

# Making the Pace

Liebehenz

2024

ISBN 978-3-8006-7334-6

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei  
[beck-shop.de](https://beck-shop.de)

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](https://beck-shop.de) steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

[beck-shop.de](https://beck-shop.de) hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird [beck-shop.de](https://beck-shop.de) für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

## Kapitel 3

### AUFHOLFÄHIG?

Nun, was denken Sie? Haben Unternehmen, für die die neue Komplexität in den Absatzkanälen und Marketingoptionen heute eine Hürde darstellt, überhaupt noch eine Chance, die Kluft zu den führenden Playern zu schließen? Ich meine: Ja!!!

Und ich möchte einen aktiven Beitrag dazu leisten, dass Unternehmen zurück in ein stabiles, sich selbstverstärkendes Kontinuum kommen. Deshalb schreibe ich dieses Buch.

Ich bin zutiefst davon überzeugt, dass sehr viele der Unternehmen noch diese Aufholoption haben – mit der Betonung auf »noch«, denn die Lücke wird jeden Tag größer.

Meine Überzeugung ist nicht aus einer vagen Hoffnung oder einem dringenden Wunsch geboren, sondern fußt auf der Erfahrung aus meiner beruflichen Praxis und meiner Beobachtung, dass diverse Firmen die Aufholjagd schaffen oder sogar das Überholen. Warum sollten andere es ihnen nicht nachmachen können? Meine Erkenntnisse dazu möchte ich mit Ihnen teilen.

Ich werde Ihnen in diesem Kapitel anhand von drei ermutigenden Beispielen schildern, wie Unternehmen ihre Aufholjagd erfolgreich meistern. Die Beispiele stammen aus ganz unterschiedlichen Branchen, Unternehmenskulturen und Bereichen, an denen ich selbst nah dran war oder mittendrin. Sie alle führen Ihnen einerseits vor Augen, dass der Transformationsprozess nicht einfach ist. Andererseits zeigen sie, was möglich ist.

Lesen Sie also, von welcher Ausgangsposition diese jeweiligen Unternehmen kamen, wie sie sich für ihre Aufholjagd aufgestellt haben und wo sie heute stehen.

### Beispiel 1: Werkzeuge für Profis

**Branche:** Industrie/Bau | **Unternehmen:** Bosch Power Tools | **Sparte:** Professional Power Tools

Bei Bosch Power Tools handelt es sich um einen Markenartikelhersteller für Werkzeuge mit zwei Kernkundengruppen. Das ist auf der einen Seite der Bereich für Heimwerker, »Home & Garden«, ich jedoch konzentriere mich hier auf den Bereich für »Professionals«. Dieser Unternehmensbereich hat seine unterschiedlichen Produktkategorien viele Jahrzehnte lang traditionell über die klassischen Offline-B2B-Kanäle vertrieben. Die Kommunikation war offline geprägt, Zugpferde waren der persönliche Außendienstkontakt, Kataloge und Messestände.

Wenn Sie sich Bosch Professional Power Tools heute anschauen, bietet sich Ihnen ein ganz anderes Bild: Deren Produkte sind heute überall dort, wo die Kunden sind.

In diesem Sinne ist der Bereich aus meiner Sicht in seiner Transformation weit vorangeschritten und zum Zeitpunkt, zu dem ich dieses Buch schreibe, in der Branche weit vorne. Das ist zwar nur eine Momentaufnahme, denn – um es in der Musikersprache zu sagen – »the beat goes on«. Was selbstverständlich für sämtliche Unternehmen und Beispiele gilt.

Was bedeutet diese Einschätzung im Detail?

### Kanäle maximal ausschöpfen

Zum traditionellen Distributionsmodell sind zahlreiche Kanäle und Touchpoints hinzugekommen: Bosch Professional Power Tools hat seinen offline performanten Go-to-Market-Ansatz auf- und ausgebaut zu einem offline, online sowie hybrid performanten Absatzmodell mit einer größeren Abdeckung von Vertriebskanälen und Marketingformaten.

