

NEW GAME

Mit den eigenen Assets erfolgreich neue Geschäfte entwickeln

NEW GAME

Mit den eigenen Assets erfolgreich neue Geschäfte entwickeln

Inhalt

Gegen alle Regeln	3
Was heißt eigentlich Kernkompetenz?	4
Wie Unternehmen ihre Assets erfolgreich in neue Segmente transferieren	5
Die drei Spielarten des "NewGame"	8
Neues Spiel, neue Methodik	
Schritt 1. Die eigenen Stärken umfassend beschreiben	10
Schritt 2. Mit dem Kunden verschmelzen	13
Schritt 3. Neue Geschäftsszenarien unternehmerisch entwickeln	15
Schritt 4. Die neue Strategie von innen und außen bewerten	17
Schritt 5. Konkrete Maßnahmenbündel definieren und Betrieb organisieren	19
Wie wir arbeiten	23
(Fast) alles ist möglich	24

Erfolgsfaktoren

- > **Nutzbare Assets**
- > **Themenwelten**
- > **Sprungweite**
- > **Fortsetzung und Neuerfinden**
- > **Launch-Dramaturgie**
- > **Auf Bordmittel setzen**

Gegen alle Regeln

Was haben Caterpillar, Apple und die Süddeutsche Zeitung gemeinsam? Nichts, werden Sie denken. Doch es gibt eine unternehmerische Verbindung: Alle drei haben erfolgreich gegen den Trend gearbeitet und ihre bestehenden Assets genutzt, um neue Geschäftsfelder zu erschließen. Caterpillar nutzte sein Image als Hersteller kraftvoller, unverwüstlicher Baumaschinen, um ein Schuh- und Modelabel zu lancieren. Der Image-transfer gelang – vor allem die Trendsetter der Hiphop-Szene wurden zu Werbeträgern. Apple, noch vor einigen Jahren mit rückläufigem PC-Geschäft am Rande der Krise, nutzte mit dem iPod und iTunes seine starke Community- und Design-Kompetenz, um zum Marktführer im Zukunftsmarkt Musik-Downloads zu werden. Mittlerweile ist daraus der größte Wachstumsträger des Konzerns geworden und die Produkte und Services werden systematisch weiterentwickelt; das iPhone ist hier nur ein Beispiel. Die Süddeutsche Zeitung erschloss auf der Basis ihrer inhaltlich geprägten Medienmarke neue Erlösquellen. Die SZ-Mediathek mit Büchern, Kinofilmen, Hörbüchern und Musik-Editionen gilt heute als starkes Standbein des Verlages, der damit seine Abhängigkeit vom zuletzt stagnierenden Zeitungsmarkt verringert hat. Alle drei Unternehmen haben ihre Stärken ausgespielt – und das mit der mutigen Realisierung neuer Geschäftskonzepte, die in der klassische Filter-Logik des Diversifikationsmanagements nie und nimmer durchgekommen wären.

Managementparadigmen sind manchmal unbeständiger als die Download-Musikcharts von iTunes. Ein Ansatz hingegen blieb in den vergangenen Jahren so beharrlich unmodisch wie nur noch die Vintage-Langspielplatte: die Diversifikation. Sie klang nach einer anderen Zeit; sie klang angesichts schwieriger Sanierungen in stark diversifizierten Unternehmen wie dem "integrierten Technologiekonzern" Daimler-Benz und der ihm nachfolgenden "Drei-Welten-AG" Daimler-Chrysler, in einem Beteiligungsportfolio wie dem von KarstadtQuelle oder in der Industriesparten-Vielfalt von Siemens, um nur deutschstämmige Unternehmen zu nennen, als überholt oder sogar als endgültig widerlegt. Von den Auguren und auf den Chefetagen hörte man deshalb zuletzt vor allem das eine Lied: "Zurück zu den Kernkompetenzen!".

Was heißt eigentlich Kernkompetenz?

Es gibt gute Gründe für die Konzentration auf die eigenen Stärken. Das Problem dabei: Allzu häufig verwechseln Unternehmen Kernkompetenz mit ihrem Kernmarkt oder ihren Kernkunden. Dadurch werden Chancen vergeben, denn wie der Blick auf Caterpillar, Apple und die Süddeutsche Zeitung zeigt, kann der mutige Sprung in neue Segmente überraschende Gewinnchancen ermöglichen. Eine wichtige Erkenntnis dabei: Den Sprung wagen nicht die wohl aufgestellten Unternehmen in ruhigen Fahrwassern. In den erwähnten Beispielen hatten die Firmen mit einem stagnierenden oder sogar rückläufigen Stammgeschäft zu kämpfen. Gerade durch den Eintritt in die richtigen neue Geschäftsfelder konnten die Unternehmen wieder Wachstum erzielen und zum Teil sogar gleichzeitig ihre traditionellen Geschäfte nachhaltig wiederbeleben. Aber braucht es dazu erst eine drohende Krise? Nein, gerade die besten Unternehmen sollten frühzeitig beginnen, das Geschäft mit Produkt- und Serviceinnovationen auf eine breitere Basis zu stellen.

Wer die Diversifikationskonzepte schon zu seinen Vinyl-Schallplatten geträumt hat, sollte sie aus dem Archiv holen und dafür das enge Verständnis von Kernkompetenz in die Ablage verbannen. Mutige und kreative Unternehmen machen heute vor, wie mit "Asset Driven Business Development" die eigenen Stärken neu definiert und zu Geld gemacht werden können – und das in völlig neuen, unverbrauchten Geschäftsfeldern.

Diese Chancen haben auch einige unserer Kunden erfolgreich genutzt. Wir haben sie dabei begleitet und die wichtigsten Erkenntnisse in unserem "New Game"-Ansatz aufbereitet.

Wie Unternehmen ihre Assets erfolgreich in neue Segmente transferieren

Der Baumaschinenhersteller **Caterpillar** hat mit seinen Umsätzen aus Merchandising und Kleidung schon lange die Milliarden-Dollar Grenze überschritten. Daneben überrascht aber auch die Imagewirkung: Im letzten internationalen Ranking der Agentur Interbrand kam die abgeleitete Marke **CAT** auf einen Markenwert von 4,08 Milliarden Dollar und lag damit vor Top-Marken wie Adidas, Levi's oder Porsche. Mit dem festen Schuhwerk wurde nicht nur eine sehr viel breitere Kundenbasis geschaffen; die "Boots" transportieren überdies Markenwerte wie Qualität, Solidität, Dauerhaftigkeit und Stärke. Caterpillar hat sich damit zu seinem Standbein eines neben Komatsu Weltmarkt führenden Baumaschinenunternehmens ein Spielbein im Lifestyle-Segment geschaffen – und beides erhöht die Standfestigkeit des Unternehmens wie seiner in sich konsistenten Markenwelt.

Apple war und ist mit seinem **iPod** der strahlende Gewinner im Wettlauf um mp3-Player. Der Marktanteil liegt bei rund 75%, 2005 lieferten Geräteverkauf und Einnahmen aus dem **iTunes** Music Store knapp 40% des Apple-Umsatzes. Niemand hätte 2001 angenommen, dass ein kriselnder Computerhersteller einem etablierten Elektronikriesen wie Sony ein solches Geschäft streitig machen könnte. Wäre es um Preis und effiziente Massenproduktion gegangen, hätte Apple wohl auch niemals gewinnen können. Doch in seinem New Game hat Apple genau jene Kompetenzen genutzt, für die das Unternehmen berühmt ist: Hervorragendes Design, einfache Bedienung und von den Anfängen des Unternehmens an Community-orientiertes Marketing. Dazu gehören nicht nur raffinierte Geräte mit neu übersetzten Retro-Design-Anleihen, beleuchtetem Monitor und kreisrundem Touchpad, sondern auch die Software iTunes, die zum Zeitpunkt ihrer Einführung den Umgang mit Musikdateien extrem vereinfacht hatte. Der weitere Ausbau der Produktfamilie und neue Produkte wie **iPhone** sprechen die gleiche, leicht verständliche – und eben damit wettbewerbsdifferenzierende – Sprache.

