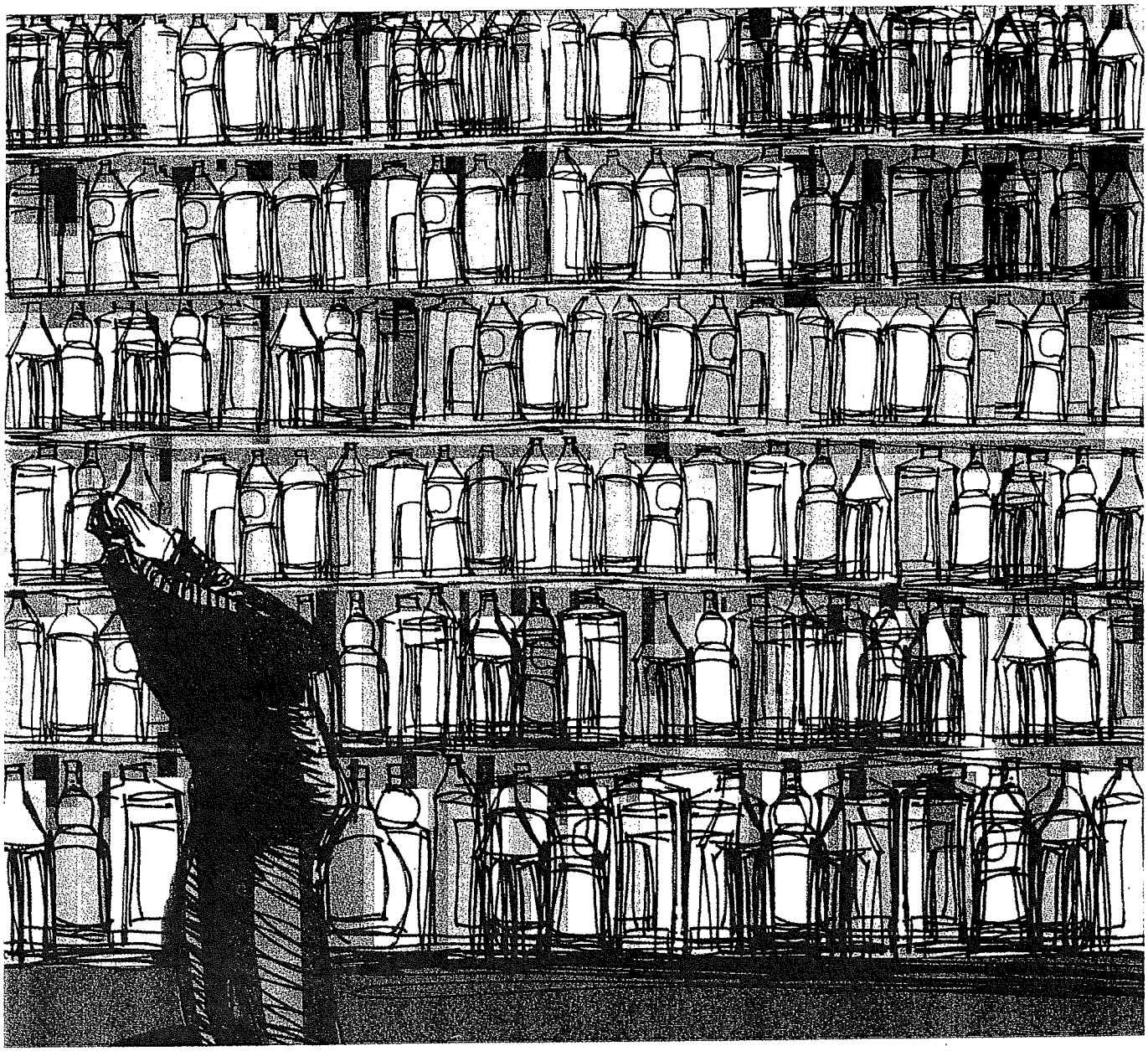


Consumer Confusion – Herausforderungen für den Markt

TRENDS ERKENNEN, KAUFENTSCHEIDUNGEN BEEINFLUSSEN

Welche Ursachen hat die große Ungewissheit der modernen Gesellschaft gegenüber der Zukunft? Was ist überhaupt Consumer Confusion? Und: Wie kann ein Unternehmen die Zukunft managen? Mit diesen drei Fragen beschäftigte sich der Soziologe Professor Dr. Peter Gross von der Hochschule St. Gallen.

