

GDI_IMPULS 1.05

FÜR ENTSCHEIDUNGSTRÄGER IN WIRTSCHAFT UND GESELLSCHAFT

«GENERATION GOLD»

DAS ALTERSBEBEN _ Paul Wallace über das Altern der Weltbevölkerung, das alle Bereiche von Wirtschaft und Gesellschaft erschüttert

UNTERWEGS IN DIE SUPPORT-ÖKONOMIE _ Shoshana Zuboff über ein fundamental neues Paradigma der Wertschöpfung und des Konsums

SILVER SEX _ Peter Wippermann über den Wertewandel der Konsumgesellschaft und darüber, weshalb länger leben länger lieben heisst

ACHTUNG: SIE WERDEN ALT _ Simon Silvester und Edgar C. Britschgi über das Marketing in einer Zeit, die Innovationen weniger liebt



- GENERATION GOLD
- Gespräch mit Paul Wallace
- 6 DAS ALTERSBEBEN**
Das Altern der Weltbevölkerung beeinflusst alle sozialen und wirtschaftlichen Parameter. Einst sichere Fundamente für Entscheidungsträger brechen erstaunlich rasch weg.
- Peter Wippermann und Corinna Langwieser
- 13 SILVER SEX**
Der Wertewandel der Konsumgesellschaft wird getrieben von alternden Babyboomern. Sie kennen ihren sozialen Wert, formen ihre ästhetische Performance und wissen, dass ihr Lebensstil den «Silver Market» der Zukunft erzeugt.
- MANAGEMENT
- Shoshana Zuboff
- 20 UNTERWEGS IN DIE SUPPORT-ÖKONOMIE**
Eine fundamental neue Ära des Kapitalismus bricht an. Darin erzeugen den Wert nicht die Unternehmen mit Produkten, sondern der Konsument mit seinen individuellen Bedürfnissen.
- Beat Bernet
- 26 DIE DEMOGRAFIE FORDERT DIE FINANZBRANCHE HERAUS**
Das Verhalten der Kunden wird sich ebenso ändern wie der Inhalt der nachgefragten Dienstleistungen. Welche Konsequenzen hat der Altersboom für die Finanzdienstleister?
- MARKETING
- Simon Silvester und Edgar C. Britschgi
- 31 ACHTUNG: SIE WERDEN ALT**
Die Zunahme des älteren Bevölkerungssegments bedeutet, dass Europa immer resistenter gegenüber Veränderungen wird. Das Marketing von Innovationen braucht mehr Jugend – oder Ideen.
- Hanne Meyer-Hentschel und Gundolf Meyer-Hentschel
- 38 MARKETING FÜR REIFE ZIELGRUPPEN**
Die Ansprüche der älteren Konsumenten steigen, insbesondere was die funktionalen Aspekte des Einkaufens betrifft. Neue Kriterien entstehen für Kommunikation, Design und Handel.
- Rebecca Swift
- 44 DER BEGINN EINER VISUELLEN REVOLUTION**
Die Werbefotografie präsentiert erstaunliche Zeichen gegen den Jugendwahn und die gängigen Altersstereotypen. Wie schafft sie es auch «unter die Haut» der älteren Zielgruppe?
- GESELLSCHAFT
- Hannelore Schlaffer
- 50 DIE UMORIENTIERUNG DES SOZIALEN DENKENS**
Viele Senioren geniessen ein Leben, das in früheren Jahrhunderten nur der Aristokratie vorbehalten war. Und die Jugend nimmt diese glücklichen Senioren immer mehr zum Vorbild.
- Peter Gross
- 55 DIE GOLDBOOMER**
Die Hoffnung, die Verwandlung der Babyboomer in Goldboomer schaffe neue Märkte, ist trügerisch. Der wahre Trend wird eine neue Selbstverständlichkeit in Bezug auf das Altern sein.
- David Hepworth
- 58 DER 50-PFUND-MANN**
Erstmals kaufen über Vierzigjährige mehr Platten als Teenager. Der «Fünfzig-Pfund-Mann» ist ein kulturelles Phänomen, das die Musikindustrie verändert.