Mit ihrer **Mediathek** hat die **Süddeutsche Zeitung** mittlerweile viele Millionen Bücher, CDs und DVDs verkauft. Auch hier wurde neben dem Beitrag zum Geschäftsergebnis das Image der Marke nachhaltig gestärkt und damit sehr viele potentielle Kunden erreicht, bei denen die Zeitung selbst und ihre Ableger zuvor nicht präsent war. Glaubwürdig war dieses Konzept vor allem deshalb, weil zunächst Produkte auf den Markt gebracht wurden, die in der Leserauffassung der Kernkompetenz der Zeitungsredaktion entsprechen. Mit den Kollektionen wurde nicht nur stetige Aufmerk-

samkeit erzeugt; das Geschäftsfeld des Verlages hat sich überdies von Qualitätszeitungen hin zu anspruchsvollen Unterhaltungs- und Freizeitprodukten erweitert. Den Wettbewerbsvorsprung konnte der Süddeutsche Verlag vor den zügig auf den Plan getretenen Nachahmern vor allem deshalb halten, weil die Produktauswahl, ihre Gestaltung, die Launch-Dramaturgie und das gesamte Geschäftsmodell dem äußerst stabilen Qualitätsversprechen der Süddeutschen Zeitung rund um "Überraschung und Lebensfreude" konsistent und kompromisslos folgen. Schließlich manifestiert sich in diesem Beispiel auch der Vorteil des "First Movers" im deutschsprachigen Markt, der den Markt "gemacht" hat und damit auch entlang der – freilich mit attraktiven Neuerungen zu spickenden – Fortentwicklung die Innovationsprämie abschöpfen kann.



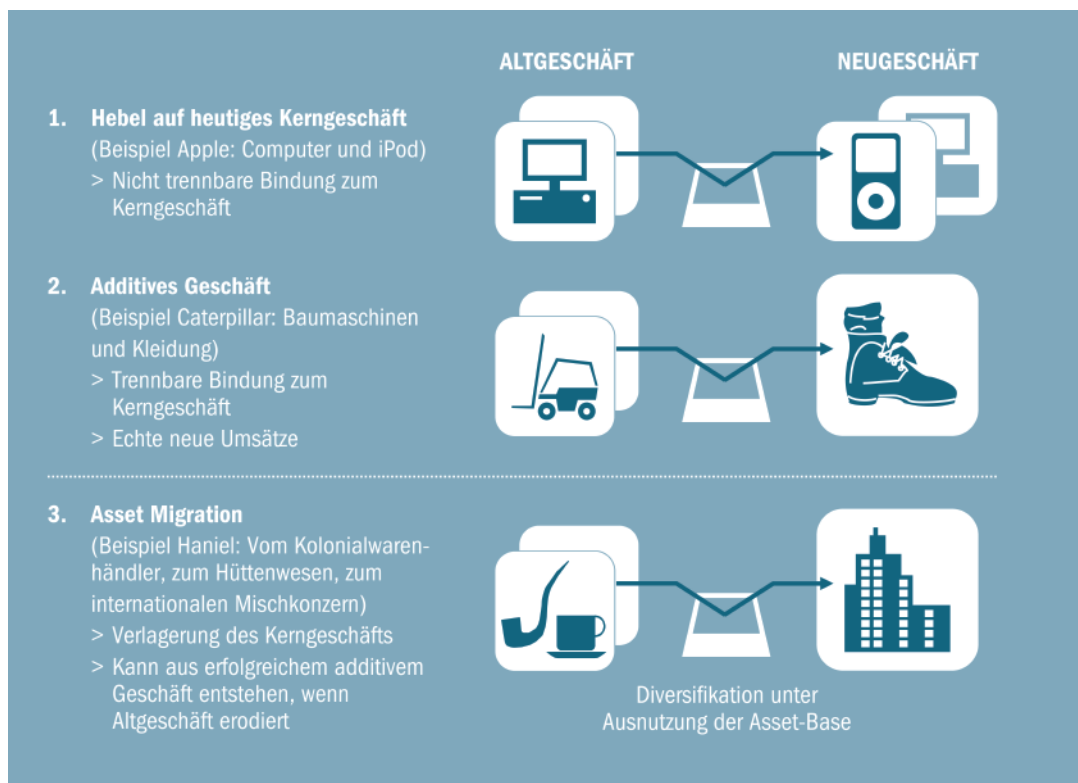
Diesem Trend folgend sind immer mehr Unternehmen auf der Suche nach neuen Quellen für Wachstum:

- > Automobilhersteller haben ihre Geschäfte ausgeweitet und bieten längst Finanzierungskonzepte, Versicherungen und Kreditkarten an, ebenso wie der Daily Telegraph im gerade angesprochenen Medienmarkt. In Schweden wurde die Lebensmittelkette ICA zur Bank und bietet inzwischen mehr als 200.000 Kunden die Kontoführung zu guten Konditionen, eine einfache und zuverlässige Abwicklung und eine hohe Verfügbarkeit – direkt im Supermarkt.
- > Schibsted's schwedische Zeitung Aftonbladet hat in www.viktklubben.se den Community-Gedanken seiner Leser bis hin zu erfolgreichen Schlankheits-Kursen ausgeweitet. Der Erfolg des "Nivea Hauses" in Hamburg zeigt mit seinen kosmetischen Behandlungen, Massagen und Services rund um Wellness und Wohlfühlen, welche Dienstleistungspotentiale im Leistungsversprechen etablierter Produktmarken stecken.

- > Wohlfühlen und Gesundheit werden immer mehr zur bewusst gestalteten Lebenswelt, in der sich Pharmaprodukte, Kosmetika und Nahrungsmittel in einem sich neu formierenden Markt treffen, in dem Landwirtschaft und Gentechnologie nicht fehlen dürfen.
- > Das weltweit größte Softwareunternehmen Microsoft ist mit dem Reisebüro Expedia zum führenden Anbieter von Touristikdienstleistungen im Internet geworden – ein Markt, der gegenüber der sinkenden traditionellen Tourismusbranche zuletzt 30% Umsatzwachstum verzeichnen konnte. Gleichzeitig hat Microsoft mit der xbox den Weg von der Software zur Hardware hin eingeschlagen – gleichsam umgekehrt wie etwa der Speicherlösungsanbieter EMC seine Umsätze zunehmend auch mit Software macht. Wir könnten diese Themenkette noch länger fortführen.

Die drei Spielarten des "New Game"

Asset Driven Business Development kann grundsätzlich drei Stoßrichtungen verfolgen: Als Hebelgeschäft, als additives Geschäft und in Form einer Asset Migration.



