

D – Transkripte der Vorbefragung

Einfache, anonymisierte Inhaltstranskripte zur qualitativen Vorbefragung von Führungskräften

1. Interview-Einleitung

Guten Tag, mein Name ist Meike Terstiege. Im Zuge meiner Promotion an der Technischen Universität Dortmund führe ich in Zusammenarbeit mit dem Lehrstuhl Marketing eine Befragung zum Thema „Marktorientierung und Marktführerschaft“ durch. Ich möchte mich mit Ihnen über Ihre Erfahrungen aus Ihrem Joballtag unterhalten; dabei interessieren Ihr fachliches Wissen und Ihre persönliche Meinung zu der o.g. Thematik.

Bevor wir mit dem Interview beginnen, möchte ich Sie auf folgendes hinweisen: Alles, was Sie zum o.g. Thema und zu den gestellten Fragen äußern, ist wertvoll und wichtig für die Untersuchung – also seien Sie bitte so offen und ehrlich wie möglich. Ihre Antworten dienen ausschließlich dem o.g. wissenschaftlichen Untersuchungszweck; Ihre Antworten werden vertraulich behandelt und anonymisiert. Sie haben das Recht, das Interview jederzeit zu beenden. Das Interview wird als MP3 aufgezeichnet, diese Aufzeichnung dient allein der Analyse und wird danach umgehend gelöscht. Und nun würden wir mit dem Interview beginnen.

2. Marktentwicklung

Zuerst einmal wüsste ich gerne, wie Sie in Ihrem Unternehmen die für Ihr Geschäftsfeld relevanten Märkte betrachten und Informationen dazu sammeln – wie gehen Sie dabei vor?

Auf welche Weise erhalten Sie aktuelle Daten und Informationen über Märkte und Wettbewerber? Wer ist dafür verantwortlich? Welche Prozesse der Beschaffung von Marktinformationen gibt es in Ihrem Unternehmen? Das eine sind Informationen über aktuelle Entwicklungen im Markt; dann wieder gibt es Marktentwicklungen, die sich eher andeuten und daher antizipieren lassen – wie gehen Sie dabei vor? Gibt es Prozesse in Ihrem Unternehmen, die sich mit anzunehmenden oder zu erwartenden Marktentwicklungen beschäftigen – wenn JA, welche? Und wie gehen Sie mit diesen Informationen um, d.h. wie nutzen Sie diese in Ihrem Unternehmen? Werden bestimmte Prozesse auf Basis dieser Informationen angestoßen – wenn JA, welche?

NORA – Interview 1 – D.M.

Wir verfolgen bereits seit langem die sogenannten Methoden der klassischen qualitativen und quantitativen Marktforschung; damit haben wir gute Erfahrungen gemacht. Die Methoden liefern uns immer wieder Informationen zu allem, was sich im Markt tut und was unsere Kunden so bewegt. Informationen werden bei uns kontinuierlich von allen Mitarbeitern gesammelt, dann jedoch im Unternehmen strukturiert verbreitet und analysiert. Wir bekommen dadurch gute Informationen darüber, was aktuell ist und was in Zukunft für uns und unsere Kunden wichtig sein könnte. Das heißt, wir erfahren nahezu alles, was sich aktuell im Markt tut und wie sich der Markt bewegt, so dass wir rechtzeitig Trends und Strömungen erkennen. Darauf aufbauend überlegen wir und entscheiden, welche neuen Ideen bei Produkten und auch bei umfassenden Dienstleistungen erfolgversprechend sind. Unsere Unternehmenskultur gibt die Art und Weise vor, wie wir den Weg zu beschreiten haben und ist geprägt durch Eigenständigkeit und ständig neue Ideen. Seit kurzer Zeit beschäftigen wir uns auch mit Ansätzen der tiefenpsychologischen und morphologischen Marketingforschung. Dadurch bekommen wir viel tiefer gehende Informationen, was die Bedürfnisse unserer Kunden angeht. Dadurch sind nämlich teilweise sogar Wünsche unserer Kunden und auch von unseren neu angestrebten Zielgruppen erkennbar. Durch diese Methoden werden nicht nur die oberflächlichen und offensichtlichen Wünsche der Kun-

den deutlich, sondern es wird auch klar oder klarer für uns, was so alles „hinter den Kulissen“ passiert. Also was die Kunden entweder unbewusst wünschen oder von was sie sich nicht richtig trauen, derartige Wünsche zu äußern. Auch Trendforschung ist ein Thema für uns und vor allem das Marketing. Dabei verfolgen wir regelmäßig Berichte und Newsletter von Trendforschern, die zeigen, was sich kurz- und vor allem mittelfristig im Markt und bei den Verbrauchern so tut. Das ist wichtig für uns, um frühzeitig und vor allem früher als andere, als unsere Konkurrenten, neue Produkte und Angebote zu entwickeln. Wichtig sind für uns auch Informationen und Feedback aus dem Vertrieb; unsere Vertriebskollegen sagen uns regelmäßig, was sich aus ihrer Sicht und aus Sicht unserer Kunden im Markt tut. Das ist bei uns ein fester und vorgeschriebener Vorgang; das gehört zu unserer Struktur. Das ergänzt auch die Informationen, die wir von den Marktsegmentmanagern bekommen, die sich mit den einzelnen Marktsegmenten beschäftigen und schauen, durch was die Segmente besonders beeinflusst werden, wo „Lücken“ sind, die vielversprechend sind und die wir auffüllen könnten. Ähnlich verfahren wir mit dem Feedback unserer Produktmanager, die immer schauen, was der Wettbewerb so tut, was sich für Lücken und Chancen auftun und wo wir früher als andere mit Produkten an den Markt gehen können. In Workshops besprechen wir dann in regelmäßigen Abständen – meistens mindestens einmal pro Halbjahr – alle Ansätze und Ideen für neue Produkte und Dienstleistungen. Hier wird diskutiert, welche Innovationen Erfolg versprechen und Sinn haben könnten, was wann durch wen und wie weiter verfolgt wird und was eben nicht. Wir versuchen neue Ideen mit Schwung weiter zu verfolgen und voranzutreiben und gerade durch solche Workshops bleibt dieser Drive erhalten bzw. am Laufen. Der Input aller Mitarbeiter und auch die Weiterleitung von Innovationsideen an unsere Abteilung Forschung und Entwicklung sind dabei unerhört wichtig. Der Ausbau der Fähigkeiten unserer Mitarbeiter ist und bleibt daher mitverantwortlich für unseren Erfolg. Dieser fast iterative Prozess beinhaltet das Zusammenführen des Know-how aller Mitarbeiter und Abteilungen. Die daraus im Workshop erarbeiteten Ideen kommen dann in den Lenkungsausschuss als Business Cases. Unsere 1-to-1-Kundengespräche von Marketing und Vertrieb werden ordentlich protokolliert; dieses Kundenfeedback steht nahezu allen Mitarbeitern – zumindest aus den Management-Leveln – zur Verfügung. Und die nutzen es auch – zumindest aber sind in den eben erwähnten Workshops zu neuen Produktideen alle im selben Boot und alle auf dem gleichen Informationsstand. Unsere Kollegen behalten also ihr Kundenwissen nicht

