



Content ist nicht mehr King, sondern der Kunde wieder König

Von Sacha Wigdorovits

Auf den ersten Blick schien alles beim Alten: Die Konferenzräume waren zum Bersten voll, die Professoren rhetorisch brillant, die präsentierten Fallstudien eindrucklich, die über 900 Teilnehmer aus aller Welt interessiert, kommunikativ und gut gelaunt.

Nur eines war an der Jahreskonferenz 2001 der Absolventen der Harvard Business School gegenüber dem letzten Jahr anders: Die lässigen, beturnschuhten Mit-Zwanziger der Dot-Com-Generation waren von den Podien verschwunden.

Noch vor einem Jahr in Berlin hatten sie eine staunende Zuhörerschaft in Bann geschlagen mit ihren coolen Berichten von cleveren Business-Ideen für den Cyberspace, atemberaubenden Burn Rates und Multimillionen-IPO's.

Jetzt war der einzige Referent, der sich für das Prädikat „Turnschuh-Generation“ qualifizierte, kein frischgebackener Dot-Com-Millionär, sondern der Vertreter von Millenium Pharmaceuticals, einer Firma, die in der Biotechnologie-Forschung tätig ist.

Und im Rahmenprogramm in der Rock'n'Roll Hall of Fame traten am Abend bezeichnenderweise keine trendigen Hipp-Hoppers oder out-gespaceten DJ's auf, sondern die altehrwürdigen **Beach Boys**.

Auch die einzigen an der HBS Alumni Conference anwesenden Vertreter der Online-Dynastie wirkten eher schon Beach-Boys-mässig gesetzt: **Rob Glaser** und **Shelby Bonnie**, die CEO's von RealmediaNetworks Inc. respektive C/NET.

RealmediaNetworks ist das führende Unternehmen für Multimedia-Software auf dem Internet. C/Net betreibt die meistgelesene Homepage mit Technologie-News für Experten und Fans.

Gemeinsam haben C/Net und RealmediaNetworks zweierlei:

- Sie haben sich gegen Microsoft durchgesetzt
- ... und sie schreiben – bei Internetfirmen eine noch grössere Seltenheit – schwarze Zahlen.



Virtuelle Welt: Besinnung auf reale Businessmodelle

Damit ist auch gleich gesagt, dass das Internet an der HBS Alumni Conference 2001 trotz Börsen-Crash der neuen Technologiewerte und Anlegerfrust durchaus ein Thema war.

Aber, wie Strategie-Professor und Intel-Verwaltungsrat **David Yoffie** nüchtern bilanzierte: „Die Leute haben einsehen müssen, dass auch das Internet nach denselben Prinzipien funktioniert wie alles andere: Resultate, Umsatz, Gewinn.“

Diesbezüglich ist in den nächsten 4 bis 5 Jahren im Internetbereich einiges zu erwarten. Yoffie prognostiziert, dass der weltweite Umsatz aus E-Commerce bis ins Jahr 2005 auf 7- bis 8'000'000'000'000 US-Dollar steigen wird.

Die Zahl der effektiven Internet-User wird dannzumal weltweit über 700 Millionen betragen, wobei China die USA längst als Internet-Userland Nummer 1 abgelöst haben wird (dies geschieht de facto bereits Mitte nächsten Jahres).

Vom „User“ zurück zum „Kunden“

Der Begriff „User“ war an der HBS Alumni Conference 2001 allerdings weit weniger oft zu hören als ein anderes Wort, das während der Internet-Euphorie der vergangenen Jahre aus der Mode gekommen war: „Kunde“.

Kundennahe Forschung und Entwicklung, kundenfreundliche Produkte, umfassender Kundenservice, kundenorientierte Organisationen, kundenkonformes gesellschaftliches Verhalten.

War vor einem Jahr noch content the king, ist jetzt der Kunde wieder König!

Die Reihe der Referenten, die den Kunden zu ihrem zentralen Thema machte, war prominent: Sie begann mit **Raymond Gilmartin**, Chef des Pharma-Giganten Merck & Co. („Marketing muss bei uns eine viel höhere strategische Bedeutung bekommen und viel stärker in Forschung und Entwicklung integriert werden“), wurde mit **Jacques Nasser**, President Ford Motors, fortgesetzt und endete bei **Thomas Coughlin**, dem CEO von Wal-Mart Stores, und **Scott Cook**, CEO von Intuit, dessen Buchhaltungsprogramm Quicken weltweit ein Nummer-1-Renner für Privathaushalte und KMU's ist.