1. Unter **Hebelgeschäft** verstehen wir Produkte und Dienstleistungen, die das bestehende Kerngeschäft unterstützen ("hebeln"), also durch ein neues, erweitertes Angebot zu einem erhöhten Umsatz und Ertrag im Kerngeschäft führen. Noch einmal das Beispiel Apple: Mit dem iPod konnte nicht nur ein Produkt etabliert werden, das als eigenständiger Artikel interessant ist, sondern es wirkte auch als Hebel auf den Verkauf von Mac-Rechnern im Kerngeschäft zurück. So stieg durch positive Rückkopplungseffekte der Verkauf von Macintosh-Rechnern seit 2003 um 50% auf 4,5 Mio. Einheiten pro Jahr.

2. **Additives Geschäft** bezeichnet Aktivitäten, die mit dem eigentlichen Kerngeschäft des Unternehmens nichts oder nur wenig zu tun haben. Hierbei handelt es sich um Diversifikationen, die etwa vom Transfer bestehender Marken und der Nutzung eingespielter Vertriebskanäle profitieren kann. Das erläuterte Beispiel CAT ist ein solches additives Geschäft: Durch die Modelinie wurde ein Zusatzgeschäft generiert, das produktseitig weitestgehend unabhängig ist vom eigentlichen Kerngeschäft, jedoch von einem positiven Image-Transfer der Kernmarke profitieren konnte, ohne die bestehende Investitionsgüter-Kernmarke zu verdünnen oder gar zu gefährden.
3. Bei einer **Asset Migration** handelt es sich – ggf. auch in der Folge eines Hebelgeschäfts oder additiven Geschäfts – um die Verlagerung des Kerngeschäfts, also um Geschäfte, die durch eine erweiterte Nutzung bestehender Assets oder die Identifikation und Nutzung bisher verborgener Assets das originäre Kerngeschäft über kurz oder lang ablösen. Im Extremfall bedeutet dies die vollständige Substitution des alten Kerngeschäfts. Ein dafür in Deutschland historisches Beispiel ist Franz Haniel & Cie.: Das Unternehmen war bei seiner Gründung 1756 zunächst im Kolonialwarenhandel aktiv, verlagerte seinen Fokus später auf das Hüttenwesen und ist heute ein internationaler Mischkonzern mit so unterschiedlichen Geschäftsbereichen wie Apotheken, Recycling, Edeltahlerzeugnissen, Büro- und Betriebseinrichtungen und Baustoffen. In seiner langen Geschichte hat es das Unternehmen immer wieder geschickt geschafft, sich an die Bedürfnisse der Zeit anzupassen und das eigene Geschäft weiterzuentwickeln. Einen ähnlichen Prozess durchläuft auch IBM: Der Konzern hat das problematische PC-Geschäft vollständig aufgegeben und ist zum modernen IT-Dienstleister geworden. Weitere Beispiele sind Legion.

Neues Spiel, neue Methodik

Unsere Beispiele legen nahe, dass hier das klassische Methodenarsenal des Diversifikationsmanagements mit seinen Suchfiltern, Branchenanalysen und ScoreCard-Werkzeugen kaum zu wirklich zählbaren Erfolgen gekommen wäre. De facto sind die Unternehmen auch nicht danach vorgegangen. Ist es das gleichsam schicksalhaft besondere unternehmerische Geschick und Gespür, das hinter den Erfolgsgeschichten von Unternehmen wie Haniel, IBM oder Disney liegt, oder kann man die neuen Geschäftsfelder methodisch und systematisch entwickeln? – Man kann es, und eigentlich muss man es auch!

Schritt 1: Die eigenen Stärken umfassend beschreiben

Grundgedanke des NewGame-Ansatzes ist es, starke Unternehmenskompetenzen zu nutzen, um neue Geschäftsbereiche erfolgreich zu erschließen. Seit Barney und Grant unterscheidet die Wissenschaft zwischen materiellen, immateriellen und Human-Kompetenzen. Materielle Kompetenzen, das sind Haus, Hof und Kasse. Human-Kompetenzen, das sind die Mitarbeiter, die interne Kommunikation und Organisation. Wir haben in unseren Beratungsprojekten immer wieder gelernt: Im Rahmen von Diversifikationen gehören gerade auch die immateriellen Kompetenzen zu den wichtigsten Assets, sprich Werten – das heißt: die Reputation des Unternehmens, Kundenbeziehungen, Marktposition, Netzwerke und die vorhandenen Informationen.

Als Disney 1955 das erste Disneyland in Kalifornien eröffnete, waren die echten Stärken nicht nur die harten Assets des Medienhauses, wie zum Beispiel seine Comic-Figuren und die Finanzkraft, sondern vor allem das Gespür für die Interessen der Zielgruppen, die Beliebtheit der Marke unter Kindern und Jugendlichen, die Kreativität der eigenen Mitarbeiter, die engen Kontakte zu Autoren und Zeichnern sowie die hohe Reichweite der Disney-Publikationen für die Bewerbung des Freizeitparks. Diese Kompetenzen trieben – richtig kombiniert – die erfolgreiche Ausweitung der Aktivitäten voran. Heute erwirtschaftet der Konzern bspw. mit seinen weltweit elf Freizeit-Resorts fast ein Drittel des Gesamtumsatzes.

Sehr gute Voraussetzung für ein solches Entwicklungsmuster ist es, in einer zunächst bewusst klein gehaltenen Gruppe von Führungskräften ein gemeinsames Verständnis der nutzbaren Assets zu gewinnen. Dies kann über die Anwendung einer offen strukturierten Heuristik erfolgen, wie wir sie in entsprechenden NewGame-Projekten genutzt haben.



Einige Fragen, die hier hilfreich sein können:

- > Haben wir besondere und stabile Zugänge zu bestimmten Kunden und/oder zu Kundeninformationen? – Damit ist etwa die Frequenz des Kunden in Verkaufsstellen (bspw. der obligatorische Einkauf bei der schwedischen Lebensmittelkette ICA, das zwangsläufige Tanken an lokal günstig gelegenen Tankstellen) und die regelmäßige und möglichst automatisierte Abrechnungsfunktion für bezogene Leistungen angesprochen.
- > Gibt es bestimmte Kundenprobleme, die das Unternehmen bisher mit seinen Produkten und Services besser als andere lösen kann? Können diese Lösungen, oder die entsprechenden Kompetenzen auch in anderer Bereiche eingesetzt werden? – Apple’s ausgeprägte Community-Kompetenz und Bang & Olufsen’s Design-Kompetenz schlagen Wettbewerber aus dem Feld, deren Produkte technologisch weit überlegen sind.
- > Kann das Unternehmen mit seinem Angebot die Lebensqualität der Kunden verbessern? Wie könnte dies für andere Lebenssituationen genutzt werden? – Wieder das Convenience-Thema Verfügbarkeit, etwa in den Standortvorteilen und Öffnungszeiten von Tankstellen wie Shell oder BP.

- > Kann das Unternehmen auf eine besondere, angestammte Vertrauensbasis zurückgreifen? Stehen seine Produkte und es selbst für eine besondere Glaubwürdigkeit, einen besonderen Service, einen bestimmten Lebens- und Arbeitsstil? Könnte das Unternehmen daraus ein mehrdimensionales Angebot machen? – Siehe die identitätsstiftende gesellschafts- und kulturorientierte Qualität der Süddeutschen Zeitung.
- > Kann das technologische Know-how oder die Produktionskapazität auf andere Bereiche übertragen werden? – Beispielsweise übertrug W.L Gore erfolgreich das Know-how aus der Produktion elektrischer Kabel in die Bekleidungsindustrie – und ist heute unter der Marke Gore-Tex weltweit bekannt.