für sich, sondern alle teilen alles Know-how und machen es so möglich, dass wir oft früher als die Kunden selbst Ideen für Innovationen entwickeln, die selbst den Kunden noch nicht so richtig klar sind. Gleichzeitig ist uns und auch unserer Personalabteilung ein ganz bestimmter „Horizont“ eines jeden Mitarbeiters aus Marketing und aus dem Vertrieb sehr, sehr wichtig. Wir wollen keine Leute mit Scheuklappen, sondern welche, die offen sind für Neues, für neue Ideen und nicht immer nur „Job nach Vorschrift“ machen wollen. Bei uns kümmern sich alle Mitarbeiter um Informationen, neue Ideen und Kundenpflege, d.h. keiner arbeitet mit Scheuklappen. Wir fördern und fordern offene Horizonte und nicht Arbeit nach Abteilungsgrenzen oder Dienstplan. So ein Horizont ist relativ einfach zu identifizieren und spätestens in den ersten Monaten bzw. in der Probezeit wird klar, wer gerne und auch gut weiter denkt und wer nur immer das gleiche macht und nie oder ungern 'was Neues wagt. Und auch die Innovationsforschung spielt eine Rolle – zwar nicht regelmäßig und noch nicht seit langem, aber wir verfolgen das bereits verstärkt. Mit Hilfe von Innovationsforschung können Innovationen entwickelt und auch auf ihre Erfolgswahrscheinlichkeit hin getestet werden. Wir entwickeln Innovationen also selbst im Rahmen unserer Workshops und auf Grundlage von allen Marktinformationen und Zielgruppeninformationen, aber auch mehr und mehr mit Dienstleistern zusammen, die Innovationsforschung anbieten, z.B. Lola Güldenbergl. In Kombination mit Kreativ- und Innovationstools erarbeiten wir mit Internen und Externen und auch in Kooperation mit Unternehmensberatungen neue Ansätze, die wirklich innovativ sind und mit denen wir die Wettbewerber überholen. Wir haben auch als erste unser Produktportfolio um Produkte erweitert, die individuell auf (potentielle) spezifische Kundenbedürfnisse abgestimmt sind. Wir orientieren uns schon grundsätzlich an den Wünschen der Kunden. Deren offen bekundete Bedürfnisse sind aber nicht das Non-plus-ultra unseres Schaffens. Letztlich wird das auch noch ergänzt durch das Screening und die Analyse von Fachmagazinen, die von Junioren und Praktikanten soweit aufbereitet werden, dass wir diese Informationen quasi nebenbei und als Grundlage ständig nutzen können. Und unsere Expertenrunden mit Architekten und Bauträgern spielen natürlich auch eine große Rolle, damit wir den Markt besser verstehen können und damit wir dann auch extrem früh und zeitnah Ideen entwickeln können. Wir kennen daher nicht nur unsere Produkte, sondern haben auch Architektur- und Bau-Know-how. Diese Gespräche mit Dritten, also z.B. auch mit Investoren, Designern, Reinigungskräften, Versicherungen, Pflegepersonal, Lehrern, Museumsleitern etc., brin-

gen uns immer auf neue Ideen, was sich nicht nur auf das Produktportfolio, sondern auch auf Services bezieht. Nochmal muss ich betonen, dass „keine Scheuklappen“ für uns wichtig sind, also sich auch mit externen Partnern immer wieder austauschen und auch branchenübergreifende Analysen betrachten, um über den Tellerrand ‘rauszuschauen. Das ist eben auch ein Teil unserer Innovationsforschung, sich aus „fremden“ Branchen etwas „abzuschauen“, sich dort Ideen und Inspiration zu holen. So schaffen wir immer wieder und regelmäßig Ideen als Ableitungen für Bau- und Bodenmaterialien. Gerade der Transfer aus benachbarten Branchen (z.B. Haushaltswaren, Möbel) oder gänzlich „fremden“ Branchen (z.B. FMCG) ist für uns immer wieder extrem wichtig. Das alles ist nur möglich, weil wir bereits rechtzeitig eine entsprechende Unternehmenskultur geschaffen haben und ein sogenannter „Ressort-Egoismus“ bei uns einfach nicht existiert, also null Silo-Denken. Alle wollen einfach nur einen Beitrag leisten für gesellschaftliche Probleme, die wir als Nora Systems durch innovative Ansätze lösen können. Dabei sind solche Innovationsthemen eben auch ein fester Bestandteil des Jour fixe im Management und im Marketing bei uns; Neuerungen stehen bei uns daher immer auf der Agenda. Dabei sprechen Vertrieb und Marketing eine Sprache; die Sprache des Marketings ist dieselbe, die der Vertrieb spricht.

NORA – Interview 2 – F.B.

