

Playing to win

Lafley / Martin

2025

ISBN 978-3-8006-7531-9

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei
beck-shop.de

Die Online-Fachbuchhandlung 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 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 für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

Schönheits- und Körperpflegeprodukte aufzubauen. Drittens sollte die Marke Gillette auch bei der Haarentfernung für Frauen gewinnen, und zwar mit Nassrasierern, Epilierern und Enthaarungsmitteln. Die vierte strategische Priorität für Gillette war die Ankurbelung des Verbrauchs durch Expansion in Schwellenländer im Allgemeinen und nach Indien im Besonderen.

Gillette bräuchte spezifische Fähigkeiten, um diese Wahlmöglichkeiten zu erfüllen. Wie bei den Windeln erforderte auch die Wahl des Spielortes, der die Entwicklungsländer einschließt, eine durchdachte, für diesen Kontext geeignete Wahl des Wie-zu-Gewinnens. Gillette brauchte einen Rasierapparat, der die Bedürfnisse der Verbraucher in den Entwicklungsländern auf einzigartige Weise erfüllt. Um dieses Ziel zu erreichen, musste das Team das umfassende Verbraucherverständnis und die weltweit führenden Innovationen von P&G ins Spiel bringen.

Der ethnografische Ansatz von P&G bei der Verbraucherforschung (der sich auf Beobachtung in Geschäften und zu Hause sowie auf qualitative Bewertungen stützt) war für Gillette, das sich bisher viel stärker auf quantitative Standardforschung verlassen hatte, weitgehend neu. Bergh ermutigte sein Team, anders über den Verbraucher in den Schwellenländern zu denken. Er erinnert sich an ein Treffen in Boston, bei dem Gillette zum ersten Mal von Grund auf neue Produkte für Schwellenländer entwickelte, in diesem Fall mit Schwerpunkt Indien. Die Gruppe bestand aus Wissenschaftlern des Reading Technical Centre in Großbritannien, unserem vorgelagerten Innovationslabor außerhalb Londons, Wissenschaftlern aus Boston, Marketingfachleuten und Marktforschungsexperten, die alle für eine dreitägige Sitzung zusammenkamen, um die Arbeit zu planen.

Die Anweisung von Bergh an das Team war einfach: »Als Erstes möchte ich, dass Sie zwei Wochen in Indien verbringen. Ich möchte, dass Sie mit diesen Verbrauchern leben. Ich möchte, dass ihr in ihre Häuser geht. Ihr müsst verstehen, wie sie sich rasieren und wie die Rasur in ihr Leben passt.« Einer der leitenden Wissenschaftler von Gillette, ein Forschungsmitarbeiter aus dem Labor in Reading, war laut Bergh sowohl hoch angesehen als auch konzeptionell brilliant.

Bergh sagt, dass der Wissenschaftler nicht überzeugt war: »Er hob etwas verlegen die Hand und sagte: ›Chip, warum müssen wir nach Indien gehen? Wir haben eine Menge indischer Männer, die direkt vor unserer Haustür in Reading leben. Warum können wir sie nicht einfach rekrutieren?«

Warum eigentlich nicht? Dennoch war Bergh davon überzeugt, dass es das Richtige war, nach Indien zu gehen. Seine Erfahrungen sagten ihm, dass es notwendig sein würde, mit echten indischen Verbrauchern vor Ort auf dem indischen Markt in Kontakt zu treten. Also schickte er das Team nach Indien. Das Ergebnis war erfreulich: Derselbe Wissenschaftler suchte ihn einige Monate später anlässlich einer Innovationsprüfung auf. Bergh erinnert sich an die Worte des Mannes: »Man kann sich die Bilder in den Büchern ansehen, man kann die Geschichten hören, aber man versteht es erst, wenn man vor Ort ist«, sagte er. Ich habe drei Tage mit diesem einen Mann verbracht, war mit ihm einkaufen, bin mit ihm zum Friseur gegangen und habe ihm beim Rasieren zugesehen. Jetzt verstehe ich die Zielsetzung des Unternehmens, das Leben der Verbraucher zu verbessern, wirklich. Ich war so motiviert und inspiriert, dass ich auf dem Rückflug nach London den ersten Rasierer auf einer Serviette entwarf.« Der Mann, sagt Bergh, hatte Tränen in den Augen, als er die Geschichte erzählte.