WISSEN, WAS MORGEN IST

„In der Moderne ist die Zukunft eine schwarze Wand", erklärt Gross. Mit einem Zitat des Systemtheoretikers Niklas Luhmann bringt er die Sache auf den Punkt: „Wir wissen noch nicht, was wir noch nicht wissen." Ganz anders in der vormodernen Gesellschaft: Die Ordensgemeinschaft der Benediktiner beispielsweise hatte auf die Frage „Wie machen wir das morgen?" klare Antworten: Erstens machen wir es so, wie wir es schon immer gemacht haben. Zweitens gibt es ein Buch, in dem alle Regeln stehen. Wenn sich alle an die Regeln halten, ist die Zukunft der Gesellschaft vorhersehbar – und das macht das Leben sicher.

NEUE WEGE GEHEN

In der modernen Gesellschaft müssen die Menschen dagegen täglich Neues erfinden. Das gilt nicht nur für den Beruf, sondern beispielsweise auch, wenn es um Kleidung oder Nahrung geht. Von Managern wird sogar explizit verlangt, alte Pfade zu verlassen und neue Wege zu gehen. Unter diesen Bedingungen ist für sie nur eines sicher: Sie müssen es anders machen, und sie müssen es besser machen. Das führt nach Gross häufig zu Problemen: „Macht man etwas anders, dann ist das Neue in Teilen oft nicht mehr anschlussfähig an das Alte." Daraus folgert er in Anlehnung an Niklas Luhmann: „Je autonomer und innovativer die Menschen sind, desto weniger wissen wir von dem, was die Zukunft bringt, von der wir noch gar nichts wissen."

DIE QUAL DER WAHL

Unternehmen stehen heute vor der enormen Herausforderung, durch Regeln eine gewisse Stabilität in die eigene Organisation zu bringen. Gleichzeitig sollen sie aber auch zulassen, dass Regeln gebrochen werden, um innovatives Handeln zu fördern und neue Produkte zu entwickeln. Denn nur auf diese Weise entsteht die vom Unternehmen gewünschte Angebotsvielfalt.

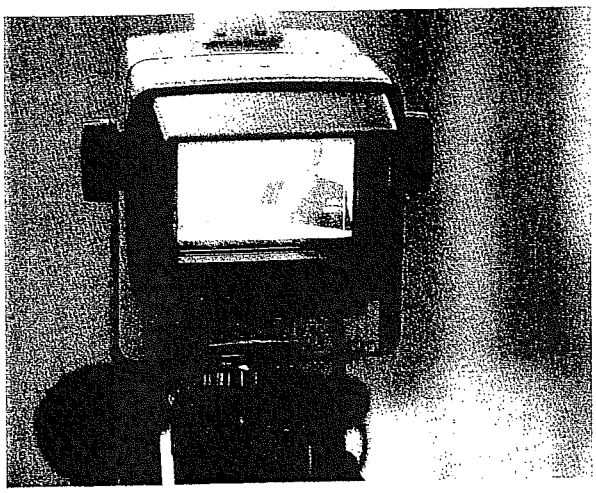


„Unternehmen müssen die Wünsche der Kunden ganz genau kennen. Denn nur dann gelingt es ihnen, ihre Produkte mit dem aufzuladen, was in der Gesellschaft gerade angesagt ist."