Für uns ist das Thema Wettbewerbsbeobachtung von großer Bedeutung; das machen wir schon seit Jahren. Alles zum aktuellen Geschehen des Wettbewerbs ist ungeheuer wichtig für uns. Aber auch was sich in Zukunft auf dem Markt tun könnte, ist wichtig für unser Marketing und den Vertrieb. Dazu gehören internationale Marktanalysen, die zeigen, was sich tut und was sich eventuell tun wird, so z.B. Veröffentlichungen und Analysen von Verbänden (z.B. FEB) oder das Interpretieren von Produktkategoriedaten zur Preis- und Mengenentwicklung oder auch Prognosen und Trends zu wichtigen Designentwicklungen. Unsere Prognosen zu den nächsten sechs bis zwölf Monaten und zu von uns individuell definierten fünf Jahreshorizonten haben vor allem die derzeitige Umsatz- und Mengenentwicklung im Auge, so dass aus der bisherigen und auch aus der aktuellen Entwicklung Rückschlüsse für die Zukunft gemacht werden können. Auf Basis dieser Analyse können wir absehen, wie sich der Bedarf und die Vorlieben in absehbarer Zukunft entwickeln. So können wir anhand unserer eigenen Zukunftsprognosen den aktuellen und zukünftigen Bedarf

abschätzen und diesen durch bestehende, verbesserte, aber auch durch neue Produktangebote bedienen. Der Wettbewerbsdruck bei uns ist immer stark zu spüren. Den aktuellen Bedarf erfüllen meist unsere bereits bestehenden Produkte, die gegebenenfalls optimiert bzw. aktualisiert werden. Bedarf, den wir zukünftig erkennen oder zu erkennen meinen, veranlasst uns, neue Ansätze für unser Produktportfolio und natürlich auch für unsere Vertriebsstrategie zu diskutieren. Vor allem dafür dient uns u.a. die Ifo-Bau-Einschätzung, so dass wir uns nicht allein auf die Ergebnisse der Marktforschung verlassen, die das Marketing unternimmt, sondern auch eine professionelle Sichtweise von Stakeholdern haben, die uns Aufschluss gibt, was in Zukunft von Kunden erwünscht ist und was wir daher rechtzeitig entwickeln müssen – sei es aus Marketing oder aus dem Vertrieb. Externe Daten (z.B. von Heinze zum Ausbaugewerbe und zu elastischen Bodenbelägen) nutzen wir ganz klar auch; die helfen genauso wie unser CRM-System beim Abschätzen von Entwicklungen des Marktes und von Entwicklungen der neuen Ansprüche unserer bestehenden Kunden ebenso wie unserer angestrebten Kunden. Unser CRM-System ist eine große Hilfe und leistet da ganz Großes; es beantwortet vor allem die Frage: „Warum hat Nora Systems welchen Auftrag gegen wen gewonnen bzw. verloren?“

Die Aufgabenverteilung ist so, dass unser Marketing alle Infos und Analysen vorbereitet und der Vertrieb die entsprechende Potentialeinschätzung vornimmt bzgl. der Entwicklung von Menge, Wert etc. unserer Produkte. Die Beurteilung der Potentialeinschätzung erfolgt also immer gleichzeitig in Abstimmung mit Vertrieb und Marketing. Als potentielle Folge dieser Analysen erfolgt so etwas wie eine „Zellteilung“. Das bedeutet, dass unsere Vertriebsgebiete entsprechend der Zukunftsprognosen zeitnah und flexibel neu geordnet und verteilt werden. Wir sind so aufgestellt, dass wir uns schnell und kompetent neuen Anforderungen stellen können. Durch die horizontale Aufstockung – also dass ein Vertriebsgebiet durch zusätzliche Vertriebsaußendienstmitarbeiter betreut wird – und/oder durch verstärkte vertikale Unterstützung, d.h. in einem Vertriebsgebiet wird der entsprechende Vertriebsmitarbeiter durch zusätzliches Innendienstpersonal in der Akquiseunterstützung ergänzt, haben wir z.B. in der letzten Zeit als aktuelle Maßnahme einen absolut fortschrittlichen Ansatz initiiert, um den sich entwickelnden Ansprüchen unserer Vertragspartner und Kunden frühzeitig entgegenzukommen.

NORA – Interview 3 – M.K.

Unsere Kommunikationsmaßnahmen beruhen fast ausnahmslos auf qualitativer und quantitativer Marktforschung. Wir schauen uns die Reaktionen unserer Zielgruppen auf verschiedene Kommunikationsansätze im Vorfeld bzw. bei der Konzeption der jeweiligen Maßnahmen an. Dafür befragen wir u.a. Kunden zu verschiedenen Entwürfen und optimieren entsprechend die nächsten Schritte, bevor die Kommunikation finalisiert wird. Gleichzeitig unterhalten wir uns aber auch regelmäßig im Rahmen der Marktforschung mit Kunden, um herauszufinden, was sie aktuell bewegt, welche Ansprüche und Erwartungen sie haben und was sie in Zukunft von uns erwarten. Dafür arbeiten wir mit unterschiedlichen Dienstleistern zusammen, die teils direkt unsere Zielgruppen nach ihren Wünschen fragen. Teils gehen sie aber auch wesentlich subtiler vor, um Wünsche von Kunden herauszufiltern, die weder denen noch uns bisher so richtig klar sind, die uns aber nutzen, wenn wir neue Ideen für unser Portfolio und auch Werbung brauchen. Alle Informationen aus dem Marketing werden grundsätzlich gesammelt und intern veröffentlicht, damit auch wir in der Kommunikation mithilfe dieses Feedbacks arbeiten können. So liegen uns immer die neusten Erkenntnisse aus dem Bereich Marketing und Marktforschung vor, was wir intensiv nutzen. Die Informationsgewinnung ist für unser Unternehmen extrem wichtig, da wir nur durch Informationen über Markt, Kunden, Wettbewerber und aber auch Zukunftsszenarien und Möglichkeiten neue Ideen entwickeln können, die am Markt Gehör finden. Ebenso verhält es sich mit den Vertriebsinformationen und dem Feedback aus dem Vertrieb. Zur Marktforschung muss noch ergänzt werden, dass wir und auch das Marketing mehr und mehr sogenannte Kreativmethoden (wie Brainstorming etc.) nutzen, um Innovationen zu bekommen und zu entwickeln. Innovationen sind natürlich für unseren Kommunikationsbereich nicht so relevant wie für das Marketing und unser Produktportfolio; es hilft aber enorm, um den Kunden tiefer zu erfassen und mitzubekommen, was die wirklich wollen. Wir führen auch oft Gespräche mit Dritten, also Externen, z.B. Architekten, Bauherren, Kommunikations- und Designexperten, was uns hilft, das Geschehen im Markt zu verstehen und meistens auch größtenteils vorauszusagen.