„Customers today rule the world“, brachte es Ford-Chef Jacques Nasser auf den Punkt. „Es gibt keine old economy, und es gibt keine new economy. Es gibt nur learning companies.“

Aus diesem Grund läuft bei Ford zurzeit ein Programm, in dessen Rahmen weltweit alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen einen Heim-Computer mit Internet-Anschluss geschenkt erhalten. „Wenn jeder Einzelne von uns dadurch, dass er besser informiert ist, seine eigene Produktivität nur ein kleines bisschen steigern kann, dann ergibt das bei 350 000 Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil“, sagte Nasser.

Zu den anderen Massnahmen, die Nasser im Zusammenhang mit dem notwendigen internen Lernprozess nannte, gehören das „konsequente Engagement von Arbeitskräften aus anderen Branchen und kontinuierliche Feldforschung mit Jungen überall auf der Welt“.

Die Globalisierung als Kommunikations-Challenge

Der Ford-Chef sparte dabei auch nicht mit Selbstkritik am eigenen und an den anderen weltweit agierenden Unternehmen. „Wir alle haben viel zu spät erkannt, dass die Globalisierung zu Protesten führen würde.“

Globalisierung fördere den Reichtum der Durchschnittsbürger, sagte Nasser, „aber Globalisierung führt auch zu einer neuen, besser informierten Generation von Kunden. Es reicht nicht mehr, ihnen gute Produkte anzubieten, man muss ihnen auch glaubhaft machen können, dass man sich als Unternehmen gesellschaftlich verantwortungsbewusst verhält“.

Angesprochen auf den rund zwei Milliarden Dollar teuren Rückruf verschiedener Fordmodelle mit Sicherheitsproblemen bei den Reifen, meinte Nasser lakonisch: „Man kann nicht den Kunden zuoberst auf seine Prioritätenliste setzen und dann zögern, alles für seine Sicherheit zu tun.“

Wal-Mart: Try it – fix it – change it

Niemand weiss so gut, was der Kunde will, wie er selbst. Wie man aus dieser Binsenwahrheit eine Business-Philosophie macht, illustrierte auch Thomas Coughlin, CEO der weltweit grössten Detailhandelskette Wal-Mart Stores.



„Ich weiss nicht, wie effektiv Sie sich fühlen, wenn Sie nur zwei Tage pro Woche im Büro sind“, sagte Coughlin den rund 900 Harvard-Absolventen. „Aber ich halte es dort nicht länger aus, sonst verliere ich den Kontakt zu unseren Kunden.“

Sam (Walton) habe ihm eines immer wieder eingebläut, sagte Coughlin: „Die Wahrheit ist beim Kunden.“ Der Wal-Mart-Chef warnte in diesem Zusammenhang vor den „Informationsfiltern“ innerhalb jedes Unternehmens und empfahl: „If you have people who filter information – just put away with them.“

Als grösste Herausforderung empfinde er immer noch den notwendigen Wandel vom autokratischen Top-down-Führungsstil Sam Waltons zu einem Zusammenarbeitsmodell, das aus Mitarbeitern „associates“ macht, sagte Wal-Mart-Chef Coughlin, dem es an eigenem Charisma nicht fehlt. „Ihre Verkaufszahlen wachsen, wenn die Kompetenz Ihrer Mitarbeiter wächst.“

Dazu gehöre auch, den Mut zum unternehmerischen Risiko zu fördern: „Try it – fix it – change it, lautete das Motto von Sam“, sagte Coughlin, „das Einzige, was Sie ihm nie vorschlagen durften, war, eine Arbeitsgruppe einzusetzen. Sonst fanden Sie sich auf der Strasse wieder.“

Der Erfolg frisst seine Kinder

Viel zu reden – und noch mehr zu denken – gaben im Zusammenhang mit dem Thema Kundenorientierung die Ausführungen von Harvard-Professor **Clay Christensen**.

Christensen hatte unter anderem den Niedergang des – inzwischen von Compaq aufgekauften – Computerherstellers DEC sowie die Probleme der amerikanischen Stahl- und der Gesundheitsindustrie analysiert.

Dabei stellte er einen verblüffenden gemeinsamen Nenner fest: Die Probleme, die letztlich zum Untergang der jeweiligen Unternehmen führten, waren ihre grossen Erfolge.

Konkret: Es wurden ständig noch bessere, leistungskräftigere und teurere Produkte entwickelt ... völlig unabhängig davon, ob sie den Bedürfnissen der Kunden entsprachen oder nicht.

Dies führte früher oder später zum Markteintritt von neuen Mitbewerbern mit so genannten „disruptive technologies“. Das heisst mit Produkten, die zwar schlechter, aber zugleich billiger waren und die Kundenbedürfnisse immer noch ausreichend abdeckten.



Gefangen in der Entwicklungs- und Margen-Spirale

Als Ursachen dieser Fehlentwicklung weg vom Kunden ortete Christensen:

- den internen Druck der Entwicklungsabteilung, immer bessere Produkte herzustellen
- den externen Druck der Börse, die nach immer höheren Margen, das heisst teureren Produkten verlangt.