Erfolgsfaktor Nutzbare Assets

Nutzbare Assets sind alle Werte und Wertpositionen, über die ein Unternehmen verfügt. Dazu einige weitere projektgeleitete Erfahrungen:

Man springt keineswegs zu kurz, alle bilanziell aufgeführten Wirtschaftsgüter auf ihre Nutzbarkeit zu prüfen. Vieler dieser Güter – wie etwa Immobilien, Beteiligungen, die wiederum besondere Zugänge schaffen können, und vertragliche Rechte werden ansonsten allzu leicht übersehen.

Wenig überraschend dürfte beim Identifizieren der besonderen eigenen Assets der Blick auf vermeintlich weiche Faktoren wie Markenprofile, Kundenbeziehungen und Netzwerke sein, die die Grundlage für erfolgreiches NewGame bereitstellen. Dabei zeigen unsere Projekte, dass es gilt, die Balance zwischen dem tatsächlichen Erkennen des Besonderen und dem Aufgreifen allzu gestanzter Unternehmenswahrheiten zu finden – also ebenso wenig wertvolle Assets zu übersehen wie den ungetrübten Blick auf die eigene Unternehmensrealität mit den eigenen Verkaufsargumenten zu verwechseln.

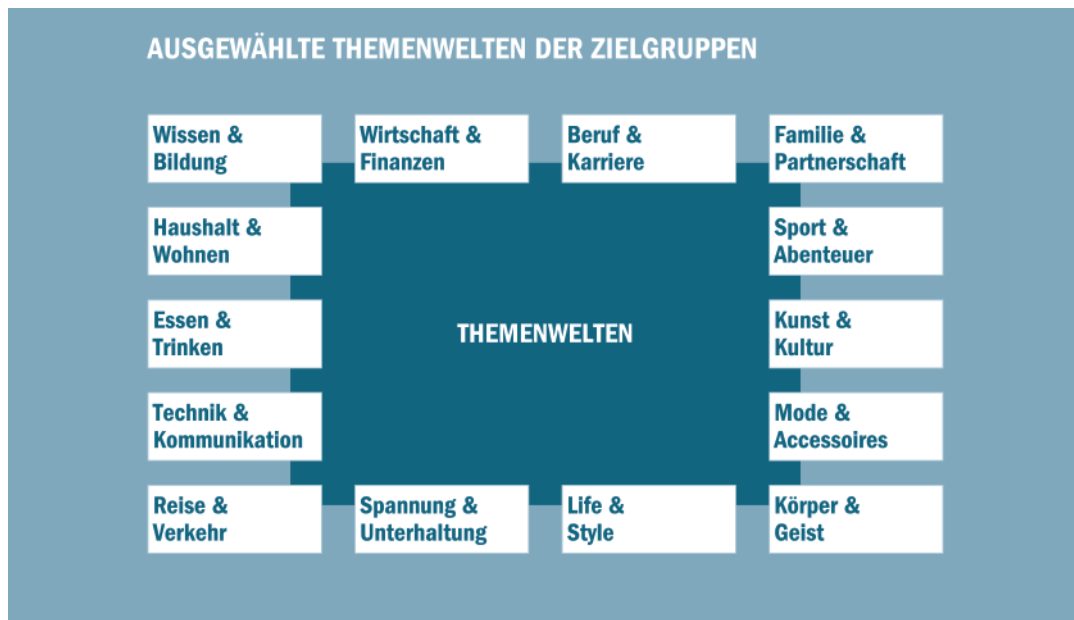
Noch ein pragmatischer Ansatz: Fragen Sie ihre Stakeholder, Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, Partner, Teilhaber und finanzierende Institutionen, last but not least die an Ihrem Unternehmen und seinen Produkten und Services interessierte Öffentlichkeit, wie sie Ihr Unternehmen sehen. Plakativ ausgedrückt: "Rausgehen zu den Leuten" hat noch selten geschadet – und wird dennoch viel zu wenig gemacht.

Und schließlich: lassen Sie sich durch das altbekannte Diktum "Wenn (bspw.) Siemens wüßte, was Siemens weiß!" nicht vom konkreten New Game-Vorhaben auf das vielspurige Nebengleis des Aufbaus von Knowledge-Management-Systemen führen. So notwendig diese auch sein mögen und sind: auf deren nutzbare Ergebnisse können Sie nicht warten; der Wettbewerb wird dies auch nicht tun.

Dabei müssen die verfügbaren Kompetenzen des Unternehmens mit den Bedürfnissen und Wahrnehmungen des Kunden zusammentreffen. Was in der Theorie so einfach klingt, ist für das Unternehmen in der Praxis häufig besonders schwer. Zum Beispiel war Apple bei der Entwicklung neuer Segmente nicht immer so erfolgreich wie bei der Einführung des iPod: Zwischen 1993 und 1998 versuchte das Unternehmen erfolglos den PDA Newton im Markt zu etablieren. Das Gerät verfügte zwar über hoch-innovative Technologie bei der Handschrifterkennung, ging aber an den Bedürfnissen der Kunden vorbei: Der Newton war zu groß, zu teuer und für die meisten potentiellen Nutzer auch zu kompliziert in der Bedienung. Palm trat in der Folge mit einem handlichen und günstigeren Gerät an – und hatte Erfolg. Apple hatte zwar die eigenen technologischen Stärken genutzt, sich aber nicht auf ihre herausragende Stärke der Benutzerfreundlichkeit besonnen.

Schritt 2: Mit dem Kunden verschmelzen

Unternehmen müssen von Anfang an aus der Kundenperspektive denken. Durch die Annäherung an bestehende und korrespondierende neue Zielgruppen über Lebenswelten der Kunden und daraus abgeleitete Themenwelten können neue Qualitäten für die Kunden identifiziert werden. In den einzelnen Themengebieten sollten wir uns systematisch fragen: Welche Produkte, Services oder neue Nutzungsmuster können welchen Kunden angeboten werden? Was haben diese Kunde heute noch nicht? Warum benötigen sie es? Warum möchten sie es? Warum und unter welchen Bedingungen werden sie bereit sein, gerade dafür zu bezahlen? Ein passender Leistungszuschnitt, ein Leistungsplus oder die Exklusivität des Angebotes sind hier die augenscheinlichsten Kaufargumente.



Wie in den zitierten Erfolgsbeispielen erkennbar, können gerade die größten Potenziale für neue Geschäfte weit außerhalb der gewohnten Bahnen liegen. Deshalb ist es wichtig, sich zu Beginn möglichst weitgehend von der sonst üblichen Innensicht zu lösen. Die Annäherung über Themenwelten ist hier ein geeignetes Instrument, um einengende Branchengrenzen in den Köpfen "einzureißen" und wirklich innovative Produkte und Services für die Kunden entwickeln zu können.

Erfolgsfaktor Themenwelten

Lebenswelten und daraus abgeleitete Themenwelten dienen als Leitfaden, um die bestehenden und potentiellen Bedürfnisse der Kunden systematisch zu identifizieren und auf dieser Grundlage Produkte und Services zu entwickeln.