Das Thema Marketingforschung wird mehr und mehr, öfter und öfter ergänzt um die Trendforschung, Innovationsforschung und auch die Zukunftsforschung in ständiger bzw. regelmäßiger Kooperation mit entsprechenden Beratern. Der Transfer aus anderen Branchen und Segmenten ist für uns typisch; wir kümmern uns um nicht nur

um uns und „unsere“ Welt, sondern immer auch um unseren Horizont, der nicht nur um uns selbst kreisen darf. Daher ist es für uns wichtig, dass wir uns mit anderen Branchen beschäftigen, um daraus zu lernen und für uns Schlüsse zu ziehen.

Dabei sind Marketing und Vertrieb bei uns in erster Linie für die Informationsbeschaffung und für die weitere Umsetzung verantwortlich, wenn es um innovative Ansätze geht. Weiterer Input kommt aus dem internen und externen Netzwerk der Kommunikationsabteilung (z.B. Presse, PR- und Werbeagenturen); all das ist Input für die Marketing- und für unsere Vertriebsabteilung. Auch unsere Kunden sehen sich in der Verpflichtung auf unser gesamtes Netzwerk von Produkten, Know-how und Partnern zurückzugreifen. Die Kommunikationsabteilung begleitet Innovationsprozesse immer als interner Partner und ist als Sparringspartner in Entwicklungsworkshops und bei Entscheidungsschritten involviert und wird dafür geschätzt. „Es nützt das innovativste Produkt nicht, wenn man es nicht an den Mann bringen, verkaufen bzw. schmackhaft machen und attraktiv darstellen kann!“, ist dabei unsere Devise; daher werden alle Abteilungen gleich beteiligt. Die rechtzeitige Einbindung unserer Kommunikationsabteilung in die Produktentwicklung ist wichtig, da so frischer Wind in die Ideen bzw. eine andere Denke ins Geschehen kommt; daher werden die Kommunikationskollegen als eine Art Querdenker geschätzt. Die Kommunikationsabteilung muss ja letztlich das neue Produkt oder auch neuartige Dienstleistungen von uns begleiten beim Launch; also ist es nur logisch, die Kommunikationsexperten frühzeitig einzubinden.

ALBERT GRUPPE – Interview 4 – R.A.

Alle Informationen, die wir aus dem Markt und vom Markt bekommen, werden von uns nur rudimentär gescreent. Das bedeutet, dass wir uns zwar immer mal und auch immer wieder anschauen, was sich im Markt so alles tut, dass wir aber auch nicht unbedingt ständig danach schielen. Grundsätzlich wollen und müssen wir ja auch irgendwie wissen, was sich im Markt tut. Das heißt aber noch lange nicht, dass wir ständig uns ängstlich umschaun, um zu gucken, was die Konkurrenz so macht. Wir unterscheiden da schon stark: Einerseits schauen wir uns schon an, was unsere Wettbewerber machen und auch was unsere Kunden wollen, andererseits ist das für uns eine Art Basiswissen, an dem wir uns orientieren, aber nach dem wir uns nicht unbedingt richten. Es wäre einfach ignorant und geradezu dumm, wenn uns nicht interessieren würde, was unsere Kunden wollen und sich wünschen und was unsere Konkurrenten so treiben. Wir haben immer ein Auge auf unsere Konkurrenten, damit

wir wissen, was diese machen und wo wir stehen. Das ist jedoch nicht maßgeblich für unsere Produktentwicklung, da gehen wir recht selbstbewusst unseren Weg. Wenn wir neue Produkte oder aber neue Angebote entwickeln, müssen wir einfach eine Art Guideline haben, an der wir uns orientieren, so dass all unsere neuen Ideen nicht an den Kunden vorbeigehen. Es wäre absolut fatal, wenn uns alles, was um uns herum geschieht, außer Acht lassen würde, wenn es uns egal wäre. Stattdessen machen wir uns dieses Know-how zu Eigen und schauen, was sich damit machen lässt. Und ob neue Ideen von uns dazu passen oder ob nicht. Wirklich wichtig für unsere Entwicklung und für unsere Zukunft sind unser Wagemut – das kann man durchaus so bezeichnen – und unsere Weitsicht. Wir schauen uns unseren Markt, aber auch international um und in Märkten, die unserem ähnlich bzw. verwandt sind. Der internationale Wettbewerb hat zwar zugenommen, bedeutende nationale Wettbewerber sind aber weniger geworden. Insbesondere die Wettbewerber aus Asien müssen sich umorientieren, von Massenproduktion zu Uniqueness. Wir kriegen immer Ansätze für neue Ideen, die anders als andere sind. Wenn wir immer nur eins zu eins das machen, was sich unsere Kunden so wünschen oder immer nur das nachahmen, was die Konkurrenz erfolgreich macht, dann würden wir jetzt nicht da stehen, wo wir sind. Wir sind vor allem so erfolgreich, weil wir der Konkurrenz meistens eine Nasenlänge voraus sind. Und das ist dadurch möglich, weil wir einfach etwas wagemutiger mit Zukunftsprognosen und mit Kundenwünschen umgehen. Wenn sich unsere Kunden etwas wünschen und diese Wünsche auf welche Art auch immer äußern, dann stressen wir diese Ideen deutlich weiter und bleiben nicht nur auf dem eben geäußerten Wunsch stehen; wir gehen da einfach einen Schritt weiter und setzen gerne und auch durchaus erfolgreich immer noch einen drauf. Daher interessieren uns Wettbewerbsaktivitäten eher weniger; wir schauen uns das an, aber nur wie ein Stimmungsbarometer. Es wird daher ziemlich wenig Aufwand dafür verwendet, Wettbewerber zu beobachten, weil wir versuchen, „unser Ding“ zu machen. Dabei versuchen wir „vage“, zukünftige Entwicklungen auch durch unsere internationalen Teams gegenchecken zu lassen. Wir haben also erste Ideen für eine Innovation und die werden national und international diskutiert. Solche Infos werden nicht strikt strategisch abgestimmt. Das ist einfach unsere Art und unsere Kultur. Vielmehr nimmt jeder Mitarbeiter, insbesondere die aus Marketing und aus dem Vertrieb, für sich und nach eigener Meinung und Entscheidung relevante Infos aus Kundengesprächen und von Geschäftsreisen mit, um so neue Ideen mit zu entwickeln und um Ansätze