IM ZENTRUM DES NEUEN KAPITALISMUS STEHT DER EINZELNE KONSUMENT _ Eine neue Ära der Wohlstandsmehrung steht an. Nicht mehr Organisationen schaffen den Wert, sondern der einzelne Konsument mit seinen individuellen Bedürfnissen. Dies bedeutet einen fundamentalen Wandel in der Struktur des Konsums – weg von Massenkonsum und der alten Unternehmensmentalität, hin zu partnerschaftlichen Beziehungen zwischen Produzenten und Konsumenten. In neuen Strukturen, die sich auf Support-Netzwerke stützen, sieht die Harvard-Business-School-Professorin Shoshana Zuboff die Grundlage für künftig erfolgreiche Geschäftsmodelle.



von Shoshana Zuboff

UNTERWEGS IN DIE SUPPORT- ÖKONOMIE

Langsam breitet sich die Erkenntnis aus, dass «business as usual» nicht mehr länger funktionieren kann. Unser heutiges Geschäftsmodell ist in die Brüche gegangen und kann mit den verfügbaren Werkzeugen nicht mehr repariert werden. Ein Sturm zieht auf – ein Sichüberlagern von drei Kräften, welches für eine wirtschaftliche Revolution notwendig ist. Diese Kräfte sind:

- _ **neue Märkte**, geprägt von unerfüllten Bedürfnissen;
- _ **neue Technologien**, mit denen diese Bedürfnisse zu einem tragbaren Preis befriedigt werden können;
- _ **eine neue Geschäftslogik**, welche die Menschen und Technologien in einem völlig neuen Muster miteinander verbindet.

«MANAGEMENT-KAPITALISMUS» MACHT BLIND

Das letzte Mal erlebten wir einen solchen Sturm vor hundert Jahren. Damals führte er zum Entstehen der Massenproduktion und schlug ein neues Kapitel des Kapitalismus auf – den «Management-Kapitalismus». Dieser Sturm schuf die grösste Wohlstandsphase, die die Welt je gesehen hatte, aber die damaligen Industriekapitäne sahen ihn nicht kommen. Ähnlich blind sind unsere heutigen Unternehmensführer gegenüber einer neuen Form des Kapitalismus, die wiederum ein neues Zeitalter der Wohlstandsmehrung einläuten könnte.

Die Unternehmen klammern sich noch immer an eine hundert Jahre alte Geschäftslogik, die entwickelt wurde, um

Massenprodukte für eine Bevölkerung zu produzieren, die wenige Güter besass und nach mehr verlangte. Das Unternehmen des 20. Jahrhunderts sollte die Bedürfnisse dieser neuen Konsumentenmassen befriedigen. Es fokussierte auf die Konzentration von Ressourcen, auf Befehl und Kontrolle, auf die Kostenseite und auf Effizienz. Um die Komplexität zu handhaben, wurde der Unternehmensfokus strikt nach innen gerichtet. Der Management-Kapitalismus schuf anhaltenden Wohlstand über viele Jahrzehnte hinweg. Denn die Massenkonsumenten wollten genau das, was die Firmen ihnen bieten konnten – nämlich billige Güter.

WANDEL ZUR «GESELLSCHAFT DER INDIVIDUEN»

Der erzeugte Wohlstand führte zu grundlegenden sozialen Veränderungen und schliesslich zur Transformation des Konsums selbst: Die Massengesellschaft von gestern verhalf einer Gesellschaft von Individuen zum Durchbruch – bestehend aus Menschen, die besser gebildet sind, die informierter, erfahrener, weitgereister und vernetzter sind als frühere Generationen und die sich global orientieren.

Diese Menschen nehmen sich als einzigartige Individuen wahr und nicht als Angehörige einer anonymen Masse. Sie streben nach etwas, das ich «psychologische Selbstbestimmung» nenne und das sich in der Suche nach Freiraum, Stimme und Verbindung ausdrückt.

- **Freiraum:** Ich will mein Leben selbst in die Hand nehmen und möchte der Ursprung meiner Zukunft, meines Schicksals und des Sinns meines Lebens sein.
- **Stimme:** Ich will, dass meine Stimme gehört wird und Gewicht hat, und ich will unmittelbar Einfluss nehmen.
- **Verbindung:** Ich suche Gemeinschaft, aber ohne den veralteten Konformitätsdruck.

Diese Entwicklung ist nicht einfach ein Trend, den man durch Marketing-Gimmicks ausschalten könnte. Es ist ein fundamentaler Wandel der Mentalität unserer Zeit. Wie tief greifend dieser Wandel ist, lässt sich daran ablesen, dass die neue Mentalität zu einem kritischen Faktor für unsere Gesundheit und Lebenserwartung geworden ist.

GRUNDLAGEN DER GESUNDHEIT

Studien belegen, dass auf jeder Einkommensstufe jene Personen, die über viel psychologische Selbstbestimmung verfügen, signifikant mehr positive Muster für Gesundheit und Wohlbefinden zeigen. Tatsächlich lässt sich damit die Gesundheit besser prognostizieren als via Einkommen oder andere traditionelle Variablen. Eine Studie bei älteren Menschen ergab, dass eine Zunahme an Selbstkontrolle um ein Prozent die Sterbewahrscheinlichkeit um sieben Prozent reduziert. Und bei einer Befragung von Hundertjährigen stellte sich «Dominanz» als ein wichtiges verbindendes Merkmal dieser Gruppe heraus. Für diese Menschen gilt das «have it your way» in ganz besonderem Masse.