Erst in Indien begann der Wissenschaftler, die Bedürfnisse der indischen Verbraucher wirklich zu verstehen. Er lernte, was er weder in seinem Labor noch bei Verbrauchertests außerhalb Londons erfahren konnte. Normalerweise werden Rasierapparate in der Annahme entwickelt und getestet, dass sich alle Menschen so rasieren wie im Westen, mit zuverlässigem Zugang zu einem großen Waschbecken und fließendem Warmwasser. In Indien stellten die Teammitglieder fest, dass dies einfach nicht der Fall war. Viele der Männer, die sie trafen, rasierten sich nur mit einer kleinen Tasse mit kaltem Wasser. Ohne fließend heißes Wasser zum Reinigen des Rasierers neigen kleine Härchen dazu, die Klinge zu verstopfen, was die Rasur erheblich erschwert. Das neue Produkt von Gillette würde dieser einzigartigen Herausforderung Rechnung tragen. Es handelt sich um

eine neue Art von Rasierern, die speziell für die Bedürfnisse der indischen Verbraucher entwickelt wurden. Der Gillette Guard-Rasierer, wie er später genannt wurde (und der der ersten Skizze auf der Serviette sehr ähnlich sah), verfügt über ein Ein-Klingen-System mit einem Sicherheitskamm, der Schnittverletzungen verhindert, und einer leicht ausspülbaren Kassette.⁶ Der Rasierer kostet 15 Rupien, umgerechnet 0,34 Dollar, und verwendet Klingen, deren Austausch 5 Rupien, umgerechnet 0,11 Dollar, kostet.⁷ Im Gegensatz dazu wird das Spitzenmodell Gillette Fusion Pro-Glide in den Vereinigten Staaten für 10,99 Dollar verkauft, wobei die Ersatzklingen etwa 3 Dollar pro Stück kosten.⁸ Innerhalb von drei Monaten war der Guard der meistverkaufte Rasierer in Indien. Der Erfolg beruht auf einer Reihe von Fähigkeiten in den Bereichen Innovation und Kundenverständnis, die kultiviert werden mussten, anstatt sie dem Zufall zu überlassen. Durch den direkten Kontakt mit dem indischen Verbraucher, der als sein Chef behandelt wurde, konnte das Gillette-Team verstehen, was er schätzt und was er erlebt.

Für Chief Information Officer Passerini sahen die Fähigkeiten, die für den Erfolg der Gillette-Übernahme erforderlich waren, etwas anders aus. Für ihn und sein Team war das ganze Unterfangen zu einem großen Teil eine Herausforderung für die Systemintegration. Sie mussten zwei riesige Unternehmen mit zwei sehr unterschiedlichen IT-Systemen integrieren, ohne dabei etwas zu verpassen. »Wir haben Gillette in fünfzehn Monaten integriert«, sagt er mit einem Hauch von Stolz in der Stimme. »Das war 4 Millionen Dollar pro Tag wert, und das in fünfzehn Monaten statt der üblichen drei bis vier Jahre.«⁹ Diese Leistung erforderte, dass Passerini die Fähigkeiten von P&G auf seine eigenen IT-Infrastrukturen anwandte – er musste auf eine neue Art und Weise über Größenordnung und Innovation nachdenken. Passerini machte sich daran, seine Teamstrukturen, seine Partnerschaftsmodelle, ja sein gesamtes Unternehmen zu erneuern, um die Vorteile der Größe zu nutzen, anstatt sich von ihr einschränken zu lassen. Er schuf ein Arbeitsfluss-Modell, bei dem der größte Teil seiner Organisation projektbezogen und nicht dauerhaft eingesetzt wurde. Diese Struktur ermöglichte es seinem großen IT-Team, flink

und innovativ, effizient und effektiv zu arbeiten. Die Teammitglieder verfügten über die erforderlichen Fähigkeiten zur Integration der Systeme; Passerini schuf eine Struktur, die sie dabei unterstützte.