für solche Innovationen mit zu optimieren. Alle zusammengetragenen und vom Team zusammen erworbenen Informationen werden in unregelmäßigen, spontan nach Bedarf und Dringlichkeit anberaumten Meetings besprochen. Das klingt irgendwie nicht sonderlich geplant oder gar strategisch, es funktioniert aber seit Jahren gut und ist allen als fester Bestandteil unseres Arbeits- bzw. Entwicklungsprozesses geradezu ins Blut übergegangen. Dann wird zwischen Marketing und Vertrieb aufgeteilt, wer welche Aufgaben zu den neuen Ideen weiterverfolgt und wer für welche Schritte verantwortlich ist; größtenteils passiert da auch viel abteilungsübergreifend, was meist recht reibungslos geschieht. Wir selbst sind und bleiben schließlich ein Unternehmen, das für bestimmte Werte steht. Das ist relevant für unsere Kunden und Partner, die dadurch wissen, woran sie sind.

ALBERT GRUPPE – Interview 5 – V.E.

Für uns sind Marktinformationen natürlich sehr interessant und relevant, um einen grundlegenden Überblick über alle tatsächlichen und auch möglichen Entwicklungen zu erhalten. Relevante Infos sammeln bei uns Vertrieb und Einkauf für uns und natürlich auch die Kollegen vom Marketing, national und international. Wir vom Vertrieb erhalten viele Informationen von unseren Kunden. Alles zu unseren Wettbewerbern erfahren wir ebenfalls von Kunden und natürlich von unseren Kooperationspartnern, ergänzend zu Wettbewerbsbeobachtungen und -analysen. Wir haben sowieso immer sinnvolle und gute Kooperationspartner gefördert. Das macht sich jetzt bezahlt. Der Einkauf hingegen bekommt Informationen von Produzenten, mit denen wir arbeiten und natürlich auch von Lieferanten, die uns viel weitererzählen. Die Lieferanten stehen ohnehin im regelmäßigen Austausch mit uns. Oft kommen Lieferanten zu uns und suchen den Austausch mit uns bzw. suchen Rat, wie sie ihre Leistung optimieren können. Die Herstellungsprozesse unserer Zulieferer sind für uns keine Blackbox. Wir unterhalten uns regelmäßig mit ihnen, um neue Ideen zu entwickeln zum Ausbau unserer Produktportfolios und unseres Angebotsportfolios. Also grundsätzlich ist es für uns wichtig, alles Geschehen zu scannen und darüber zu wissen. Aber viel wichtiger für unsere Entwicklung ist der ständige Austausch und das Weiterblicken. Das heißt, dass wir uns nicht nur mit dem Jetzt, vor allem aber mit der Zukunft beschäftigen und damit, was unsere Klientel in Zukunft interessieren und glücklich machen könnte. Oft setzen wir relativ eindeutig die Wünsche unserer Kunden um und ebenso die Ideen unserer Kooperationspartner. Meistens aber nehmen wir all

diese Ansätze und Ideen zum Anlass, um wirklich etwas Neues zu schaffen, das alle überrascht und so keiner vorhersehen konnte. Damit setzen wir uns vom Wettbewerb ab. Damit überraschen wir unsere Kunden und gewinnen oft neue Kunden dazu und damit gewinnen wir Zeit, was den Wettbewerb betrifft. Wie gesagt, viel Input hierfür kommt aus den ganzen Meetings mit Zulieferern, Produzenten und Kunden. Dieser Input wird in gemeinsamen, meist aber eher informellen Meetings mit allen vom Marketing und aus dem Vertrieb besprochen und von diesen Abteilungen auch so weiterentwickelt. Marketing bzw. Vertrieb verfügen so über alle Infos, sie erhalten Input von intern und von extern, sie verarbeiten diesen und kümmern sich um die Weiterentwicklung. Dabei halten Marketing und Vertrieb die Geschäftsführung und alle anderen beteiligten Abteilungen ständig und aktuell auf dem Laufenden, so dass alle informiert sind und jeder seinen Teil dazu beitragen kann.

ALBERT GRUPPE – Interview 6 – K.V.

Bei uns macht es die Kombination von Marketing, Einkauf und Vertrieb aus – die sind alle drei verantwortlich für die Beschaffung von vor allem Markt-, aber auch Wettbewerbsinformationen. Dabei gibt es fast keine formale Regelung oder irgendwelche Vorgaben, wie solche Analysen über Markt- und Wettbewerbsstrukturen auszusehen haben. Das engt nur ein, einen „Fast-Standard“, den die Kollegen über die Jahre selbst entwickelt haben und der sich bewährt hat – an den halten sie sich. Dabei bestätigen Ausnahmen die Regel. Aber es gibt natürlich auch eher „informelle“ Erwartungen, dass sich Marketing, Vertrieb und Einkauf gegenseitig mit „reellen“ Marktinfos versorgen und diese miteinander teilen. Also auch wenn es da keine festen Strukturen gibt, wie es abzulaufen hat, dann gibt es doch Erwartungen, dass es abzulaufen hat. Man erwartet solche Analysen und Informationen, gibt dabei den Kollegen aber relativ viel Freiraum beim Erarbeiten der Analysen. Ergänzend zu den anderen Abteilungen screent das Marketing den Markt regelmäßig und strukturiert und unternimmt Internetrecherchen. Beim Weiterverarbeiten aller neuen Informationen werden, wie gesagt, alle Abteilungen, die ihren Input geliefert haben, aber auch alle Abteilungen und Kooperationspartner, die mit dem Resultat zu tun haben werden, fortlaufend über die Entwicklung informiert und auf dem Laufenden gehalten. Die nehmen wir als „Futter“ für neue Ideen, mit denen wir unsere Kunden begeistern können. Dabei können Ideen für neue Produkte und auch für neue Angebote zu Dienstleistungen und Services entstehen. Wir konzentrieren uns immer darauf, Kun-