Christensen hinterliess bei seinen Zuhörern sichtlich nachdenkliche Gesichter. Kaum einer der Anwesenden konnte die Frage verneinen, ob sein eigenes Unternehmen gegen solche Fehlentwicklungen weg vom Kunden gefeit sei.

Und der Harvard-Professor goss noch zusätzlich Öl ins Feuer, indem er einige der durch ihren eigenen Erfolg gefährdete Unternehmen selbst beim Namen nannte: Microsoft, Sony, Canon, Toyota, Honda, Merrill Lynch usw.

„Schneller, weiter, höher“ kann im heutigen Business leicht der Anfang vom Ende sein, lautete Christensens Fazit, denn nicht die absolute Qualität des Produkts gebe den Ausschlag für Erfolg oder Misserfolg, sondern die Abstimmung auf die relativen Bedürfnisse der Kunden.

Christensens zentrale Forderungen lauten deshalb:

- eine genaue Analyse der Wertschöpfungskette (welche Funktionalität / welches Produkt bringt am meisten Profit?)
- die Bereitschaft und das Ressourcen-Management, um auf unvorhergesehene Veränderungen des Marktes sofort zu reagieren.

Clay Christensens an der Konferenz aufgelegtes Buch zum Thema „Disruptive Technologies“ (Harvard Press) war eine Viertelstunde nach Ende seines Referates vergriffen.

Fazit: Back to Normal

Insgesamt gab es am Resultat der HBS Annual Alumni Conference 2001 nichts zu deuteln: Der Glaube an die Zukunft von Globalisierung und Internet ist ungebrochen.

Doch anstelle der Euphorie der letzten Jahre ist nüchterner Realismus eingeekehrt. Die Erkenntnis, dass auch im Cyberspace die alten Gesetzmässigkeiten der realen Welt gelten. Oder, wie es Harvard-Finanzprofessor Bill Fruhan in seinen Vorlesungen jeweils prosaisch zu sagen pflegt: **Show me the cash!**



The latest News von unseren Kunden

- **SwisstexGroup** (vormals Ritex) hat soeben von Swiss Olympic, dem Schweizerischen Olympischen Verband, den Auftrag erhalten, die Olympiadelegation Salt Lake City 2002 auszurüsten. Herzliche Gratulation.
- Gratulation auch an die Adresse der **A & A Actienbank**. In einem schwierigen Umfeld ist es ihr gelungen, bei der A & A EIC Electricity Investment Company eine Kapitalerhöhung um 60 auf 200 Millionen Franken durchzuführen. A & A EIC Electricity ist in Gesellschaften aus dem Strommarktsektor investiert und hat in den letzten 16 Monaten eine Performance von über 40 Prozent erzielt.
- Ungebrochen ist das Interesse der internationalen Medien an den weltweit ersten **Golden Arch Hotels** von McDonald's in Rümlang und Lully. In den vergangenen Tagen waren zwei Fernsehcrews aus den USA (Fox Travelnews und PBS) zu Dreh- und Rekognoszierarbeiten hier, ein TV-Team aus Belgien sowie Reporter aus Hongkong, Brasilien, Japan und Korea.
- Gut aufgenommen bei den Anlegern wurde das Mitte April bekannt gegebene 120-Millionen-Sanierungspaket der **Sihl**. Die im Rahmen des Paketes vorgesehene Zeichnung zusätzlichen Aktienkapitals (maximal 43 Millionen) ist schon nahezu abgeschlossen.
- Das elektronische Verlagshaus **Swisscontent Corporation**, das für b2b-Kunden multimediale Inhalte für das Internet herstellt, weitet ihr Angebot aus: Sie hat mit dem Aufbau einer Wirtschaftsredaktion begonnen. Chef ist der frühere SonntagsZeitungs-Chefredaktor Paul Stierli.
- Einen weiteren Stein in sein Multimedia-Angebotsmosaik setzt zur Zeit **20 Minuten**. Als Ergänzung zur Zeitung und zum Webcenter 20min.ch wird ein eigener SMS-Newsservice aufgebaut. Der Informationsdienst per Handy wird nicht nur den Lesern und Usern zugute kommen, sondern auch den Werbeauftraggebern für gezielte 1:1-Informationen an potenzielle Kunden.
- Auf Hochtouren laufen die Vorbereitungen für den Carwash-Day von **McDonald's** am 16. Juni. Alle, die ihr Auto dann bei einem McDonald's Drive Through waschen lassen wollen, sind herzlich eingeladen. Der Erlös der (freiwilligen) Spenden kommt der Kinderstiftung **Ronald McDonald** zugute.