Bei der Entscheidung über die Übernahme haben wir lange und intensiv darüber nachgedacht, wie die Strategie von Gillette zu der von P&G passen würde. Wir wollten herausfinden, ob es eine echte Strategie für das kombinierte Unternehmen geben könnte, einen klaren Plan, um zu gewinnen. Wir sahen eine kulturelle Kompatibilität zwischen den beiden Unternehmen: Sie hatten das gleiche Streben nach Erfolg und die gleichen Grundwerte. Wir glaubten auch, dass P&G und Gillette produktiv zusammenarbeiten könnten und dass das Geschäft und die externen Arbeitssysteme in einem relativ kurzen Zeitraum vollständig integriert werden könnten. Wir waren davon überzeugt, dass die Übernahme durch Kostensynergien und künftiges Wachstum einen Mehrwert schaffen würde. Normalerweise konzentriert man sich bei einer Übernahme auf die Integration, auf Synergien und darauf, die richtige Führung zu finden. Aber Synergie ist keine Strategie.

Die Strategie war das Wichtigste. Wir waren davon überzeugt, dass P&G und Gillette strategisch gut zusammenpassen und dass sich die Fähigkeiten von Gillette und P&G gut ergänzen. Wir glaubten, dass P&G diese Gemeinsamkeiten nutzen konnte, um neue Fähigkeiten aufzubauen, wo es sie brauchte. Aus all diesen Gründen machte die riesige, auf das Unternehmen ausgerichtete Übernahme von Gillette Sinn. Es dauerte eine Weile, bis alle Beteiligten überzeugt waren. Aber es war klar, dass dies eine einmalige strategische Chance sein könnte, wenn P&G die richtigen Fähigkeiten dafür einsetzen würde.

FÄHIGKEITEN UND AKTIVITÄTSSYSTEME

Die Kernfähigkeiten einer Organisation sind die Aktivitäten, die, wenn sie auf höchstem Niveau ausgeführt werden, die Organisation in die Lage versetzen, ihre Entscheidungen, wo sie spielen und wie sie gewinnen will, in die Tat umzusetzen. Sie lassen sich am besten als ein

System von sich gegenseitig verstärkenden Aktivitäten verstehen – ein Konzept, das erstmals von Michael Porter von der Harvard Business School formuliert wurde. Porter stellte fest, dass ein starker und nachhaltiger Wettbewerbsvorteil wahrscheinlich nicht durch eine einzelne Fähigkeit entsteht (z. B. das beste Verkaufspersonal in der Branche oder die beste Technologie in der Branche), sondern vielmehr durch eine Reihe von Fähigkeiten, die sowohl zueinander *passen* (d. h. nicht im Widerspruch zueinander stehen) als auch sich gegenseitig *verstärken* (d. h. sich gegenseitig stärker machen, als sie es alleine wären).

Für Porter ist die »strategische Position eines Unternehmens in einer Reihe von maßgeschneiderten Aktivitäten enthalten, die darauf abzielen, sie zu erreichen.«¹⁰ Er nennt die visuelle Darstellung dieser Aktivitäten ein *Aktivitätssystem*. Da es bei der »Wettbewerbsstrategie darum geht, anders zu sein, d. h., dass man sich bewusst für eine andere Reihe von Aktivitäten entscheidet, um einen einzigartigen Wert zu schaffen«, muss sich ein Aktivitätssystem auch von den Aktivitätssystemen der Konkurrenten unterscheiden.¹¹ In seinem bahnbrechenden Artikel »What Is Strategy« aus dem Jahr 1996 veranschaulichte Porter seine Theorie anhand von Beispielen von Southwest Airlines, Progressive Insurance und der Vanguard Group, wobei er darlegte, wie jedes Unternehmen seine eigenen Entscheidungen traf und ein Aktivitätssystem entwickelte, um diese Entscheidungen umzusetzen.