denwünsche zu erfüllen. Wir setzen uns immer mit denen auseinander und reagieren meistens prompt darauf. Und wir konzentrieren uns immer darauf, wirklich etwas Neues zu entwickeln, das mehr ist. Etwas, wobei wir uns zwar die Wünsche unserer Kunden zu Herzen nehmen und diese ernst nehmen, was aber darüber hinausgeht. Das macht den eigentlichen Unterschied und bringt uns immer wieder Vorteile. Beides ist wichtig für uns: die Kundenwünsche erfüllen, aber auch das Darüber-Hinausgehen. Das eine sichert uns eine gewisse Kundenzufriedenheit und Kundentreue, das andere schafft auch Kundenzufriedenheit und Kundentreue, stärkt aber auch unsere Positionierung im Markt und sichert uns ein gutes Image und verschafft uns meistens Zugang zu neuen Kundengruppen. Letztlich handeln wie nur entsprechend unserer Unternehmenskultur, die für das gemeinsame Erreichen und Bewahren der Marktführerschaft steht und die auch unsere Kunden und Dienstleister teilen sollten.“

H.C. STARCK – Interview 7 – Dr. R.

Wir schauen uns den Markt mit allen Stakeholdern immer ganz, ganz genau an. Dafür sind die Abteilungen Strategie und Marketing zuständig. Sowieso kennzeichnen uns Internationalität, globale Marktkenntnis, Entscheidungsfreiheit und flache Hierarchien und aufgrund unserer u.a. CRM-Maßnahmen hat auch die Bedeutung von Marketing stark zugenommen. Unsere Kundenpflege und unsere innovative Preisstruktur binden die Kunden. Ein enger Kundenkontakt ist unseren Kunden meist wichtiger als z.B. billige Preise. Der Weg unserer Wettbewerber geht von reinen Preisdiskussionen hin zu Qualitäts- und Wertschöpfung. Der Vertrieb unterstützt das aber auch und arbeitet da mit. Soll heißen, dass es strategisch von den Abläufen her so festgelegt ist, dass sich Marketing und Vertrieb um Marktanalysen kümmern und dass der Vertrieb diese beiden Bereiche aber auch immer mit Informationen und Feedback aus dem Markt unterstützt. Die gesamten Informationen verarbeiten Strategie und Marketing dann weiter. Wichtig sind für uns das aktuelle Geschehen auf dem Markt und die aktuellen Anforderungen seitens der Kunden und unserer Zulieferer. Nur wenn wir darüber Bescheid wissen, können wir auch entsprechend agieren und reagieren. Nur so können wir wissen, was zurzeit am Markt angesagt ist und was wir anbieten und einfach liefern müssen. Unsere Zulieferer sind an einer Bindung mit uns interessiert, da sie von uns lernen und mit uns wachsen. Gleichzeitig haben wir unsere Stellung im Markt und vor allem gegenüber unseren Hauptkonkur-

renten nicht dadurch gewonnen, dass wir nur liefern, was gewünscht wird. Vielmehr haben wir bereits seit Jahren uns darauf konzentriert, dass wir uns stets auf ein „Mehr“ konzentrieren, das mehr bietet als alle von uns oder vom Markt und von den Wettbewerbern erwarten. Das ist wichtig für uns, weil wir uns nur profilieren und vor allem im Markt und vom Wettbewerb absetzen, wenn wir überraschen und eben dieses „Mehr“ liefern. Nur so ist es für uns möglich, dass wir besser und moderner als die anderen dastehen und wahrgenommen werden. Und das ist wichtig für uns – schließlich wollen wir als Marktführer auch weiterhin unsere hart erkämpfte Rolle verteidigen und auch so wahrgenommen werden. Und da ist es wichtig, dass gerade wir immer absolut neue Ideen in den Markt und vor allem an die Kunden bringen und herantragen. Solche Ideen für Innovationen im Bereich Services und Vertrieb kommen nur zustande, wenn wir uns auch etwas wagen. Und dieses Wagen bedeutet, dass wir uns natürlich anschauen, was unsere Kunden und Partner von uns verlangen und was sie wünschen, aber eben auch, dass wir immer einen Schritt weiter gehen, wenn es um neue Entwicklungen und Angebote geht. Innovationen entstehen eben nicht dadurch, dass man sich einfach nur ein Wenn-Dann anschaut und fragt, was die Kunden möchten und worüber sie sich freuen würden, sondern eben so, dass man dem Kunden etwas vorgreift. Wir schauen uns an, was die Kunden möchten und entwickeln diese Wünsche und diesen Bedarf dann manchmal mehr, manchmal weniger weiter, aber eben immer mehr als die eigentlichen Wünsche, die unsere Kunden uns gegenüber äußern.

H.C. STARCK – Interview 8 – V.H.

