unbestimmbaren

Impuls-Expedition mit Vordenker Oliver W. Schwarzmann

Komplexität ist eines der wichtigsten Schlagworte unserer Zeit, denn das Phänomen verändert den Globus, auf dem wir leben, in einem tiefgreifenden Ausmaß. Vor allem die Alltags- und Wirtschaftswelt wird mit einer wachsenden Fülle an komplexen Effekten konfrontiert: Von der zunehmenden Dynamik über die steigende Unüberschaubarkeit und Unkalkulierbarkeit bis hin zur Labilität der Rahmenbedingungen wirkt Komplexität als massive Veränderungskraft.

Eine Veränderungskraft mit enormen Folgen: Die Eindeutigkeit ökonomischer Entwicklung weicht einer vagen Vieldeutigkeit - Berechnungs- und Kalkulationsgrundlagen müssen völlig neu justiert werden. Die unbekannte Anzahl von Einflussfaktoren und Wechselwirkungen steigt weiter - damit entwertet sich unser Erfahrungswissen und Strategien müssen auf völlig neue Grundlagen gestellt werden. Die zunehmende Schnelllebigkeit erzeugt spontane Marktstrukturen, die abrupte Absatzsituationen schaffen - anpassungsfähige und integrale Vertriebsformen müssen entwickelt werden. Die massive Veränderungsdichte erfordert von Unternehmensorganisationen eine noch nie da gewesene Anpassungsfähigkeit. Auch die Gestaltung unseres Alltags muss angesichts des herrschenden Veränderungsdrucks neu überdacht werden. Bereits diese Auswahl an Beispielen zeigt, dass die Organisierbarkeit und Beherrschbarkeit von Komplexität zur wichtigsten Aufgabe von Ökonomie und Gesellschaft geworden sind. Und - Komplexität wird sich weiter ausbreiten, alleine schon durch die immer schneller anwachsende Vernetzungsdichte der Wirtschafts-, Finanz- und Unternehmenssysteme in einer multimedialen Zeit.

Die Reaktionen auf die von Mensch und Unternehmen als Kompliziertheit und Bedrohung empfundene Wirkung des Phänomens lassen sich auf zwei wesentliche Strömungen verdichten: Neuorientierung und Vereinfachung. Die Bewegung der Neuorientierung basiert auf der Nachfrage nach überschaubaren Perspektiven und universellen Werten, sie fokussiert im Kern die Suche nach Klarheit. Diese Haltung führt vor allem in den Bereichen der Mitarbeiterführung und des Absatzmanagements zu starken Umbrüchen. Der Trend zur Vereinfachung gewinnt zunehmend an Popularität und basiert auf den gleichen Motiven wie die Bewegung der Neuorientierung. Allerdings geht es bei den Konzepten zur Vereinfachung um eine höchst mögliche Reduzierung von Komplexität. Diese Strömung wird starken Einfluss auf die kommenden Produktinnovationen nehmen, insbesondere die Nachfrage nach Usability und „einfacher“ Information wird weiter ansteigen.

- Doch sind Neuorientierung und Vereinfachung wirklich die richtigen Konzepte für den Umgang mit wachsender Komplexität?
- Oder was kommt - angesichts dieser sich immer schneller ausbreitenden Komplexität - auf uns zu?
- Ist diese Form der Komplexität überhaupt noch beherrschbar?
- Und wenn ja - welche Strategien haben Aussicht auf Erfolg?

(Mehr Informationen unter: http://www.zukunftsnet.de/html/positionen_106.html, 04/2007)

Die Wissenschaft und die „Kraft der Intuition“ oder wie Sie besser und schneller entscheiden

„Wer vor einer schwierigen Entscheidung steht, sollte nicht allzu viel nachdenken“. Da denkt der kritische Leser: Das klingt ja ketzerisch, wozu habe ich all die Jahre studiert? Diese Aussage stammt von dem Psychologieprofessor Gerd Gigerenzer, der seit mehr als zehn Jahren am Max-Planck-Institut in Berlin Entscheidungs- und Verhaltensstrategien untersucht.

Menschen entscheiden oft nach der sogenannten „Take the best Methode“. Aus der oft häufigen Anzahl von Entscheidungskriterien, nimmt man nur eines und entscheidet dann. Verblüffend für Forscher: Dieses einfache Vorgehen ist auch bei sehr komplexen Situationen besser als die „multiple Regressionsanalyse“ – ein kompliziertes wissenschaftliches Modell zur Entscheidungsfindung.

Den Artikel zu dem Thema mit einem Interview von Prof. Gigerenzer gab es kürzlich in der Weltwoche (<http://www.weltwoche.ch>); Das ganze Werk können Sie hier herunterladen: http://www.staehle.ch/Intuition_ArtikelWeltwoche.pdf

(Stähle Training & Consulting, Bahnhofstrasse. 21B, CH-4104 Oberwil, Tel: 0041 61 4020401, <http://www.staehle.ch>, Mai 2007)

Schmerzens- statt Trinkgeld! Hau den Kellner für 5 Euro

Zum Abschluss noch ein skurriles Geschäftsmodell aus China. In Nanjing hat vor kurzem eine Bar mit dem Namen „Zur aufgehenden Sonne und zum Abbau von Ärger“ eröffnet. Sie richtet sich an frustrierte Frauen.

Für diese Zielgruppe stehen 20 tolerante Kellner zur Verfügung, die von den weiblichen Gästen nach Belieben verprügelt werden dürfen. Für 50 Yuan (etwa 5 Euro) ist schon mal eine Ohrfeige drin. Für eine Totalvermöbelung sind etwa 300 Yuan fällig, Randalieren ist da schon inklusive. Und wenn's durch Kloppe nicht besser wird: Ein Psychologe kann ebenfalls in Anspruch genommen werden – aber auf herkömmliche Weise! Männern ist der Eintritt zu diesem Etablissement übrigens untersagt.

(<http://www.beratungsletter.com/beratungsletter.htm>, Dr. Peter Kreuz, Im Höllengrund 10, D-69118 Heidelberg, T. +49.(0)6221.8953659, April 2007)