Das Aktivitätssystem ist eine visuelle Darstellung des Wettbewerbsvorteils des Unternehmens, die auf einer einzigen Seite die Kernfähigkeiten des Unternehmens festhält.¹² Die Formulierung der Kernfähigkeiten eines Unternehmens ist ein wichtiger Schritt im Strategieprozess. Die Identifizierung der Fähigkeiten, die erforderlich sind, um die Entscheidungen, wo man spielen und wie man gewinnen will, zu erfüllen, kristallisiert den Bereich heraus, auf den sich das Unternehmen konzentriert und in den es investiert. Dies ermöglicht es dem Unternehmen, weiterhin in seine aktuellen Fähigkeiten zu investieren, andere aufzubauen und die Investitionen in Fähigkeiten, die für die Strategie nicht wesentlich sind, zu reduzieren.

Im Jahr 2000 wurden die Entscheidungen von P&G über das Wo (d. h. Wachstum aus dem Kerngeschäft heraus, Ausweitung auf die

Bereiche Haushalt, Schönheit, Gesundheit und Körperpflege sowie Expansion in die Schwellenländer) und das Wie (d. h. herausragende Leistungen beim Aufbau verbraucherorientierter Marken, innovatives Produktdesign, Nutzung der globalen Reichweite und Partnerschaften mit Einzelhändlern) immer deutlicher. Diese Entscheidungen mussten in eine Reihe von Fähigkeiten umgesetzt werden, die für die Umsetzung erforderlich waren.

Der Denkprozess begann mit einem externen Treffen von Geschäfts- und Funktionsleitern. Die Führungskräfte wurden in Teams nach Geschäftsbereichen und Funktionen eingeteilt und dann gebeten, die ihrer Meinung nach wichtigsten Stärken des Unternehmens zu erfassen. Nach einem langen Tag voller Diskussionen und Debatten hatten die Teams mehr als hundert potenzielle Wettbewerbsstärken auf Diagrammen im Raum dargestellt. Wie vorausszusehen war, hatte jede Funktion ihre eigenen disziplinierten Fähigkeiten und Kompetenzen identifiziert. Jedes Unternehmen hatte Fähigkeiten identifiziert, die in seiner Branche einzigartig sind.

Die Frage musste neu formuliert werden. Am nächsten Morgen sollte jeder drei Mal darüber abstimmen, was die Kernkompetenzen des Unternehmens ausmache, und zwar nach folgenden Kriterien: Erstens musste die Gruppe bei einer bestimmten Fähigkeit einigermaßen sicher sein, dass P&G in diesem Bereich bereits einen echten, messbaren Wettbewerbsvorteil hatte und diesen in Zukunft ausbauen konnte. Zweitens musste die Fähigkeit im Großen und Ganzen relevant und wichtig für die meisten Geschäftsbereiche von P&G sein. Das heißt, es musste sich um eine Fähigkeit auf Unternehmensebene und nicht auf Geschäftsebene handeln, die P&G von seinen Wettbewerbern unterscheidet. Drittens musste die Fähigkeit entscheidend sein, also ein echter Wettbewerbsvorteil, der den Unterschied zwischen Sieg und Niederlage ausmacht. Letztlich ging es um die Frage, über welche Fähigkeiten P&G als globales Unternehmen verfügen muss, um in allen Branchen, in denen es konkurrieren würde, zu gewinnen.

Bei den Fähigkeiten ist wiederum der Erfolg ein wesentliches Kriterium. Unternehmen können in vielen Dingen gut sein. Aber es

Spielen Sie Ihre Stärken aus

gibt eine geringere Anzahl von Aktivitäten, die zusammen die Unterscheidungskraft ausmachen und die Entscheidungen darüber, wo man spielt und wie man gewinnt, untermauern. P&G muss sicherlich gut in der Herstellung sein, aber nicht unverwechselbar gut, um zu gewinnen. Andererseits muss P&G unverwechselbar gut darin sein, die Verbraucher zu verstehen, innovativ zu sein und seine Produkte zu vermarkten. Bei der Formulierung von Kernkompetenzen müssen Sie zwischen allgemeinen Stärken und entscheidenden, sich gegenseitig verstärkenden Aktivitäten unterscheiden. Ein Unternehmen muss überproportional in den Aufbau der Kernkompetenzen investieren, die zusammen einen Wettbewerbsvorteil ergeben.