Der Vertrieb ist eine der wichtigsten Informationsquellen unseres Unternehmens. Wir sind ganz nah am nächsten Kunden dran und erfahren so immer, was den Kunden gefällt und was nicht. Und wir erfahren auch als Erste, was Kunden wünschen. Das ist wichtig, weil wir unsere gesamte Strategie ja an den Wünschen unserer Kunden orientieren und auch daran anpassen. Wenn etwas funktioniert, dann geben wir das weiter an die Kollegen vom Marketing und der Strategie. Und wenn etwas nicht so gut vom Markt angenommen wird, erfahren wir das auch direkt. Wir bekommen dann mit, woran es gelegen hat bei Misserfolgen, aber auch bei Erfolgen natürlich. Das alles geben wir weiter und arbeiten aber auch selbst damit. Also Marketing und Strategie arbeiten mit dem Input von uns, wir arbeiten aber auch selbst als Abteilung und als Vertriebskollegen damit. Wir denken da immer auch an neue Vertriebswege und

neue Ansätze, um Sales noch voranzutreiben. Als Marktführer sind wir dazu verpflichtet, Dinge voranzutreiben und nicht zu verharren oder aber nur mit zu schwimmen. Gerade Innovationen sind für uns wichtig, superwichtig, vor allem im Bereich Marketing und Sales. Dabei sind wir immer preiswert, im Sinne von „den Preis wert“, d.h. wir bieten Beratung, Know-how und Service. Und danach richten sich mittlerweile unsere Wettbewerber. Wir können es uns einfach nicht leisten, nur bzw. ausschließlich Standards zu liefern bzw. zu bearbeiten. Wir wollen immer wieder selbst Standard sein und Standards setzen, so dass andere sich ein Beispiel an uns nehmen, zu uns sozusagen aufschauen. Und das ist nur möglich, wenn wir die Märkte und unsere Stakeholder ganz genau kennen, aber auch gerade aufgrund unseres Wissens unterschiedlichste Zukunftsszenarien entwerfen. Wie sich die Wünsche unserer Kunden in Zukunft entwickeln könnten und werden, ist für uns ein wichtiges Thema. Hier versuchen wir mehr als proaktiv Ideen zu entwickeln, die diese Zukunftsszenarien vorausnehmen und diese schon jetzt beantworten. Also nicht nur im Jetzt verharren, sondern auch Lösungen hinsichtlich Marketing, Produktportfolio und Vertrieb für die Zukunft bzw. für zukünftigen Wünsche unserer Kunden entwickeln. Das erschließt uns auch neue Kunden und ein ganz spezielles Image im Markt.

H.C. STARCK – Interview 9 – J.W.

Auch für uns in der Personalabteilung ist das Thema Marktbeobachtung wichtig. Wir suchen vor allem nach Personal und nach Talenten, die sich nicht nur für die für uns relevanten Märkte interessieren, sondern die auch ein Gespür dafür haben. Das ist viel mehr, als nur Marktanalysen zu erstellen. Wir sind immer auf der Suche nach neuen Ideen und Maßnahmen mit denen wir den Markt nachhaltig bewegen und auch verändern können – schließlich sind wir Marktführer in unserem Segment. Daher ist eine grundlegende Kenntnis über Märkte und alle relevanten Stakeholder unerlässlich. Zudem fördern wir unsere Mitarbeiter beim Entwickeln von „sinnvoller“ Eigenständigkeit zugunsten unseres Unternehmens. Sie sollen die Pflicht, also Know-how zum Markt und den Umgang mit diesem Wissen, beherrschen, zugleich aber auch in einem gewissen Rahmen selbst Ideen entwickeln, um uns voranzubringen – die Kür sozusagen. Das ist einer der Schwerpunkte unserer HR-Strategie. Wir fördern und suchen nach Menschen, nach Mitarbeitern, die ihr Kernkompetenzfeld beherrschen und aber auch weiterdenken, die einfach im professionellen Sinn keine

Grenzen kennen – Mitarbeiter mit einem weiten Horizont, die uns dabei unterstützen, unsere Position im Markt zu festigen und zu verteidigen.

Diverse – Interview 10 – F.F.

Als Unternehmensberaterin kann ich sagen, dass die meisten Unternehmen aus den verschiedensten Branchen die klassische Mafo, also qualitative und quantitative Marktforschung, verfolgen. So bekommen sie Informationen zu dem, was sich im Markt tut und was die Kunden sich wünschen. So bekommen sie Informationen zum aktuellen und zum Geschehen in der Zukunft, also zu allem, was für Marketing und Vertrieb und für deren Kunden wichtig ist und wird. Das rechtzeitige Erkennen von Trends ist mittlerweile essentiell. So bekommen die Unternehmen Input für neue Ideen für Services und Produkte. Aber auch der tiefenpsychologischen Marktforschung kommt eine immer größere Bedeutung zu. So bekommen die Unternehmen „bessere“ und uníquere Informationen zu den Bedürfnissen von Kunden. Dadurch werden sowohl die sogenannten oberflächlichen und deutlich offensichtlichen Wünsche der Kunden sichtbar und auch die eher unbewussten. Die Kunden haben ja wie jeder Mensch auch unbewusste Wünsche – da helfen vor allem Insight- und Trendforschung, die deutlich machen, was sich mittelfristig im Markt tun wird. Das ist wichtig, um früh und früher als andere neue Angebote zu launchen. Wichtig ist das Zusammenspiel von Marketing und Vertrieb. Das ist meistens ein fester Vorgang, der nicht unbedingt immer reibungslos funktioniert, aber einfach wirkt. Es ist einfach wichtig, dass wirklich alle Mitarbeiter, zumindest die aus den höheren Levels, immer recherchieren und schauen, was der Wettbewerb unternimmt. Neue Ideen zu Innovationen werden so weiterverfolgt und aktiv vorangetrieben. Der Input aller Mitarbeiter und auch das Teilen von Wissen und Ideen ist die Basis von Innovationsideen. Das Zusammenführen des Wissens aller Mitarbeiter und aller Abteilungen ist für die Entwicklung von Innovationen von höchster Relevanz. Auch die Personalabteilungen sind entsprechend gebrieft. Sie suchen nach Mitarbeitern, die einen weiten, breiten Horizont haben. Gleichzeitig müssen natürlich alle aktuellen Mitarbeiter aus Marketing und Vertrieb entsprechend geschult und gefördert bzw. weitergebildet werden. Man muss ihnen oft auch einfach nur Mut machen und Grenzen öffnen, damit sie sich an Neues heranwagen. Das ist heutzutage und in Zukunft für die Unternehmen wichtig, um eine Marktführerposition zu erlangen oder aber zu verteidigen. Meist reicht es eben einfach nicht mehr aus, einfach nur mit dem Markt und dem, was die

Wettbewerber so tun, mitzuschwimmen. Heute muss man wirklich Innovatives bringen, um vorne dabei zu sein oder aber – im besten Fall – um der Anführer im Markt zu sein. Und genau da wiederum ist es mittlerweile wichtig, sich nicht allein mit Marktanalysen und -beobachtungen zufriedenzugeben, sondern Neues zu entwickeln, das den Markt aufrüttelt.