Michael Marmot beschreibt in seinem Buch über das Statussyndrom («Status Syndrome: how your social standing directly affects your health and life expectancy», Bloomsbury & Henry Holt 2004), dass Gesundheit und Lebenserwartung direkt dem sozialen Gefälle folgen: Men-

Die Unternehmen klammern sich noch immer an eine hundert Jahre alte Geschäftslogik, die entwickelt wurde, um Massenprodukte für eine Bevölkerung zu produzieren, die wenig besass und nach mehr verlangte.

schen, die über mehr Kontrolle verfügen, erfreuen sich länger eines gesünderen Lebens. Und umgekehrt ist das Gesundheitsgefälle auch die Folge der ungleichen Verteilung der Kontrolle. Daten aus Grossbritannien und den USA weisen darauf hin, dass dieses Gefälle in den letzten dreissig Jahren steiler wurde. Während also immer breitere Bevölkerungsschichten danach streben, eine grössere Kontrolle über ihr Leben zu erlangen, beschränken sich die tatsächlichen Möglichkeiten zur Kontrolle allein auf die Spitze der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Pyramide.

INDIVIDUALISIERTE KONSUMENTEN

Die neue Mentalität, in deren Kern die psychologische Selbstbestimmung steht, hat sich über einen längeren Zeitraum herausgebildet und beeinflusst heute in starkem Masse den Konsum. Als Konsumenten sind wir es leid, um unsere Interessen kämpfen zu müssen. Wir begnügen uns nicht mehr damit, eine gesichtslose Masse zu sein, und beugen uns nicht mehr den veralteten Regeln des Handels. Wir wollen stattdessen, dass sich die Unternehmen vor uns verbeugen. Wir wünschen Anwaltschaft statt Feindseligkeiten, Beziehungen statt Transaktionen, Vertrauen statt Tricks, echte Stimmen statt sinnlose Wahlmöglichkeiten. Wir wollen unsere Zeit zurück und wir wollen weder Stress noch Schikane. Dies alles bedeutet einen grundlegenden Wandel in der Struktur des Konsums – weg vom Massenkonsum, hin zur Individualisierung des Konsums.

Wie wir gesehen haben, ist ein wichtiger Bestandteil für wirtschaftliche Revolutionen das Entstehen neuer Märkte mit neuen Bedürfnissen, die nicht mehr durch das alte Geschäftsmodell befriedigt werden. Dies ist heute ebenso der Fall wie vor hundert Jahren. Individualisierte Konsumenten sind diese neuen Märkte; sie sind die erste Zutat der anstehenden Revolution. Diese Konsumenten wollen mehr als Produkte und Dienstleistungen. Sie wollen individualisierte Anwaltschaft und Unterstützung, um ihr Leben nach ihren eigenen Vorstellungen leben zu können.

«SUPPORT» – NEUES PARADIGMA DES HANDELS

Ja, diese Konsumenten brauchen noch immer Toaster und Hypotheken. Aber heute fragen sie diese Produkte und Dienstleistungen in einem weit grösseren Kontext nach: Es geht ihnen um engagierte und vertrauenswürdige Beziehungen, um «Anwaltschaft» seitens der Unternehmen und um «Support». Dieser Mentalitätswandel ist das Fundament für den Übergang zur Support-Ökonomie.

Support wird der neue Zweck des Handels, quasi das neue «Meta-Produkt». Im Lauf der Zeit werden Güter, die einst für eine bestimmte Generation als Luxus galten, zur selbstverständlichen Notwendigkeit für eine andere. So war es bei Konsumgütern von der Teekanne bis zum Auto

Die Konsumenten bringen ihr einzigartiges neues Leben vor die Türen der Geschäfte – und stossen dort nur auf Ahnungslosigkeit und Gleichgültigkeit. Sie prallen auf eine organisatorische Realität, die sich allein nach den Interessen der Manager richtet.

und bei Dienstleistungen von Flugreisen bis zum Kredit. Und so wird es auch bei den neuen Bedürfnissen nach Support der Fall sein. Bereits Adam Smith, der Vater der modernen Ökonomie, beschrieb den steten Wandel dessen, was in einer Gesellschaft als Standard der Notwendigkeit gilt. Er erklärte ihn als das, «was eine Durchschnittsperson als nötig erachtet, um angemessen am sozialen Leben teilnehmen zu können». Heute definiert die psychologische Selbstbestimmung diese gesellschaftliche «Angemessenheit».