Wenn man über Fähigkeiten nachdenkt, ist man vielleicht versucht, einfach zu fragen, was man wirklich gut kann, und davon ausgehend eine Strategie zu entwickeln. Die Gefahr dabei ist, dass die Dinge, in denen man derzeit gut ist, für die Verbraucher irrelevant sind und keinen Wettbewerbsvorteil darstellen. Anstatt mit den Fähigkeiten zu beginnen und nach Möglichkeiten zu suchen, mit diesen Fähigkeiten zu gewinnen, müssen Sie zunächst Ihre Ziele festlegen und bestimmen, wo Sie spielen und wie Sie gewinnen wollen. Dann können Sie die Fähigkeiten im Lichte dieser Entscheidungen betrachten. Nur auf diese Weise können Sie erkennen, was Sie tun, lassen und lassen sollten, um zu gewinnen.

Zurück auf der Klausurtagung, nach einer erholsamen Nacht und mit Zeit zum Nachdenken über klarere Kriterien, kam die Gruppe auf fünf Kernfähigkeiten:

1. *Die Verbraucher verstehen.* Die Verbraucher wirklich kennen, ihre unerfüllten Bedürfnisse aufdecken und Lösungen für sie entwickeln, die besser sind als die der Wettbewerber. Mit anderen Worten: den Verbraucher zum Chef machen, um die Wertgleichung mit dem Verbraucher zu gewinnen.
2. *Schaffung und Aufbau von Marken.* Lancierung und Kultivierung von Marken mit einer starken Wertgleichung für den Verbraucher, um eine echte Langlebigkeit auf dem Markt zu erreichen.

3. *Innovationen (im weitesten Sinne)*. F&E mit dem Ziel, die Materialwissenschaft voranzutreiben und bahnbrechende neue Produkte zu erfinden, aber auch einen innovativen Ansatz für Geschäftsmodelle, externe Partnerschaften und die Art und Weise, wie P&G Geschäfte macht, zu verfolgen.
4. *Partnerschaften und Markteinführung mit Kunden und Lieferanten*. Der Partner der Wahl zu sein aufgrund der Bereitschaft von P&G, an gemeinsamen Geschäftsplänen zu arbeiten und die gemeinsame Wertschöpfung zu teilen.
5. *Nutzung der globalen Größe*. Betrieb als ein Unternehmen zur Maximierung der Kaufkraft, der markenübergreifenden Synergien und der Entwicklung von weltweit replizierbaren Fähigkeiten.

Nachdem die Fähigkeiten formuliert waren, verbrachte das Team den größten Teil des Tages damit, zu entscheiden, wie und wo in jede Fähigkeit investiert werden sollte, um den Wettbewerbsvorteil zu erweitern und zu vertiefen. Es erstellte einen Aktionsplan für jede der fünf Fähigkeiten, um Wettbewerbsvorteile auf Unternehmens-, Kategorie- und Markenebene zu schaffen.

Diese Auswahl an Fähigkeiten würde die strategischen Entscheidungen von P&G für das nächste Jahrzehnt leiten. Die fünf P&G-Fähigkeiten können als Grundlage für das Aktivitätssystem von P&G auf Unternehmensebene verstanden werden. In unserer Adaption des ursprünglichen Konzepts von Porter erfasst das Aktivitätssystem die Kernfähigkeiten, die erforderlich sind, um zu gewinnen, die Beziehungen zwischen ihnen und die Aktivitäten, die sie unterstützen; was in Abbildung 5-1 als Karte abgebildet wird, die die Entscheidungen, wo man spielen und wie man gewinnen kann, unterstützt.