Leitgedanke dabei war die Erkenntnis, dass es nachteiliger ist, in einem Kanal nicht präsent zu sein und die Kunden dort an die Konkurrenz zu verlieren, als auf die x Prozent der Kunden zu vertrauen, die bereit sind, den Kanal für die Marke zu wechseln, respektive nur aus wohlgemeinter Rücksicht auf die Akteure eines bestehenden Kanals auf den Ausbau eines neuen Kanals zu verzichten.

Daher wurde die Präsenz in jedem Kanal, an jedem Touchpoint stringent entwickelt – von der Logistik, von der Listungsbreite und -tiefe und vom

Bestellprozess her. Das galt ebenso für den Markenauftritt, um die Produkte via unterschiedlicher Contentmöglichkeiten erlebbar zu machen. Neben Messen wurden neue Marketingkanäle aufgebaut, um das Erleben und Erklären der Werkzeuge zum Beispiel durch Live-Shopping bzw. in der Zusammenarbeit mit führenden Influencern aus der Handwerksbranche, wie dem Fliesenleger- oder Elektrikergewerbe, breit abzubilden.

Weitere Vertriebs- und Marketingmöglichkeiten sind stetig unter Beobachtung, Testung und Entwicklung.

Um mit diesen Aktivitäten erfolgreich zu sein, wurde sehr umfassend betrachtet, wo der Kunde heutzutage die Tools finden möchte und was relevante Präsentationsformen für die Marke sind. Die Teams wurden entsprechend empowert und befähigt, ihre Präsenzen systematisch auf- und auszubauen und untereinander zu diskutieren, wie diese Kanäle und Touchpoints miteinander zusammenhängen, um eine Strategie über den gesamten Bereich zu entwickeln.

Mit dieser konsequenten Vorgehensweise ist es meiner Einschätzung nach gelungen, in einigen entscheidenden Bereichen zum Taktgeber in der Branche zu werden. Ähnliches gilt für mein nächstes Beispiel: Unilever.

## Beispiel 2: Haarpflege für alle Kanäle

**Branche:** Fast Moving Consumer Goods | **Unternehmen:** Unilever | **Sparte:** Hair Care

Unilever ist ein britisch-niederländischer Fast-Moving-Consumer-Goods-Konzern für fast alles, was klassischerweise in den Lebensmittel-Einzelhandels- und Fachgeschäften sowie Drogeriemärkten erhältlich ist. Darüber hinaus ist Unilever eines der größten werbetreibenden Unternehmen, um seine Marken zu präsentieren und erlebbar zu machen.

Einer Legende nach, die mir damals zugetragen wurde, hatte Unilever Anfang der 2000er-Jahre ein traumatisches Erlebnis mit dem voranschreitenden Wandel im Handel. Den hatte das Unternehmen im Hair-Care-Bereich in den USA wohl bis dahin glatt verschlafen. Die Bewegung Richtung Online-Shopping in der FMCG-Branche war mit Personal- und Home-Care-Produkten still und leise, aber wirkungsvoll gestartet. Eines Tages wachte die Sparte auf und musste feststellen, dass eine ihrer Haarpflegemarken auf einmal nicht mehr den gewohnten Platz 1 im nordamerikanischen Markt einnahm, sondern auf Platz 2 abgerutscht war. Der Grund: Die Marke war online nicht ausreichend präsent.

Die Erkenntnis erwischte Unilever kalt, weil zu Beginn der Online-Markt von den Marktforschungsunternehmen im Gegensatz zum Offline-Markt

nicht erhoben wurde. So wurde erst nachgelagert klar: Das Unternehmen hatte die Marktführerschaft im wirklichen Gesamtmarkt verloren.

Auf diesen Schock hin wurde – ebenfalls der Sage nach – umgehend ein Globales Task-Force-Team gebildet, das sich fokussiert mit den Themen eCommerce und neuen Handelskanälen auseinandersetzte: Dieses Trauma sollte sich in den anderen internationalen Märkten auf keinen Fall wiederholen.

Dank dieses Fokus und der Beschleunigung ist Unilever heute für meine Begriffe in vielen Bereichen im Online-Geschäft für den Konsumenten sehr gut sichtbar und vertreten.

## **Beschleunigen und neuen Status Quo setzen**

Was mich besonders begeistert: Dem Unternehmen ist es zudem gelungen, neue Standards zu setzen, zum Beispiel wie Produkte zu präsentieren sind.