KLUFT ZWISCHEN KONSUMENTEN UND FIRMEN

In unserem täglichen Leben scheint die Situation jedoch weit schwieriger zu bewältigen sein. Ich nenne dies die «Transaktionskrise». Die Konsumenten bringen also ihr verzwicktes und einzigartiges neues Leben vor die Türen der Geschäfte – und stossen dort nur auf eine Wand von Ahnungslosigkeit und Gleichgültigkeit. Sie prallen an einer organisatorischen Realität ab, die noch immer auf den Massenkonsum ausgerichtet ist. Eine Realität, die bestimmt wird von Effizienzregeln, die nach innen fokussiert sind und sich allein nach den Interessen der Manager richten.

So ist es einfach, eine bezüglich Preis wettbewerbsfähige Versicherungspolice zu finden – aber schwierig bis unmöglich, eine Versicherungsfirma aufzuspüren, die zur Stelle ist, wenn sie gebraucht wird. So haben Patienten Zugang zu vielen medizinischen Spezialisten, doch keiner lotst sie durch das System, integriert und erläutert die wichtigen Informationen und setzt sich für sie ein. So können wir Flugpreise offen vergleichen und uns zwischen ähnlich unbequemen Sitzen entscheiden, aber niemand hilft, einen komplexen Reiseplan zusammenzustellen, Transport und Unterkunft zu integrieren und in unserer Abwesenheit die Arbeiten im Haushalt zu organisieren. Für ein banales Umbuchen eines Fluges zahlen wir eine Strafgebühr von 150 Dollar. Wenn Konsumenten systematisch für ihr komplexes Leben bestraft werden, sollte sich niemand wundern, wenn heute einzelne Transaktionen nur noch geringe Gewinne abwerfen.

KOLLAPS DES BISHERIGEN GESCHÄFTSMODELLS

Es besteht eine wachsende Kluft zwischen den Bedürfnissen der Konsumenten und den Organisationen, die diese Bedürfnisse befriedigen sollten. Diese Kluft kommt jedes Mal zum Vorschein, wenn man sich wieder einmal die Mühe macht, seine Telefonrechnung auf falsch berechnete Gebühren zu kontrollieren, wenn man seinen Versicherungsanspruch ohne Begründung abgelehnt zurückbekommt oder wenn man Stunden am Telefon zubringt, um seinen fehlerhaften neuen Computer zu reparieren.

Diese Kluft belegen auch nackte Zahlen: Nur vier Prozent der erwachsenen Amerikaner haben Vertrauen in ihre HMO, nur sieben Prozent in ihre Krankenkasse, nur elf

Prozent in ihren Lebensversicherer, nur zwölf Prozent in ihre Telefongesellschaft. 74 Prozent sind der Meinung, dass US-Firmen «keinen guten» oder einen «schrecklichen» Ruf haben, 83 Prozent finden, dass die grossen Unternehmen zu viel Macht besitzen.

Achtzig Prozent der erwachsenen Briten bezweifeln, dass die Direktoren von grossen Unternehmen die Wahrheit sagen. 65 Prozent misstrauen ihren Firmen bezüglich der Rentenzahlung, und 68 Prozent glauben, dass ihre Versicherungsgesellschaft alles daransetzen würde, um berechnete Ansprüche nicht auszahlen zu müssen. In Europa rangiert unter allen privaten und staatlichen Institutionen das Vertrauen in Grossunternehmen an zweitletzter Stelle – bloss politische Parteien schneiden punkto Vertrauen noch schlechter ab.

Diese Fakten sind mehr als akademisches Gerede. Sie stellen einen «cri de cœur» des neuen Individuums dar – einen Aufschrei jeder hart arbeitenden Familie, jedes arbeitenden Paares und jeder erwerbstätigen Mutter. Die Statistik widerspiegelt den Kollaps eines ganzen Geschäftsmodells und des damit verbundenen Lebensstils.

Darin zeigt sich ein uraltes Muster: Ein Geschäftsmodell setzt sich durch, und sein Erfolg führt dann zu Erstarrung, zu Widerstand gegenüber Veränderungen und Besitzstandswahrung. Seine Kraft zur Wohlstandsmehrung lässt ebenso nach wie sein Innovationstrieb. Die Gesellschaft jedoch entwickelt sich weiter. Die Menschen gehen vorwärts und nehmen einen potenziellen Markt unerfüllter Bedürfnisse mit sich, während in der verbleibenden Mainstream-Ökonomie die Unternehmen keine hohen Margen mehr für ihre Produkte und Dienstleistungen erwirtschaften. Sie kämpfen um einen immer kleiner werdenden Kuchen in einer beängstigenden Abwärtsspirale aus Kostensenkungen und der Mentalität, alle Leistungen zu einer Ware zu machen.