Bei den Konsumenten führt die Möglichkeit, zwischen verschiedenen Produkten und Dienstleistungen zu wählen, allerdings zu einer mentalen Unruhe: der Consumer Confusion. Häufig erfordert die Entscheidung zwischen verschiedenen Produkten mehr Aufwand, als der spätere Kauf Freude bringt. Daher unterbleibt mancher Kauf. Diese Ungewissheit ist auch im Aktienhandel zu beobachten: Durch die Autonomie der Menschen gibt es auf dem Börsenparkett immer weniger feste Regeln und immer mehr spezielle Bewertungsansätze – der ganze Markt wird unbeherrschbarer und volatiler.

MANAGEMENT SUMMARY

Das Angebot an Produkten und Dienstleistungen wird immer größer – und das macht die Kaufentscheidung immer schwieriger. Die Kunden leiden deshalb häufig unter einer mentalen Unruhe, der Consumer Confusion. Darin liegt auch eine Chance für Unternehmen, innovativ zu sein. Sie müssen allerdings den Kunden dort abholen, wo er ist.





Consumer Confusion ist ein globales Phänomen. In osteuropäischen oder arabischen Ländern sieht es durch die laufende Modernisierung der Staatsgebilde und der damit verbundenen Autonomisierung der Menschen nicht anders aus. Die Konsumenten sind auch hier einer zunehmenden Angebotsvielfalt ausgesetzt.

DIE ZUKUNFT MANAGEN

Die so genannte Organizational Fitness eines Unternehmens zeigt sich unter anderem darin, wie erfolgreich es die Ungewissheit seiner Kunden und Mitarbeiter managt. Gross verweist auf unterschiedliche Ansätze: etwa das Portfoliodenken. Unternehmen müssen alle Geschäftsfelder regelmäßig überprüfen und anpassen, um starke Bereiche auszubauen und schwache abzustoßen. Außerdem fordert der Soziologe, die Beobachtungsgabe der Mitarbeiter auf allen Ebenen zu stärken. Nur wer lernt, sich in die Rolle des Kunden hineinzuversetzen und dessen Wünsche und Erwartungen zu erkennen, kann seine Produkte und Dienstleistungen entsprechend „aufladen" und erfolgreich anbieten. „Die Mitarbeiter und Manager im Unternehmen müssen die Gesellschaft lesen und verstehen können. Ein Sportler, der im Spiel den Gegner nicht lesen kann, hat schon verloren."

KUNDENWÜNSCHE BERÜCKSICHTIGEN

Eine wichtige Voraussetzung sind nicht nur Kenntnisse darüber, was der Kunde wünscht, sondern auch darüber, was bei Wettbewerbern vorgeht. In beiden Bereichen sind speziell die Führungskräfte gefordert: Leadership besteht nach Gross – im Unterschied zum Management – darin, dass eine gute Führungskraft die Außen- und die Innenperspektive miteinander verbindet. Dadurch nimmt sie Aspekte wahr, die ihre Mitarbeiter bei den operativen Aufgaben nicht sehen, und gewinnt Glaubwürdigkeit. Zudem empfiehlt Gross ein externes Knowledge-Management. Denn das sammelt Informationen über Trends und Entwicklungen in der Gesellschaft, wertet sie aus und verteilt sie an die richtigen Stellen im Unternehmen. Dieses Wissen ist dann im Unternehmen bei der Produktgestaltung und Kommunikation strategisch und operativ einzusetzen. „Die Produkte müssen mit dem aufgeladen werden, was in der Gesellschaft gerade angesagt und gewünscht ist", erklärt der Wissenschaftler.