Besondere Stärke des Instrumentes: Das Unternehmen verlässt seine Innenperspektive und reißt in der Marktbetrachtung Branchengrenzen ein:

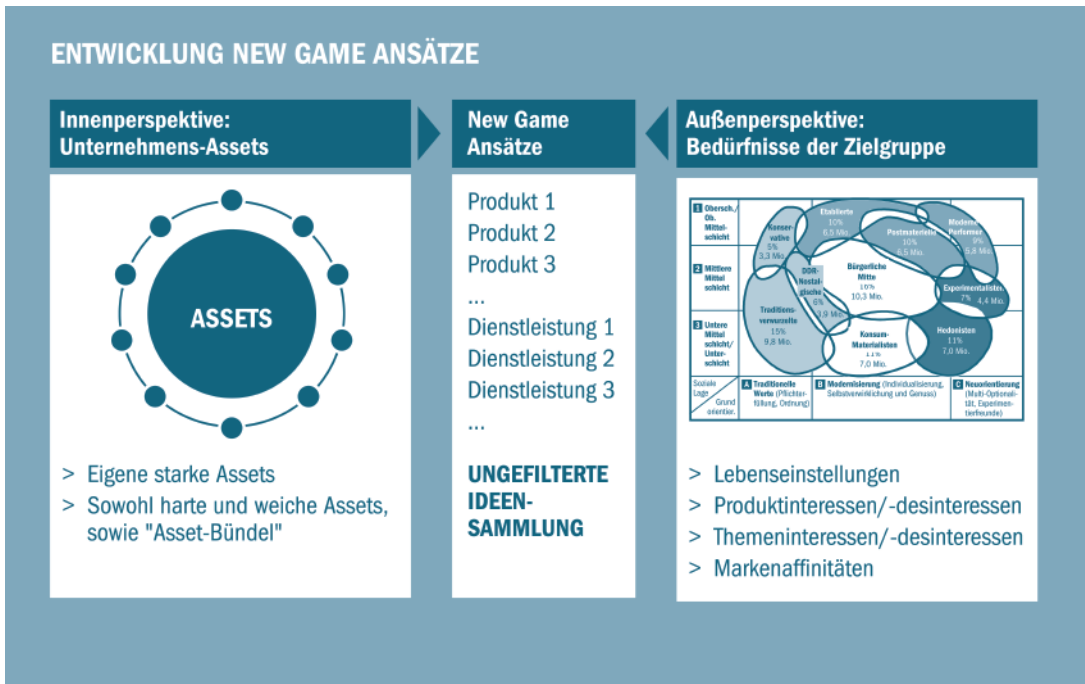
Kundennutzen wird gerne als Primat gefordert. Im gleichen Atemzug werden im Rahmen der Entwicklung von Diversifikationsstrategien umfangreiche Branchenanalysen vorgenommen. Das Portfolio-Denken schlägt zumindest implizit die Kundenperspektive.

Konsequente Rückbesinnung auf den potentiellen Kundennutzen ist Leitidee unserer Lebenswelten-Themenwelten-Methode. Dabei ist es auch nicht damit getan, die Kunden möglichst intensiv zu befragen: Würden Sie heute nach Ihrem Wunsch-Auto in fünf Jahren befragt werden – Sie würden es bei seiner Fertigstellung nicht kaufen. NewGame heißt auch und vor allem: Anstehende Kundenwünsche mit gestalten.

Ihre Kunden sind so mündig, dass sie dies von Ihrem Unternehmen erwarten.

Schritt 3: Neue Geschäftsszenarien unternehmerisch entwickeln

Aufbauend auf den identifizierten Stärken und den Bedürfnissen der Zielgruppen werden neue Optionen entwickelt. Zur Ideengenesse können dabei verschiedenste Ansätze genutzt werden, von dezentralen Ideenwettbewerben bis hin zu cross-funktionalen Workshops. Unabhängig vom Ansatz stehen Mut und Kreativität in diesem Schritt im Vordergrund, um neue Geschäftsmodelle mit der richtigen Sprungweite entwickeln zu können.



Entscheidend ist vor allem am Anfang eine unternehmerische Grundhaltung. Die Unternehmensbereiche sollten hier weniger auf potenzielle Gefahren als auf Gelegenheiten hin durchleuchtet werden. Der Freiraum sollte geschaffen werden, das Potenzial neuen Geschäftsfelder abzuschätzen, bevor die Kostenfrage gestellt wird.

Wahre Meister im Nutzen ihrer Assets zum Erschließen von Kundenbedürfnissen sind Mineralölkonzerne wie Shell oder BP. Das ubiquitäre Vertriebsnetz und der häufige Kundenkontakt über das für den Großteil der Bevölkerung notwendige Tanken haben sie erfolgreich genutzt, um neben dem Kerngeschäft Kraftstoff neue Geschäftsfelder kundenorientiert zu erschließen. Neben naheliegenden Produkten wie bspw. Öl, Reifen und Werkzeug sind Food-Services inzwischen zur Normalität geworden; immer mehr Non-Food Produkte wie die Lotto-Annahme kommen dazu. Dabei wird flexibel auf die Bedürfnisse der Kunden eingegangen: Im Sommer werden Grillstände verkauft, im Winter Weihnachtskalender und Christbaumschmuck. Inzwischen entwickeln sich Tankstellen durch die Kooperation mit Paketdiensten, Lebensmittelläden und Banken zu "multifunktionalen Zentren des Einzelhandels", wobei für weitere NewGame-Ansätze kaum Grenzen zu bestehen scheinen. Mit gestaffelten Store-Konzepten von Basic bis Convenience und mit großem Erfolg: Der Umsatzanteil der Shop-Produkte hat an Tankstellen inzwischen den des Kraftstoffverkaufs längst überholt und wird sich auch bei weiterer Flexibilisierung der gesetzlichen Ladenöffnungszeiten nicht drehen.

Erfolgsfaktor Sprungweite

Eine vermeintliche Binsenweisheit: Erfolgreiche NewGame-Ansätze sind neu genug, um Neugier zu wecken – und kompetenznah genug, um auch bei Beschränkung auf interne Ressourcen keineswegs zu dilettieren.

Der Neuigkeitsgrad ist entscheidend: Nur ein für den Kunden wirklich neues Angebot – sei es in Gestalt eines neuen Produktes oder Services, eines neuen Vertriebsweges, einer neuartigen Kundenbeziehung – mit deutlichem und transparent kommunizierbarem Alleinstellungsmerkmal wird eine NewGame-Positionierung ermöglichen. Die Messlatte muss ambitioniert hoch und dennoch realistisch erreichbar liegen.

Unsere Erfahrung aus Projekten zeigt deutlich, dass häufig entstehende Hürden und Hindernisse, die zu einem Stopp des Vorhabens führen würden, schlicht überschritten werden müssen – und können.

Für juristische Bedenken, vorausgedachte Reaktionen von Wettbewerbern, Lieferanten, Vertriebs- und Distributionspartnern und problematische Rahmenbedingungen gibt es bei entsprechend unternehmerischer Verve und Hartnäckigkeit im Detail viel häufiger eine gute Lösung als mancher am Status Quo hängende Manager meinen möchte.

Es gilt, die externen und internen Widerstände ernst zu nehmen und als "sportliche" Herausforderung zu sehen.

Schritt 4: Die neue Strategie von innen und außen bewerten

Die gesammelten Ideen werden sowohl hinsichtlich ihres strategischen Fit mit dem Unternehmen als auch mit der erwarteten Markt- und Wettbewerbsentwicklung bewertet. Damit soll die Ausgangsbasis für die Wahl der besten NewGame-Ansätze geschaffen werden.

Fortsetzung sollten möglich sein. Ein neues Geschäftsfeld zu erschließen, bedarf in der Regel einer großen Kraftanstrengung und ist nicht beliebig wiederholbar. Auch um die neu etablierten Kundenbeziehungen weiter zu nutzen, ist es notwendig, sukzessiv neue Angebote zu machen.