«PERFECT STORM» FÜR NEUES WACHSTUM

Es gibt aber auch gute Nachrichten. In der Vergangenheit sorgte diese Abwärtsspirale jeweils dafür, dass die Bühne frei wurde für neue Konkurrenten mit neuen Geschäftsmodellen, die die Bedürfnisse der Menschen wieder verstanden haben und den ökonomischen Wert freisetzen konnten, der in deren unerfüllten Wünschen steckte.

Dazu kam es das letzte Mal vor hundert Jahren. Zu jener Zeit hungerte eine immer grössere Menge nach Konsumgütern. Diese waren knapp und teuer und wurden noch in Werkstätten und kleinen Betrieben produziert. Henry Ford gehörte zu den Ersten, die die Sehnsüchte dieser Konsumenten verstanden haben, und erfand eine völlig neue Methode, um ihre Bedürfnisse zu erfüllen: die Massenproduktion. Vor Ford gab es keine Ökonomie der Massenproduktion – grosse Volumen zu niedrigen Stückkosten. Seine Erfindung legte das Fundament für den Kapitalismus des 20. Jahrhunderts. Jetzt hat dieser die Grenzen seiner Anpassungsfähigkeit erreicht und ist den neuen Herausforderungen nicht mehr gewachsen.

Wie zu Zeiten der Ford'schen Revolution sehen wir wieder einen perfekten Sturm aufziehen:



Dem Internet-Auktionshaus eBay gelang es, einen verborgenen ökonomischen Wert abzuschöpfen, indem es sich auf die Bedürfnisse seiner Mitglieder ausrichtete und lernte, wie Vertrauen aufgebaut werden kann – zum Beispiel mit Xchange-Points zur Warenübergabe in grossen Bahnhöfen.

In Europa rangiert unter allen Institutionen das Vertrauen in Grossunternehmen an zweitletzter Stelle. Diese Statistik widerspiegelt den Kollaps eines ganzen Geschäftsmodells.

– **Sog neuer Märkte:** Wir haben den Sog neuer Märkte von Individuen, deren Misstrauen und Entfremdung von den Anbietern die Chance für unzählige Innovationen und Wachstumsmöglichkeiten bieten.

– **Schub der Technologien:** Wir haben den Schub von Technologien, die diese Bedürfnisse befriedigen und die Komplexität eines individualisierten Supports handhaben können. Dazu zählen etwa drahtlose mobile Netzwerke, On-Demand-Computing, Peer-to-Peer-Netze und die Medienkonvergenz. Die Annahme ist falsch, dass das Wettrennen zwischen Telefon-, Satelliten- und Kabelunternehmen um die Verkabelung der Haushalte nur dazu dient, mehr Schnickschnack und Unterhaltung in die Wohnzimmer einzuspeisen. Mit Hilfe der interaktiven Medien können individualisierte Support-Bündel wie Gesundheits- und Finanzdienste, Bildung, Reisen und Einkäufe jeder Familie und jedem Individuum zu erschwinglichen Preisen zur Verfügung gestellt werden.

– **Neue Geschäftslogik:** Nicht zuletzt sehen wir das Herannahen einer neuen Geschäftslogik, die Technologien und Menschen in einem völlig neuen Muster miteinander verknüpft. Ich nenne diese Logik «dezentralen Kapitalismus» («distributed capitalism»). Die neue Geschäftslogik verschiebt das ökonomische Spiel vom kundenfeindlichen Transaktionsmodell der Massenproduktion zu einem Modell anwaltschaftlicher Beziehungen. In diesem Modell ist das Geschäftliche wieder mit den Menschen und ihren Bedürfnissen verknüpft. Es ist fähig, den Funken zu neuem Wohlstand und Wachstum zu zünden.

WENDE ZUM DEZENTRALEN KAPITALISMUS

Was sind die Kennzeichen dieses neuen Kapitalismus? Im alten Geschäftsmodell sind die Aktivposten innerhalb der hierarchischen Organisation konzentriert worden. In der neuen Geschäftslogik des dezentralen Kapitalismus verteilen sich die Aktivposten – Menschen, Information, Autorität und Technologien – um den individuellen Konsumenten. Der ökonomische Wert liegt jetzt verteilt in den unbefriedigten Bedürfnissen eines jeden Individuums: Er sitzt in seinem Herzen und seinem Geist, in seinen Wohnzimmern und Küchen.