In unserer Multi-Options-Gesellschaft ist laut Gross der Nebennutzen eines Produktes oft viel wichtiger als der Hauptnutzen. Beispiel Tafelwasser: In erster Linie soll es den Durst löschen. Tatsächlich sind aber häufig das Branding mit einem berühmten Namen, die Form, das Material oder auch die Farbe einer Flasche beim Kauf ausschlaggebend. Bei der Ausgestaltung dieses Nebennutzens hat das Unternehmen einen großen Spielraum – wenn es die Wünsche seiner Kunden berücksichtigt. Auf diese Weise können Unternehmen die Entscheidung der Konsumenten beeinflussen. Deshalb bietet ihnen die Consumer Confusion eine große Chance: „Schlecht wäre es um die meisten Unternehmen bestellt, wenn die Kunden immer dasselbe kaufen würden", resümiert Gross.

DEN SCHWACHEN HELFEN

Gleichzeitig sollten Unternehmen aber auch daran denken, welche Auswirkungen Konkurrenz und Märkte auf die Gesellschaft haben: Gross erinnert daran, dass es in marktwirtschaftlichen Systemen wenige Gewinner, aber immer auch viele Verlierer gibt. Deshalb sollten Unternehmen Sponsoring betreiben, um den Schwachen zu helfen und so ihre Verantwortung wahrzunehmen.

Auf die grundlegende Frage, wie Unternehmen am besten der Consumer Confusion begegnen, gibt Gross folgende Antwort: „Unternehmen müssen die Fähigkeit ihrer Mitarbeiter und Manager fördern, Kundenwünsche zu erkennen und diese mit entsprechenden Angeboten zu erfüllen. Das erfordert eine noch stärkere Öffnung in Richtung Gesellschaft."

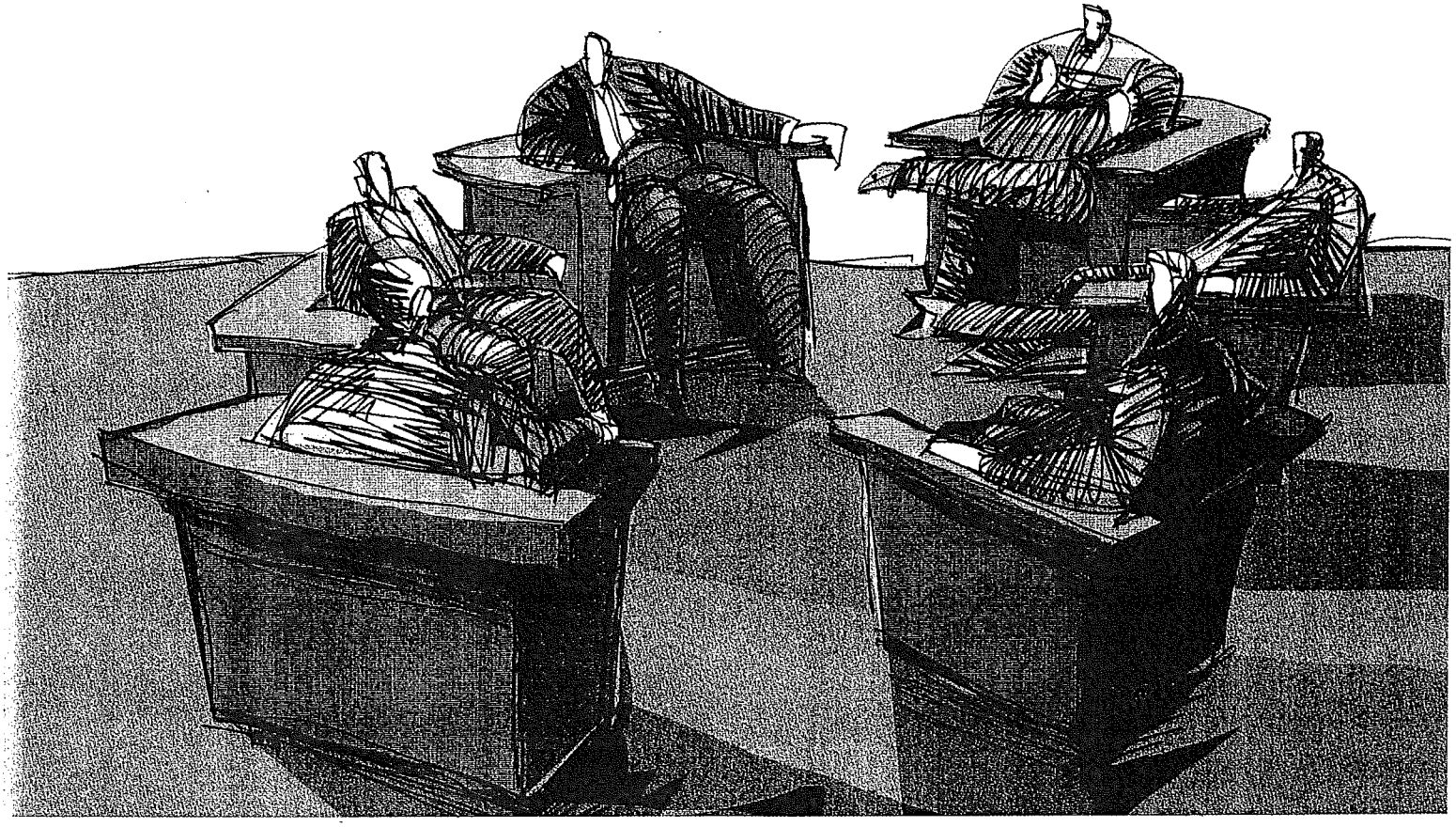
ZUR PERSON:



Professor Dr. Peter Gross, geboren 1941, hat Volkswirtschaft, Betriebswirtschaft und Soziologie an den Universitäten Zürich und Bern studiert. Nach seiner Promotion an der Universität Bern wechselte Gross als wissenschaftlicher Mitarbeiter an die Konstanzer Universität. Seine Habilitation schrieb Peter Gross an der Otto-Friedrich-Universität in Bamberg, wo er später den Lehrstuhl für Soziologie und Soziale Strukturen im internationalen Vergleich leitete. Seit 1989 ist Professor Dr. Peter Gross an der Universität St. Gallen tätig. Er veröffentlichte nicht nur zahlreiche wissenschaftliche Publikationen, sondern verfasste auch Artikel für verschiedene Zeitungen. Gross arbeitet außerdem als Unternehmensberater und engagiert sich als Mitglied der PEN International.

management news

FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE DER HANIEL-GRUPPE 19 | 2004



organizational fitness

OPTIMALE STRUKTUREN FÜR EINE GEMEINSCHAFT

HANIEL

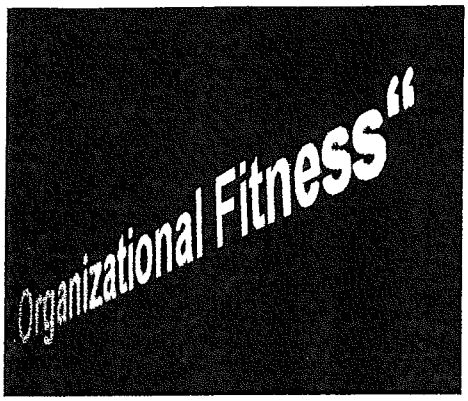
MANAGEMENT NEWS · AUSGABE 19 · NOVEMBER 2004