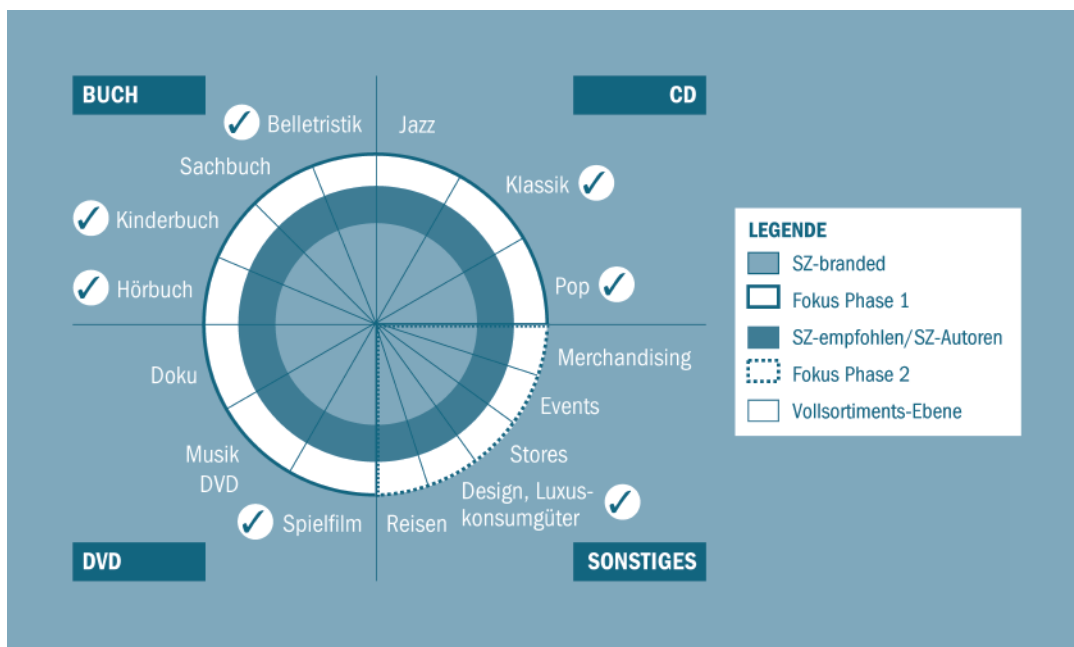
Erfolgsfaktor Fortsetzung und Neuerfinden

Die längerfristige Perspektive ist dabei besonders wichtig: Wie sehen die zukünftigen Markt- und Wettbewerbsszenarien konkret aus? Welche Rolle soll unser Unternehmen mit seinem neuen Engagement darin spielen?

Ein naheliegender Fehler ist die fehlende Nachhaltigkeit des Eintritts in neue Geschäftsfelder. Und noch naheliegender: "Never change a winning team!" Wenn wir mit dem neuen Service oder Produkt erfolgreich sind, warum sollen wir uns dann schon wieder neu erfinden? – Intelligente NewGame-Ansätze sind sich der begrenzten Halbwertszeit eines einzelnen Engagements bewusst und entwickeln deshalb adaptierte und neue Angebote.

Die Süddeutsche Zeitung hat mit ihrer NewGame-Strategie vorgemacht, wie immer wieder neue Spannung beim Kunden erzeugt werden kann. Im März 2003 wurde die Bücherreihe SZ-Bibliothek lanciert – flankiert durch Besprechungen in der Zeitung, Events und Werbeaktionen. Sukzessive wurden weitere Konsumentenmedien-segmente wie CDs und DVDs besetzt. Allein aus der Reihe der SZ-Cinemathek, einer DVD-Sammlung mit Klassikern von "Casablanca" bis zu Quentin Tarantinos "Jackie Brown", wurden im Jahr 2004 über 600.000 DVDs verkauft. Der erfolgreich etablierten fünfzigteiligen SZ-Bibliothek folgten dann weitere Bücherreihen wie die Junge Bibliothek für Kinder und die Kriminalbibliothek. Zuletzt stieß das Unternehmen in den Bereich Konsumgüter vor: Seit 2006 wird über die SZ-Vinothek Wein verkauft. Mit neuen innovativen Angeboten konnte so immer wieder die abklingende Nachfrage nach bestehenden Produkten kompensiert werden.

Und es sind noch längst nicht alle Möglichkeiten ausgeschöpft. Die Aufladung der Marke Süddeutsche Zeitung durch neue Angebote, das Generieren hochwertiger Adressen und der Aufbau der Vertriebsplattformen sind heute Grundlage für das weitere Erschließen zusätzlicher Produkt- und Servicebereiche. Die Süddeutsche Zeitung wandelt sich somit immer mehr von einem Verlagshaus für Qualitätszeitungen hin zu einem Anbieter anspruchsvoller Informations-, Unterhaltungs- und Freizeitprodukte.



New Game bedeutet auch, die Reichweite der eigenen Kompetenzen richtig einzuschätzen. Das Dilemma: Je spezifischer die Kompetenz, desto höher zwar der Wettbewerbsvorteil in einem nahen Anwendungssegment. Mit zunehmender Entfernung zur Kernbranche verlieren spezifische Ressourcen jedoch stark an Wert. Als wahre "Transferwunder" erweisen sich hier immer wieder starke Marken, die auch in weit entfernten Geschäftsfeldern eingesetzt werden können. So hat Virgin seine Marke in so heterogenen Märkten wie Luftfahrt, Mobilfunk und Musikgeschäft etabliert. Eine besondere Gefahr stellt hier jedoch die Markenüberdehnung dar. Ein prominentes Negativbeispiel dafür ist TimeLife: Als erfolgreicher Anbieter hochwertiger Medien-Produkte in den 60er Jahren gestartet, dehnte das Management während der 70er und 80er Jahre neue Produkte in immer weiter entfernte Märkte aus und nahm dabei auch das Absenken des Qualitätsniveaus in Kauf. Als Folge wurde das Kerngeschäft in Mitleidenschaft gezogen; auch heute hat das Unternehmen noch Schwierigkeiten mit dem Markenimage.

Über mehrstufige Verfahren werden deshalb die verschiedenen NewGame-Ansätze auf Realisierbarkeit, erwartete Profitabilität und mögliche Rückkopplungseffekte auf bestehende Geschäfte genau überprüft. Instrumente sind dabei beispielsweise der Attraktivitäts-Check, der Horizonte-Check, der Realisierungs-Check und der Risiko-Check.

Schritt 5: Konkrete Maßnahmenbündel definieren und Betrieb organisieren

Nach der eindeutigen Entscheidung für möglichst ein Zielkonzept bzw. sich nicht ausschließende Zielkonzepte werden konkrete Maßnahmenbündel als Messlatte für die Realisierung definiert. Allerdings: Jedes Unternehmen muss inzwischen mit einem hohen Grad an Unsicherheit umgehen. Gute Maßnahmenbündel und Umsetzungsfahrpläne sind deshalb schon lange keine starren Abarbeitungsprogramme mehr, sondern geben das Ziel vor und erlauben über Handlungsalternativen die flexible und schnelle Anpassung an Umweltveränderungen, ohne die Zielstellung aus dem Auge zu verlieren.

Erfolgsfaktor Launch-Dramaturgie

Die Launch-Dramaturgie spielt eine wesentliche Rolle in der Kundenkommunikation. Hier geht optimale Kundenwertausschöpfung vor maximaler Kundenwertausschöpfung. Oder anders ausgedrückt: Wer den Kundenwert kurzfristig optimiert, droht seinen guten Kunden zu verlieren.