Dieser neue ökonomische Wert wird in Beziehungen realisiert, die auf Anwaltschaft und Vertrauen beruhen. Die Vorstellung, dass ein Wert in Fabriken und Büros «geschaffen» werden kann, ist nicht mehr länger adäquat. Stattdessen müssen die Aktivposten zur Realisierung des Werts ebenso dezentral verteilt sein wie die Quellen des Werts selbst. Dies bedeutet eine kopernikanische Wende in der Wirtschaft: Im Zentrum des ökonomischen Universums stehen jetzt nicht mehr die Organisation und ihre Effizienzansprüche. Stattdessen stehen wir alle im Zentrum, und die Vermögenswerte werden um uns herum organisiert. Dezen-

traler Kapitalismus bedeutet, das Geschäft umzukehren. Alle Prozesse werden vom Standpunkt des individuellen Konsumenten her strukturiert und auf dessen Interessen ausgerichtet. Dabei spielt es keine Rolle, in welcher Nische oder Industrie man tätig ist.

Das neue Unternehmen fragt: «Wer will von uns unterstützt werden, und was benötigen diese Kunden?» Und sucht dann die entsprechenden Kooperationspartner. So gruppieren sich neu geknüpfte «Support-Netzwerke» um Individuen, Familien und virtuelle Communities mit dem Zweck, die Ziele dieser Gruppen zu unterstützen. Und die Verbraucher werden diesem Verbund von Netzwerken beitreten.

In dieser neuen Unternehmenslogik helfen die Werte, Wert zu generieren. Wenn die Wohlstandserzeugung derart auf authentischen Beziehungen aus Vertrauen und Anwaltschaft beruht, dann gibt es keinen Raum mehr für das feindselige Verhalten der Unternehmen, das Gewinn auf Kosten von Konsumenten, Angestellten oder Lieferanten erwirtschaftet. In Support-Netzwerken steht jedes Verhalten im Einklang mit den Interessen und Zielen des zahlenden Individuums. Mehr Übereinstimmung bedeutet mehr Geld, mehr Gewinn und mehr Wohlbefinden – verteilt über das gesamte Netzwerk.

BEISPIELE

eBay steht für einen kleinen Schritt in diese Richtung. Dem Internet-Auktionshaus gelang es, einen verborgenen ökonomischen Wert abzuschöpfen, indem es sich auf die Bedürfnisse seiner Mitglieder ausrichtete. Durch Trial-and-Error lernte eBay, wie Vertrauen aufgebaut werden kann. Seit 1996 folgt das Unternehmen dieser umgekehrten, dezentralen Wertelogik und erreichte damit im vergangenen Jahr einen Umsatz von siebzig Milliarden Dollar. Doch eBay hat sich nur eines winzigen Stücks der Konsumentenbedürfnisse angenommen und bedient nur ein einziges Format. Stellen wir uns also Hunderte von eBays vor, die eine Vielfalt von Mitteln und Methoden nutzen, um Support zu koordinieren für alle möglichen Bedürfnisse des Konsumenten – und zu seinen Bedingungen.

Ein britischer Pharmamulti hat den Markt mit Nikotinpflastern gesättigt. Seinen Marktanteil kann er nicht vergrößern, obwohl 28 Prozent der Bevölkerung weiterhin rauchen. Seine ganzen Strategien sind nur auf ein Ziel ausgerichtet: Wie können wir ihnen mehr von unserem Produkt verkaufen? Nehmen wir an dieser Perspektive die kopernikanische Wende in Richtung des dezentralen Modells vor, sieht das Problem ganz anders aus: Aus Sicht des Rauchers ist das Pflaster lediglich ein kleiner Teil dessen, was er braucht, um seine Gewohnheit aufzugeben. Er benötigt Support an allen Orten und bei allen Aktivitäten, die sein tägliches Leben tangieren.

So wurde ein Verbund von Support-Netzwerken geschaffen, der alle wichtigen Berührungspunkte im Tagesablauf des Rauchers abdeckt. Praktische Ärzte überweisen Patienten und sprechen sich mit dem Netzwerk ab. Ein Mobiltelefonanbieter offeriert Geräte mit Kurzwahltaste für die Raucher-Hotline. Das Fitnesscenter bietet Spezialprogramme zur Fit-

ness und Gewichtsreduktion. Pubs kennzeichnen einen Raucherbereich. Ein Bierbrauer setzt Berater ein, die sich dort mit den rauchenden Gästen unterhalten. Eine Kaffeehaus-Kette stellt ihre Räumlichkeiten nach Geschäftsschluss für Selbsthilfegruppen zur Verfügung. Eine Bank offeriert Vorzugsgebühren für Kunden, die das Rauchen aufgeben. Das Wohnungsamt veranstaltet Kurse, und das Amt für Familienplanung bietet Beratungen an.