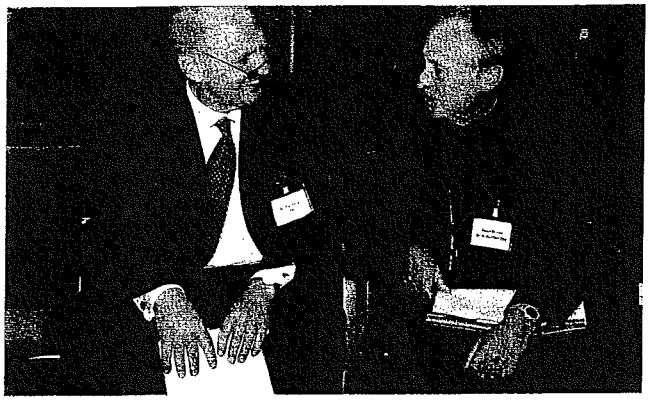
organizational fitness

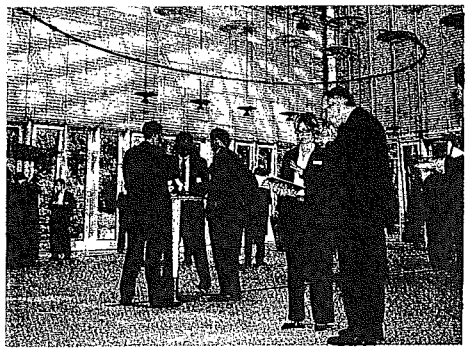


- EIN PLÄDOYER FÜR PARADOXIEN
- GLEICHGEWICHT FINDEN – NETZWERKE BILDEN
- TIERISCH MENSCHLICHES VERHALTEN
- BANKING OUT OF THE BOX
- DER MIX MACHT'S: NEUE IDEEN IN ALTE STRUKTUREN INTEGRIEREN
- LERNEN VOM HEILIGEN BENEDIKT
- CONSUMER CONFUSION – HERAUSFORDERUNGEN FÜR DEN MARKT
- PYRAMIDE, KARNEVAL – ODER DAZWISCHEN?
- EIN KONZERN, VIELE MARKEN: EIN SPANNENDER SPAGAT











EIN PLÄDOYER FÜR PARADOXIEN ____ SEITE 4
Prof. Dr. Hans A. Wüthrich zeigt auf, wie entscheidend die Haltung des Managements gegenüber strukturellen Fragen ist

GLEICHGEWICHT FINDEN - NETZWERKE BILDEN ____ SEITE 8
Prof. Dr. Peter Kruse erklärt, warum sich die Herausforderungen unserer Zeit nur mithilfe von Netzwerken meistern lassen

TIERISCH MENSCHLICHES VERHALTEN ____ SEITE 12
Dr. Robert F. Keller vergleicht die Organisation von Pavian-Gruppen mit der von Unternehmen

BANKING OUT OF THE BOX ____ SEITE 16
Peter Blatter über die Citibank auf dem Weg zum Industrieunternehmen

DER MIX MACHT'S: NEUE IDEEN IN ALTE STRUKTUREN INTEGRIEREN ____ SEITE 20
Eine Experten-Diskussion auf dem roten Sofa über die Faktoren, die den Erfolg eines Unternehmens ausmachen

LERNEN VOM HEILIGEN BENEDIKT ____ SEITE 24
Abtprimas Dr. Notker Wolf erklärt, welche Bedeutung Vertrauen in Organisationen hat

CONSUMER CONFUSION - HERAUSFORDERUNGEN FÜR DEN MARKT ____ SEITE 28
Prof. Dr. Peter Gross beschreibt, wie Unternehmen die Entscheidung der Konsumenten beeinflussen können

PYRAMIDE, KARNEVAL - ODER DAZWISCHEN? ____ SEITE 32
Prof. Dr. Hans A. Wüthrich und Günther Hülse interpretieren die Ergebnisse der Red-Sofa-Diskussion

EIN KONZERN, VIELE MARKEN: EIN SPANNENDER SPAGAT ____ SEITE 36
Dr. Bernd Pischetsrieder legt dar, wie es in der Autobranche gelingt, Identitäten zu schaffen und Synergien zu nutzen

KONZERNLAGEBERICHT ____ SEITE 40
Günther Hülse und Dr. Klaus Trützschler präsentieren die guten Ergebnisse der Unternehmensbereiche

MEHRWERT ____ SEITE 42

ORGANIZATIONAL FITNESS – MEHRWERT

Die unterschiedlichen Beiträge in den Haniel Management News haben Sie neugierig gemacht und Sie wollen mehr zum Thema „Organizational Fitness" wissen? Dann bieten Ihnen diese Serviceseiten weitere Informationen, Veranstaltungstermine und Literaturtipps.