Verpackung spielt in der FMCG-Branche von je her eine große Rolle: Die Produkte müssen im Regal des stationären Handels hervorstechen, mit unterschiedlichen Funktionen aus verschiedenen Distanzen. In derselben Manier entwickelte Unilever die »Hero Images« – also Bilder, die sicherstellen, dass das Produkt am Bildschirm und vor allem auf dem Smartphone-Display hervorsticht, wenn die Konsumenten Artikel online oder mobil scrollen und einkaufen. Diese »Hero Images« sind heute noch der Maßstab.

Ein weiteres eindrückliches Beispiel ist, dass Unilever bereits zu meiner Zeit im Unternehmen mit der Handelskette REWE gemeinsam die Möglichkeit lancierte, aus einem Online-Kochrezept heraus alle Zutaten mit einem Klick in den Einkaufskorb zu legen – damals ein sehr innovatives Geschäftsmodell.

Nach wie vor lässt sich die konstante Arbeit an neuen Verkaufs-, Marketing- und Social-Media-Kanälen sowie an neuen Geschäftsideen erkennen. So erprobte das Unternehmen zum Beispiel für seine Premium-Eiscreme-marke Ben & Jerry's in der Schweiz 2019 ein Modell, bei dem die Konsumenten im Sommer ihr Eis über eine App bestellen und dann per Drohne in den Park liefern lassen können.

Angesichts solcher Veränderungen drängt sich die Frage auf: Wie haben die das geschafft?

Der große Unterschied zu vorher ist aus meiner Sicht: Das Unternehmen hat begonnen, Trends intensiver und via multipler Datenquellen zu beobachten, mutig in neue Entwicklungen hineinzugehen und diese konsequent umzusetzen, selbst wenn einige Stakeholder zu diesem Zeitpunkt noch nicht überzeugt von diesen Veränderungen waren oder der unmittelbare Return of Investment noch gering.

Das ist ein wichtiger Punkt, denn im Gegensatz zu Bosch ist Unilever ein börsennotiertes Unternehmen. Das heißt, der Ruf nach dem Return of Investment kommt oft früher und eindringlicher. Gleichzeitig erfordern neue Go-To-Markets eine gewisse Anlaufzeit. Umso mehr Entschlossenheit war und ist aufseiten der Unternehmensführung nötig, die Gesamtlage umfassend strategisch zu beleuchten, sich an solche neuen Initiativen heranzuwagen, auszuprobieren.

Mein drittes und letztes Beispiel für Sie ist aus meiner damaligen Welt des Handels.

### Beispiel 3: Alles für alle

**Branche:** Technologie | **Unternehmen:** Amazon | **Sparte:** Handel/eCommerce

Amazon? Manch einer, dem ich von meinen Erfahrungen erzähle, stutzt bei der Erwähnung dieses Namens zunächst. Ein Pionier des disruptiven Handels soll es selbst Schweiß und Anstrengung kosten, mit dem Wandel Schritt zu halten?

Ja, das ist so, denn angesichts des Tempos der Veränderungen ist das Mithalten selbst für ein Unternehmen keine Selbstverständlichkeit mehr, das sich in weniger als 30 Jahren vom kleinen Online-Buchhändler zu einem der größten Unternehmen und eCommerce-Händler der Welt entwickelt hat.

Amazons Handelsdomäne war und ist der Online-Handel mit Markenartikeln, einigen Eigenmarken und eigenen Devices wie Kindle und die Alexa-Echo-Serie. Aber selbst Amazon weiß, dass Online nur einen Teil der Kunden und einen Teil der Einkaufssituationen insgesamt abbildet. Das hat Amazon zum Anlass genommen, sich von dem ursprünglich 100 Prozent online dominierten Geschäftsmodell weiterzuentwickeln.

Das gelingt dem Unternehmen nach Ansicht von Analysten derzeit sehr passabel. Ehrlicherweise muss aber dazugesagt werden, dass Amazon es – gegenüber Unternehmen wie Bosch und Unilever – mit einer multiplizierten Komplexität zu tun hat.