Jetzt ist das Pflaster nur noch eines unter vielen Produkten und Dienstleistungen im Rahmen einer Support-Konstellation. Die Mitarbeiter dieses Netzwerks hätten sich nie gefunden, wenn sie das Gebiet weiterhin mit der Brille des Geschäftsmodells des 20. Jahrhunderts betrachtet hätten. Sie können ihre natürliche Zusammengehörigkeit nur entdecken, wenn sie sich aus der Perspektive des Konsumenten und dessen Lebensrealität betrachten. Jedes Mitglied des Verbundes akquiriert so neue Kunden und erhöht seinen Umsatz. In Zukunft werden digitale Plattformen die Zahlungssysteme solcher Netzwerke optimieren, sodass jedes Mitglied entsprechend seines geleisteten Support-Beitrags entschädigt werden kann.

Nehmen wir ein Bauunternehmen im konjunkturanfälligen Häusergeschäft. Wechselt die Firma in den Support-Bereich, wird aus der einmaligen Transaktion mit dem Hauskäufer ein kontinuierlicher Einnahmefluss aus jedem errichteten Haushalt. Dazu muss die Firma zuerst die Bedürfnisse ihrer Kunden untersuchen. Sie identifiziert sieben Schlüsselbereiche: Unterhaltsarbeiten und Reparaturen, Wohlbefinden und Fitness, Reisen, Unterhaltung, Bildung, Einkäufe und Finanzdienstleistungen. Die Firma erhöht ihren Markenwert und gründet einen Support-Netzwerkverbund mit Partnern, die die verschiedensten Bedürfnisse der Kunden befriedigen können. Die Haushalte treten diesem Verbund bei, der zu hundert Prozent die Haftung und Verantwortung für den von ihm gelieferten Support trägt.

CHANCE FÜR NEUEN WOHLSTAND

In der Geschichte der sozialen und ökonomischen Modelle ist der dezentral verteilte Geschäftsansatz absolut neu. Wir entdecken gerade erst dessen Dimensionen, so wie Henry Ford damals das neue Modell des Management-Kapitalismus erkunden musste. Alle Lehren über Wirtschaft und Organisationen, die wir im 20. Jahrhundert entwickelt haben, gehen von der Konzentration der Aktivposten und den Grundsätzen des Management-Kapitalismus aus. Wir müssen neue Lehren ausserhalb dieses Paradigmas entwickeln, die die sozialen und ökonomischen Mechanismen von verteilten Systemen erhellen.

Gegenwärtig arbeiten meine Kollegen und ich mit Pionieren aus der ganzen Welt zusammen, die sich dieser Erkundung verschrieben haben. Jeden Tag lernen wir mehr, wie man in diesem Sturm segeln muss. Im gleichen Masse, wie sich diese Pioniere immer weiter vom Sog des alten Geschäftsmodells entfernen, dringen sie in den weissen Raum der neuen Ökonomie vor. Neues Wissen entsteht, um Unternehmen zu helfen, in den Support-Bereich vorzustoßen. Wir untersuchen, wie die Aktivposten in einem

Dezentraler Kapitalismus bedeutet, das Geschäft umzukehren. Alle Prozesse werden vom Standpunkt des individuellen Konsumenten her strukturiert und auf dessen Interessen ausgerichtet.

dezentralen Modell neu konfiguriert werden; wie man von möglichen Kunden über ihre Support-Bedürfnisse lernt; wie Partner identifiziert und Arbeitsreglemente entworfen werden; wie neue Geschäftsmodelle, Cash-Flow, Pricing, Zahlungsvorgänge und Gewinne verstanden werden; und wie neue Technologien zu nutzen sind, damit es zu einer Reduktion der Support-Kosten kommt.

Die Geschichte zeigt, dass Unternehmen, die zielstrebig versuchen, sich mit einer entfremdeten Konsumentengruppe wieder zu verbinden, als Erste reich werden. Dazu müssen sie jedoch mit der Vergangenheit brechen. Es wird viele Firmen geben, die sich an die gängigen Praktiken klammern, um die Flutwelle zu überstehen – so wie Tausende von Unternehmen vor hundert Jahren die neue Massenproduktion verspottet haben. Sie dürften das nächste Jahrzehnt nicht überleben. Aber für visionäre Führer, Pioniere, Erfinder und Aussenseiter könnte es wohl keine bessere Zeit und keine fruchtbarere Chance geben, um neuen Wohlstand und ein besseres Leben zu schaffen – und zwar für alle.

Übersetzung: Maria Calame

Veranstaltung zum Thema

15. Juni 2005 – 1. Europäischer Konsumententag: «Generation Gold» – Ort: Gottlieb Duttweiler Institut, Rüschlikon/Zürich – Information und Anmeldung: www.gdi.ch/ekt; Tel. +41 44 724 61 11 – Shoshana Zuboff wird an der Tagung als Referentin teilnehmen.