Gleichzeitig zeigt sich in Referenzprojekten, dass das Festhalten an der schönsten Launch-Dramaturgie nicht zum Korsett verkommen darf. Je attraktiver eine neu aufgebautes NewGame-Geschäft ist, desto mehr Wettbewerber wird es zu Me-too-Versuchen verleiten, dies oft in Verkennung von deren Markteintrittsbarrieren. Hier erweist sich die flexible Reaktionsfähigkeit auf den Wettbewerb als kritischer Erfolgsfaktor: Schnell agieren und reagieren; konkret Produkteinführungen gegebenenfalls sehr kurzfristig vorziehen oder verzögern.

Ergebnis einer solchen NewGame-Erfahrung ist auch ein schlicht deutlich schlagkräftigeres Unternehmen: Wo vorher über neue Projekte viel und lange gesprochen wurde, ohne dass sie sich für den Kunden jemals im konkret verfügbaren Angebot realisiert hätten, werden heute "Nägel mit Köpfen gemacht". Dieses Bewusstsein verändert ganze Unternehmenskulturen.

Das Maßnahmenmanagement muss auch Antworten finden, ob die Einführung sowie die fortlaufende Steuerung der neuen Geschäftsfelder in der bestehenden Organisation abgebildet werden soll, oder ob zusätzliche interne oder externe Kapazitäten eingesetzt werden sollen. Bei der Entscheidung sind verschiedene Gesichtspunkte zu berücksichtigen:

Investition: Für interne Lösungen fallen in den meisten Fällen Investitionen an, die das Kapital des Unternehmens binden. Externe Lösungen halten das Unternehmen schlank – besonders im Fall eines Misserfolges bleibt die Flexibilität erhalten.

Qualität: Nicht immer sind intern alle Fähigkeiten ausreichend verfügbar oder können zufriedenstellend entwickelt werden. Externe Lösungen hingegen müssen auf ihre Qualität hin kontrolliert werden.

Partnerbeziehung: Kooperationen können Abhängigkeiten schaffen: zum Beispiel durch einen Mangel an Alternativen oder wenn Kunden sich an den Partner gewöhnen. Unter Umständen kann wichtiges Know-how abfließen, was die Abhängigkeit weiter erhöht.

Kosten: Ist die interne oder externe Lösung kostengünstiger? Neben Fix- und fortlaufenden Kosten sind auch die Risiken der oben genannten Aspekte in die Betrachtung mit einzubeziehen.

Erfolgsfaktor Auf Bordmittel setzen

Die Assets des Unternehmens heißt nicht zwangsläufig, dass die Umsetzung eines NewGame-Projektes in der angestammten Organisation geschehen muß. Dennoch plädieren wir genau dafür:

In konkreten Projektbeispielen hat es sich in der Initialphase eines NewGame als sehr erfolgreich erwiesen, bewusst auf die Bordmittel des Unternehmens zu setzen. Dies hat mehrere Facetten:





- > In den eigenen Mannschaften wird jeder NewGame-Ansatz schlicht zu einem unternehmerischen Projekt und zu entsprechend unternehmerischer Erfahrung für die Teams.
- > Mit der klaren Botschaft eines Selbstfinanzierungs-Modells – Deal: zusätzlicher Einsatz von Kapazitäten gegen die Zusicherung, Erlöse des NewGame in dessen weiteren Ausbau zu investieren – wird die Motivation enorm gestärkt.
- > Gleichzeitig kämpfen das NewGame-Team und seine Verantwortlichen nicht von Beginn an gegen eine Hypothek von Anlaufinvestitionen an.
- > Weiterhin weist das NewGame-Team die These von den versteckten Potentialen nach: Es sind die eigenen Kompetenzen und die eigenen sonstigen Assets, die jetzt aktiv genutzt werden.
- > Schliesslich zieht der intern generierte Erfolg Nachahmer nach sich: Wenn es "die" geschafft haben, wollen und können wir das auch. Und spätestens wenn es viele geschafft haben, steigt der positive Druck auf die übrigen Einheiten, das neue geschäftliche Niveau auch zu erreichen.

Die Gesamtsteuerung sowie die wesentliche Entwicklung der Produktidee und das operativen Controlling werden häufig durch neu aufzubauende interne Bereiche erfüllt. Das Rechnungswesen und die IT können meist durch bestehende Strukturen umgesetzt werden.

Die konkreten Maßnahmenbündel müssen frühzeitig in die beteiligten Geschäftsbereiche kommuniziert werden. Ein erfolgreiches Roll-Out übersetzt die Maßnahmenbündel in Teilprojekte und definiert dezentrale Verantwortlichkeiten. Die fast unausweichlichen internen und externen Widerstände hinsichtlich der Verteilung von Ressourcen und Kompetenzen sind dabei als Herausforderung zu sehen und aktiv anzugehen – eintreten werden sie so oder so.

Wie wir arbeiten

Erfolgreiches NewGame ist unserer Erfahrung nach das Ergebnis eines mehrstufigen Prozesses. Unsere NewGame-Methodik strukturiert den Gestaltungsrahmen für die Identifikation attraktiver Geschäftspotenziale in vier Schritte.

ANALYSELOGIK ZUR IDENTIFIKATION NEUER GESCHÄFTSMÖGLICHKEITEN				
	STOP + LOAD 	FAST FORWARD 	FORWARD 	GO! 
Inhalt (Übersicht)	<ul style="list-style-type: none"> > Asset-Plattform und Zielrichtung eindeutig bestimmen > Neue Perspektiven auf Kundenbeziehung entwickeln > Match identifizierter Assets mit Kundenbedürfnissen 	<ul style="list-style-type: none"> > New-Game-Szenarien und Geschäftswelten entwickeln > Wesentliche Inhalte konkret skizzieren und erste Bewertung vornehmen 	<ul style="list-style-type: none"> > Geschäftsszenarien detaillieren und gegenprüfen > Zum Konkreten Gestaltungskonzept ausarbeiten 	<ul style="list-style-type: none"> > Attraktivität, Machbarkeit und Risikoprofil abwägen > Entscheiden über die zu realisierenden Geschäftskonzepte > Umsetzungsschritte aufsetzen
Ergebnis (Übersicht)	Erste Thesen und Prioritäten zu potenziellem zukünftigen Geschäftsfokus	Begrenzte Zahl grob bewerteter New-Game Stoßrichtungen, konkret beschrieben	Vom 'White Book' zum 'Blue Book': geprüftes Zielkonzept als gültige Messlatte für Realisierung	Entscheidung für Zielszenario und Auftakt für Vorbereitung Rollout

(Fast) alles ist möglich

Die Vielfalt erfolgreicher New-Game-Ansätzen ist unerschöpflich und sie eröffnet Unternehmen immer neue Horizonte. NewGame bedeutet nicht nur, dass Unternehmen ein neues Spiel spielen, sondern dass sie die veränderten Spielregeln erkennen, die sich aus der zuverlässigen Veränderung der beschriebenen Lebenswelten ergeben.