Amazon ist über alle Produktkategorien und -segmente sowohl im B2C- als auch im B2B-Bereich unterwegs. Die enorme Komplexität, die sich daraus ergibt, hat das Unternehmen in vielen Bereichen zwar schon in der Breite, aber noch nicht in jeder Kategorie in kompletter Tiefe gemeistert. Und so komme ich zu der Einschätzung, dass Amazon in einigen Fokusbereichen extrem weit ist, in anderen Aufholbedarf hat – dass das Unternehmen aber effektiv daran arbeitet, das zu ändern.

Was das Unternehmen auf jeden Fall entwickelt hat, ist die »Customer Obsession«, wie es in den Leadership Principles genannt wird. Zu dieser

bedingungslosen Fokussierung auf die Kundinnen und Kunden gehört unter anderem der Mut, Neues auszuprobieren und zu vertiefen.

### **Bedingungslos experimentieren**

So testet das Unternehmen zum Beispiel stationäre Konzepte und dessen hybride Integration: Es hat die Bio-Supermarktkette Whole Foods gekauft, um seine stationäre Präsenz bei Lebensmitteln auszubauen und – nach vorne gedacht – die Verzahnung der Online- mit den Offline-Angeboten voranzutreiben.

Und aus der Erkenntnis heraus, dass Geschenke sowohl gerne vorher im realen Leben angeschaut als auch beim stationären Einkauf die Online-Ratings für die Kaufentscheidung herangezogen werden, entstanden die Amazon 4-Star-Stores. In diesen Läden wurden ausschließlich Geschenkartikel mit Bewertungen von vier Sternen aufwärts präsentiert. So sollte das Beste aus beiden Welten – dem Online- und dem Offline-Shopping – kombiniert werden.

In eine ähnliche Richtung geht das Konzept der »Treasury Trucks«, eine Art Erlebnisauslieferung. Offensichtlich haben beide Konzepte nicht wie gewünscht funktioniert, denn sie wurden wieder eingestellt beziehungsweise reduziert – und dennoch wurde zweifelsohne viel daraus über Offline- und Hybrid-Shopping gelernt.

Amazon arbeitet darüber hinaus sichtbar mit Hochdruck an neuen digitalen Shopping-Möglichkeiten wie Voice Shopping, Augmented- und Virtual-Reality-Optionen für Kategorien, wo es Sinn ergibt und wo Konsumentenbedürfnisse bestehen, wie zum Beispiel bei Möbeln: So können sich die Konsumenten das Sofa in ihre Lebensrealität stellen, bevor sie es kaufen. Selbes gilt für Marketingoptionen, die ein stärkeres Entertainment und Engagement zulassen, wie im Gaming-Umfeld der zugekauften Plattform Twitch.

Das bestärkt mich in der Überzeugung, dass Amazon nicht zu den Unternehmen gehört, die sich abhängen lassen.

So weit die drei Beispiele aus der Praxis. Sie machen deutlich, was ich eingangs sagte: Ja, es geht. Unternehmen sind fähig, zu den führenden Kräften in ihrem Markt aufzuschließen oder selbst das Tempo zu setzen. Aber ...

### **Nicht nur WAS, sondern auch WIE**

Trivial ist diese Aufholjagd nicht, denn der Weg ist für die Organisation, ihre Führungskräfte und alle Beteiligten anstrengend. Sie müssen dafür etliche fest verankerte Glaubenssätze über Bord werfen. Denn Ihnen ist sicher in

allen drei Beispielen aufgefallen, dass neben dem, WAS gemacht wurde, insbesondere das WIE von Relevanz war.

Neue Go-to-Market-Ansätze erfordern zum Beispiel nicht nur ein neues Denken, sondern auch eine Investition, bevor klar ist, ob und wie schnell der Return of Investment kommt. Ohne Invest aber können Sie keine Listung vornehmen, keine Bewerbung der Produkte entsprechend den neuen Formaten entwickeln, keine passenden Store-Konzepte erarbeiten etc.

Dieses Muster ist im Grunde nicht neu und über alle Branchen und Unternehmensgrößen hinweg bekannt: Jedem ist klar, dass er keine Produkte produzieren und verkaufen kann, wenn er nicht vorher die Fabrik gebaut und die entsprechenden Human Resources und Capex-Investitionen getätigt hat – oder zumindest eine andere Firma für die Produktfertigung bezahlt.