Lektüre zum Thema

Shoshana Zuboff – *The Support Economy. Why Corporations Are Failing Individuals and the Next Episode of Capitalism* – Penguin Books 2004

GDI_IMPULS

FÜR ENTSCHEIDUNGSTRÄGER IN WIRTSCHAFT UND GESELLSCHAFT

ABONNEMENT FÜR GESCHÄFTSGEHEIMNISSE

Sichern Sie sich den Zugriff auf ein einzigartiges Informationsnetz für innovative Ideen. In GDI_IMPULS analysieren und diskutieren namhafte Visionäre, Opinion-leaders, Forscher und Praktiker die bedeutendsten Trends und Entwicklungen in Wirtschaft, Gesellschaft, Management und Handel. Sie erhalten damit frühzeitig und aus erster Hand Anleitungen zum kompetenten Umgang mit den wichtigsten Herausforderungen des Umfelds – ein Abonnement auf zukünftige Geschäftsgeheimnisse.

GDI_IMPULS, die führende Vierteljahresschrift für Wirtschaft und Gesellschaft überschreitet die Grenzen zwischen den Disziplinen, erkundet neue Wirklichkeiten und gibt Denkanstösse am Puls der Zeit. Zukunftsorientiert und relevant. Für die Qualität der Beiträge bürgt der renommierte Schweizer Think Tank Gottlieb Duttweiler Institut (GDI). Errichtet vom herausragenden Visionär, Politiker und Migros-Gründer Gottlieb Duttweiler, ist das GDI seit über vierzig Jahren eine wichtige europäische Plattform für den Handel und Know-how-Tankstelle für zukunftsorientiertes Denken.

AUTOREN (AUSWAHL)

Ian Angell: Der Ansturm der Barbaren _ Ulrich Beck: Leben in der Risikogesellschaft _ Norbert Bolz: Der Name der Marke _ Steven Brown: Die Retromarketing-Revolution _ Georg Franck: Aufmerksamkeitsökonomie _ Neil Gershenfeld: Dinge, die denken _ Malcolm Gladwell: Der Tipping-Point _ Daniel Goleman: Emotionale Kompetenz im Management _ Peter Gross: Abschied von der monogamen Arbeit _ Gary Hamel: Das revolutionäre Unternehmen _ Naomi Klein: No Logo? _ Christopher Meyer: Die adaptive Ökonomie _ Christian Mikunda: Einkaufsdramaturgie _ Henry Mintzberg: Jenseits des Egoismus _ Kjell A. Nordström: Karaoke-Kapitalismus _ Joseph



Pine: Die Erlebnisökonomie _ Jeffrey Rayport: Virusmarketing _ Florian Rötzer: Superwaffe Panik _ Doc Searls: Das Cluetrain Manifesto _ Robert J. Shiller: Die neue Finanzordnung _ Don Tapscott: Net Kids _ Paco Underhill: Alterskonsum _ Peter Wipperfurth: Helden der Zukunft

FAX-ANTWORT

Informationen und Executive Summaries zu den aktuellen Ausgaben finden Sie unter www.gdi.ch/impuls. Hier können auch einzelne Artikel online bezogen werden. Auskunft zu den Abonnements erhalten Sie beim Redaktionssekretariat – oder faxen Sie uns einfach diesen Talon:

Gottlieb Duttweiler Institut
Redaktionssekretariat GDI_IMPULS
Langhaldenstr. 21, CH – 8803 Rüschlikon/Zürich
Tel +41 44 724 61 11; Fax +41 44 724 62 62
E-Mail-Anfragen: daniela.frauchiger@gdi.ch

JAHRES-ABONNEMENT

Ich bestelle GDI_IMPULS (4 Ausgaben jährlich) zum Preis von CHF 120.– rsp. EUR 80.– (exkl. Versandkosten und MwSt.)

KOLLEKTIV-JAHRES-ABONNEMENT

Ich bestelle Exemplare GDI_IMPULS. Jedes weitere Abonnement an die gleiche Adresse kostet CHF 50.– rsp. EUR 33.– (exkl. Versandkosten und MwSt.)

Senden Sie uns bitte:

- ein Probe-Abonnement (2 Ausgaben) CHF 40.– rsp. EUR 27.– (exkl. Versand + MwSt.)
- die Einzelausgabe Nr. CHF 35.– rsp. EUR 23.– (exkl. Versand + MwSt.)
- Unterlagen zum Gottlieb Duttweiler Institut
- den GDI_Newsletter*

NAME / VORNAME

FIRMA

STRASSE / NR.

PLZ / ORT / LAND

E-MAIL*

TELEFON

DATUM / UNTERSCHRIFT