HANIEL AKADEMIE

Das Management Center der Haniel-Gruppe bietet Knowledge Exchange Workshops im Themenumfeld „Organizational Fitness" an. Weitere Informationen und die Möglichkeit zur Online-Anmeldung finden Sie im „think"-Modul „Ak@demie".

17.03.2005	How to Compete Successfully in Difficult Markets Using New Business Designs to Sustain Profitability Dr. Leonhard Fopp, Continuum AG Sprache: Englisch
16.–17.06.2005	Managen und Führen in Veränderungsprozessen Dr. Rudolf Potocnik, Potocnik Neulinger Partners Sprache: Deutsch
11.–12.10.2005	Leading Change Prof. Dr. Heike Bruch und Dr. Wolfgang Jenewein, Universität St. Gallen Sprache: Englisch

ONLINE

http://www.org-portal.org/portal/artikel.php?did=299
Organisation und Management – Kompetenz im Netz

http://www.competence-site.de/strategmanagement.nsf/DatenView
Institutionalisiertes Networking als strategisches Managementinstrument

http://www.competence-site.de/strategmanagement.nsf/DatenView
Organizing for the Future – Conceptual Framework and Empirical Evidence of Successful German Companies

Die kompletten Vortragsfolien der Referenten können Sie im „think"-Modul „About Haniel" unter dem Reiter „Präsentationen" abrufen.

LITERATUR

Die Selbstorganisation komplexer Systeme
Hermann Haken (September 2004)
Picus Verlag
ISBN: 3854525036

Wissen – Innovation – Netzwerke. Wege zur Zukunftsfähigkeit.
K. Henning, R. Oertel (2003)
Springer Verlag
ISBN: 3540006680

Systemisches Management, Evolution, Selbstorganisation
Fredmund Malik (2003)
Paul Haupt Verlag
ISBN: 3258059934

next-practice. Erfolgreiches Management von Instabilität.
Peter Kruse (2004)
Gabal
ISBN: 3897494396

Stillstand im Wandel. Illusion Change Management.
(Reihe GELLIUS edition Auszeit)
Hans A. Wüthrich, Dirk Osmetz, Andreas F. Philipp (2002)
Gellius Verlag
ISBN: 3936179026

Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten.
Klaus Doppler, Christoph Lauterburg (2002)
Campus Verlag
ISBN: 3593368196

Chaos und Ordnung
Günter Küppers (1996)
Reclam Verlag
ISBN: 3150094348

Die Multioptionsgesellschaft
Peter Gross (1994)
Suhrkamp Verlag
ISBN: 3518119176

Die Rückkehr des Hofnarren.
Einladung zur Reflexion – nicht nur für Manager!
(Reihe GELLIUS edition Auszeit)
Hans A. Wüthrich, Wolfgang Winter,
Andreas F. Philipp (2002)
Gellius Verlag
ISBN: 3936179018

IMPRESSUM

Haniel Management News Nr. 19/November 2004
Magazin für Führungskräfte der Haniel-Gruppe

Herausgeber: Vorstand der Franz Haniel & Cie. GmbH

Verantwortlich für den Inhalt: Jutta Stolle

Redaktion: Thomas Heuwing, Dr. Jens Marquardt;
Uwe Lehmann; Pleon KohtesKlewes GmbH

Abbildungen: Stephan Brendgen, Citibank,
Ute Helmbold

Anschrift der Redaktion:
Franz Haniel & Cie. GmbH
Corporate Communications
Franz-Haniel-Platz 1
47119 Duisburg
Deutschland
Telefon: +49-(0)203-806-123
Telefax: +49-(0)203-806-622

E-Mail: news@haniel.de

www.haniel.de

Realisation:
Pleon KohtesKlewes GmbH, Düsseldorf

Produktion: Schotte, Krefeld

Auflage: 950 deutsch
600 englisch