Die Investition in neue Vertriebs- und Marketingkanäle ist exakt genauso zu sehen. Marketing und Vertrieb sind elementare Bestandteile der Wertschöpfungskette – je größer das Angebot am Markt, umso mehr. Die Arbeit eines Unternehmens ist daher in den seltensten Fällen mehr damit abgeschlossen, dass es ein Produkt entwickelt und hergestellt hat – und dann hofft, dass die Kunden es finden und kaufen. Die entsprechenden Investitionen sind daher eine Herausforderung für praktisch jedes Unternehmen, ob im produzierenden oder im vertrieblichen Bereich.

Warum über den Erfolg der Aufholjagd jedoch nicht die Budgethöhe generell entscheidet, darauf komme ich später noch zu sprechen.

Wie wichtig die grundsätzliche Bereitschaft zur Transformation ist, zeigt sich sehr deutlich am letzten Glied der Wertschöpfungskette: die Händler. Ihr Überleben steht bereits seit vielen Jahren auf Messers Schneide, denn sie werden direkt vom Konsumenten/Kunden abgestraft. Daher mussten schon viele Handelsunternehmen in den letzten Jahren die Segel streichen. Überlebt haben nur die Wandlungsaffinen unter ihnen.

Und tatsächlich führt kein Weg an beherzten Aktionen für den eigenen Wandel vorbei.

### **Kein »weiter wie bisher«**

Einfach weiterzumachen wie bisher, bedeutet, dass der Vorsprung der anderen immer größer wird. Bis die Lücke eines Tages wirklich nicht mehr zu schließen ist.

Das gilt ebenso für den Versuch, den Abstand mit einem Mehr am Selben und bereits Vorhandenen zu lösen. Das kann nicht funktionieren, denn stellen Sie sich vor, Sie produzieren und verkaufen seit jeher schwarze



Sneaker. Alle anderen Anbieter tun das ebenfalls, also tragen die Menschen nur schwarze Schuhe. Nun kommt ein schlauer Unternehmer auf die Idee, darüber hinaus rote und grüne Sneaker herzustellen und anzubieten. Ein gewisser Prozentsatz der Konsumenten findet das super und möchte diese bunten Exemplare haben. Diese Käufer werden Sie nicht zurückgewinnen, indem Sie noch mehr schwarze Sneaker produzieren und doppelt so viel Anstrengung in deren Verkauf stecken.

Ich hoffe, es ist mir gelungen, Ihnen in den Kapiteln »Angegriffen«, »Abgehängt!« und »Aufholfähig?« Folgendes deutlich zu machen:

- Der beschriebene tiefgreifende und systemische Wandel wird sich in allen Branchen und Bereichen vollziehen, und er wird an Geschwindigkeit noch zulegen. Das liegt schlicht am Auslöser: den Kunden und Konsumenten.
- Daher besteht für die Unternehmen aller Branchen und Größe die dringende (!) Notwendigkeit, sich diesem Wandel zu stellen und unter den neuen Anforderungen zu agieren.
- Die Veränderungen sind mit großer Komplexität verbunden. Doch diese Komplexität lässt sich mit Systematik und gezielter Anstrengung meistern.
- Der Anspruch der Unternehmen muss sein: **MAKING THE PACE!** Das bedeutet, ausgehend von der realen Gefahr abgehängt zu werden über eine systematische dynamische Fundierung hin zu einem neuen stabilen Kontinuum zu kommen. Damit gelingt es, die unternehmenseigene Schwungmasse in den neuen unigen **MAKING-THE-PACE**-Takt zu bringen.

Was Ihnen helfen wird, diesen epochalen Herausforderungen in der Unternehmensführung zu begegnen, sind die 15 Prinzipien aus den 3 interdependenten Bereichen Strategie, Struktur und Führung, die ich Ihnen im nächsten Teil eines nach dem anderen vorstelle.

Diese Prinzipien habe ich aus meinen bisherigen Erfahrungen, Beobachtungen und Erfolgen in Vertrieb, Handel und Marketing herausdestilliert und selbst verprobt. Ich möchte Ihnen damit wertvolle Impulse geben, damit Sie Ihr Unternehmen für die Aufholjagd rüsten können – unabhängig davon, wo Sie sich in Ihrer Transformation aktuell befinden. Denn das können Sie ...