- > Daraus resultiert beispielsweise der Aspekt: Wie können wir zum festen Begleiter des Kunden werden und dies bleiben?
- > Welche gesellschaftlichen Veränderungen spielen eine Rolle? Was passiert mit dem Kirchengang-Zeitfenster am Sonntag und wie läßt es sich ebenso nutzen wie das veränderte Freizeitverhalten am Wochenende?
- > Wie lassen sich in der Kundenwahrnehmung höherwertige Konsumnutzen erreichen, die dann auch wieder auf bestehende Angebote positiv abstrahlen? – Um ein nur auf den ersten Blick disparat klingendes Beispiel zu nennen: Lässt sich etwas die Wellness- und Fitness-Welle auch für Computer-Spiele nutzen – Thera-Gaming gegen Ängste; Exer-Games als Workout-Alternative. Die ersten Produkte hierzu sind auf dem Markt.
- > Wie überstehen Produkte und Services den Wechsel zwischen den Lebenswelten: von privat zu geschäftlich, vom Single zur Familie, von Land zu Land!? – Denken Sie an Genion Homezone, Online Office und das gute alte InterRail.
- > Produkte und Unternehmen werden mit Persönlichkeitsmerkmalen verbunden:
 - Im Zeitalter leistungsfähiger digitaler Assistenten notieren wir im Moleskine wie die Schriftsteller und Künstler. Auf der gleichen Welle liefert Manufactum Produkte, die Geschichten erzählen.
 - Playboy erreicht mit der Botschaft "Feeling sexy" längst die Frauen – anhaltend erfolgreich.
 - Wie erläutert hat CAT die Botschaft "one boot, all purpose, all style" letztendlich von seiner Community diktiert bekommen, und Apple sagt erfolgreicher als alle Musik-Majors und Microsoft zusammen: "Be a DJ"
 - Wenn dem so ist, sollte uns doch auch die Telekom "den Schlüssel fürs Leben" liefern.

- > Ein Versorgungsunternehmen mit großer Kundenbasis, professionellem Customer Care im Massenmarkt und einer Marke, die Vertrauen und Seriosität vermittelt, kann den wachsenden Markt an Singles und Senioren adressieren: Unter dem Motto "Never Alone" werden administrative Aufgaben wie Infrastrukturversorgung (z.B. Energie, Wasser, Telekommunikation, Sicherheit...) und Dienstleistungsversorgung (z.B. Reinigung, Einkaufen, Schlüsseldienst) übernommen. Besonders für Senioren stellt das Angebot "alle Services unter einer Nummer" eine große Erleichterung dar. Das Servicebündel bekommt über die emotionale Komponente besonders hohe Durchschlagkraft.
- > Eine Umweltorganisation wird zum Ratgeber für "ökologisch richtiges Leben": Das ökologische Know-how und die hohe Vertrauenswürdigkeit der Organisation werden genutzt, um naturbewusste Produkte und Dienstleistungen unabhängig zu zertifizieren. Umwelt-orientierten Konsumenten wird somit ein Leitfaden in die Hand gegeben, die richtigen Einkaufsentscheidungen zu fällen. Dabei kann es sich um ökologisch verträgliche Kleidung, Autos, Waschmaschine oder auch Ferienangebote handeln. Die Unternehmen lassen sich bei der Umweltorganisation prüfen – der Organisation werden somit zusätzliche Einnahmen ermöglicht.
- > Ein Fast-Food-Unternehmen mit weltweitem Vertriebsnetz und hoher Glaubwürdigkeit hinsichtlich fairer Leistungen wird zum Begleiter der "Generation Backpack": In den Points of Sale werden bestimmte Artikel des Alltagsgebrauchs wie Pflegeprodukte angeboten – rund um den Globus zu konstanter Qualität und deshalb attraktiv für Touristen, die mit den lokalen Angeboten unvertraut sind. Unter dem Motto "You know what you get" können weitere Bedürfnisse unter den Reisenden kapitalisiert werden: Günstige Hotelzimmer, lokale Prepaid-Karten für das Mobiltelefon, Devisenumtausch und Geldtransfers, und und und ...

Roland Berger Strategy Consultants – Infocom

Die Welt der Information, Kommunikation und Unterhaltung befindet sich in einem spannenden Wandel. Wir haben unsere Aktivitäten in den Feldern Telecom, IT/Information Management, HighTech und Content im Kompetenz-Team **Infocom** gebündelt und machen es uns zur Aufgabe, diesen Wandel aktiv und unternehmerisch zu gestalten.

Wir sind gerne die Berater unserer Kunden und konzentrieren uns auf deren entscheidende Herausforderungen:

- > So entwickeln wir mit unseren Kunden nachhaltige Geschäfte und bauen neue Geschäftspositionen auf – von der Entwicklung neuer IP-Services über neu platzierte Medienprodukte bis zur Realisierung kompletter neuer Online-Vertriebskanäle. Damit entwerfen wir nicht nur Wachstumsstrategien, sondern setzen diese auch nachweislich um
- > Das Verständnis der spezifischen Branchen unserer Kunden ist uns wichtig. Gestützt darauf helfen wir unseren Kunden bei allen Aufgaben rund um die Verbesserung ihrer Leistungsfähigkeit – vom Initiieren und Durchführen von Effizienz-Programmen, etwa zur Kundengewinnung und Kundenbindung, über gezielte Prozessverbesserungen, etwa in der Produktentwicklung und IT-Unterstützung, bis hin zu umfassenden Transformationsprogrammen in ICT-Mergern
- > "Content meets Access" sehen wir nicht als Beitrag zur Konvergenz-Debatte – wir gehen den Aufbau und Launch von Entertainment-Plattformen mit unseren Kunden aktiv an und entwickeln konkrete Lösungen. Messlatte ist allein die Qualität der damit realisierten Informations-, Kommunikations- und Unterhaltungsprodukte und –services und deren unternehmerischer Erfolg

Unser Team von über 100 Infocom Consultants ist in unserem internationalen Roland Berger Netzwerk verankert. Wir agieren unabhängig, dem Interesse unserer Kunden und unserem gemeinsamen Arbeitserfolg verpflichtet. Damit definiert sich unser Anspruch: Wir verbinden Exzellenz und Kreativität mit Pragmatismus, Durchsetzungsstärke und Unternehmergeist.

Damit erreichen wir unsere persönlichen Ziele: Gemeinsam mit unseren attraktiven Kunden und Themen wachsen wir stärker und schneller als unsere Märkte.

Wir laden Sie ein. Sprechen Sie mit uns!

Kontakte



Dirk Reiter
Geschäftsführer und Leiter des
Competence Center Infocom

Roland Berger Strategy Consultants
Mies-van-der-Rohe Str. 6
D-80807 München

Tel.: +49 (89) 9230-8138
Fax: +49 (89) 9230-8639
E-mail: dirk_reiter@de.
rolandberger.com



Karl Ulrich
Partner
Competence Center Infocom

Roland Berger Strategy Consultants
Mies-van-der-Rohe Str. 6
D-80807 München

Tel.: +49 (89) 9230-8390
Fax: +49 (89) 9230-8245
E-mail: karl_ulrich@de.
rolandberger.com



Gustav Adolf Oertzen
Partner
Competence Center Infocom

Roland Berger Strategy Consultants
Am Sandtorkai 41
D-20457 Hamburg

Tel.: +49 (40) 37631-4454
Fax: +49 (40) 2990-4454
E-mail: gustav_oertzen@de.
rolandberger.com



Gérard Richter
Partner
Competence Center Infocom

Roland Berger Strategy Consultants
Mies-van-der-Rohe Str. 6
D-80807 München

Tel.: +49 (89) 9230-8583
Fax: +49 (89) 9230-88198
E-mail: gerard_richter@de.
rolandberger.com

Amsterdam
Bahrain
Barcelona
Beijing
Berlin
Brussels
Bucharest
Budapest
Detroit
Düsseldorf
Frankfurt
Hamburg
Hong Kong
Kyiv
Lisbon
London
Madrid
Milan
Moscow
Munich
New York
Paris
Prague
Riga
Rome
São Paulo
Shanghai
Stuttgart
Tokyo
Vienna
Warsaw
Zagreb
Zurich