Diverse – Interview 11 – Dr.T.Z.

Das Thema Wettbewerbsbeobachtung ist für ausnahmslos alle Unternehmen von sehr großer Bedeutung. Alles zu aktuellen Wettbewerbsaktivitäten ist extrem wichtig für die mittel- und langfristige strategische Ausrichtung der Unternehmen. Und natürlich auch die eher mittelfristige und manchmal auch kurzfristige Entwicklung und Produktion von neuen Angeboten, wie Produkten. Die Zukunft der Märkte ist ebenso sehr wichtig für die Unternehmen, vor allem immer für die Bereiche Marketing, Strategie und Vertrieb. Nationale und internationale Marktanalysen zeigen Entwicklungen, Prognosen und Trends. Auf dieser Basis kann man abschätzen, wie sich die Wünsche und auch Vorlieben mittelfristig entwickeln werden. Mittels solcher Zukunftsprognosen kann man eben abschätzen, inwiefern das aktuelle Produktangebot verbessert oder aktualisiert werden muss oder aber ob das bestehende Angebot überhaupt noch ausreicht, um zukünftige Bedürfnisse zu befriedigen. Es kann auch passieren, dass man erkennt, dass man komplett neue Angebote, Produkte oder auch Dienstleistungen für die Zukunft benötigt. Man verlässt sich dabei nicht allein auf Marktforschungsergebnisse, sondern sucht meistens den Austausch mit internen und externen Stakeholdern. Die haben einfach eine andere und zusätzliche Sichtweise zum Markt. So erfährt man noch auf anderem Wege, was sich in Zukunft Kunden wünschen und was frühzeitig entwickelt werden sollte. Hiermit befassen sich, wie gesagt, meistens und hauptsächlich Marketing und/oder der Vertrieb. Eine weitere Quelle ist immer auch ein internes Informationssystem, das im Sinne eines Trackings und Recordings Erfolge und missglückte Projekte erfasst. So können die Unternehmen Rückschlüsse ziehen, warum ein Projekt gewonnen bzw. verloren wurde und welche Produkte oder Services warum Erfolg haben. Qualitative und quantitative Marktforschung dient als Ergänzung dazu, besser gesagt, sie ist häufig der Hauptbestandteil des Gewinnens von Markt-Know-how. Dabei setzen sich die Unternehmen, also das Marketing, mit den jeweiligen Zielgruppen im Rahmen von Befragungen auseinander. Im Rahmen solcher Marktforschung findet man heraus, was die Ziel-

gruppen zurzeit motiviert und bewegt, was für Erwartungen sie an die Unternehmen haben, vor allem hinsichtlich Produkten und Dienstleistungen. Und was die Zielgruppen zukünftig von Unternehmen und deren Portfolios erwarten. Alles Know-how, das wir sammeln, muss in Taten umgesetzt werden, d.h. fließt in Strategien ein und darf nicht als reine Theorie verstauben. Unsere Informationen über den Markt etc. gehören zu unserer Unternehmens-kultur; sie werden strukturiert gespeichert und ebenso genutzt. Bei der Marktforschung treten mehr und mehr kreative Methoden in den Vordergrund. Das hilft vor allem dabei, Input für Innovationen zu entwickeln, die vor allem für eine eindeutige und führende Positionierung von Unternehmen unerlässlich sind. Nur durch Innovationen können Unternehmen mittlerweile sicherstellen, ein gewisses Image aufzubauen bzw. auszubauen, das deutlich macht, dass sie zur Spitze ihres Segments gehören oder aber sogar Marktführer sind. Und solche Positionen, die einen gegenüber Wettbewerbern klar abgrenzen und die auch für die Wahrnehmung aus Kundensicht extrem wichtig sind, können mittlerweile fast nur noch durch sogenannte Meilensteine eingenommen werden. Solche Meilensteine sind das Ziel von Marktforschung und Marktbeobachtung. Aber reine Status-quo-Erhebungen tragen nur wenig zu den eben genannten Meilensteinen bei. Dafür ist es nötig, auch die ebenfalls eben erwähnten kreativeren und vor allem tiefer gehenden Methoden zu nutzen. Damit bekommt man Informationen, was die Kunden generell erwarten und sich wünschen und zusätzlich erste Anhaltspunkte, was sie sich wünschen könnten und werden. So erhält man Ansätze für Ideen, die neu sind und nicht so offensichtlich. Und gerade solche Ideen können bzw. sollten dann das nötige Futter für wirkliche Innovationen sein, mit denen man sich vom Wettbewerb deutlich absetzen kann. Dazu gehört natürlich auch etwas Wagemut. Das ist mehr und mehr das Ziel von Unternehmen, die in ihrer Branche Primus sein wollen und das auch bleiben wollen.

Diverse – Interview 12 – A.C.K.

Marketingforschung wird immer mehr inhaltlich ergänzt um Innovationsforschung und um Insightsforschung. Auch ein regelmäßiger Check aus anderen Branchen ist für viele Unternehmen wichtig und unersetzlich. Es ist wichtig, sich mit anderen Branchen zu beschäftigen, daraus zu lernen und Transfer für die eigene Branche zu machen. Verantwortlich sind dafür meistens in den Unternehmen Marketing und Vertrieb. Interne und externe Netzwerke dienen als Ergänzung der Marketingforschung;

sie geben Input für die Marketing- und für die Vertriebsabteilungen. Wichtig ist auch das Involvieren aller Stakeholder in die Strategie und in die Marketing- und Vertriebsplanung. Die Stakeholder bringen schließlich wichtige Informationen ins Team – da ist es motivierend und wertschätzend, sie auch in weitere Schritte miteinzubeziehen. Grundsätzlich müssen die Unternehmen wissen, was sich im Markt tut und was die Konkurrenz macht. Um neue Produkte oder Angebote zu entwickeln, ist eine große Portion an Weitsicht nötig. Man schaut nach Ansätzen für neue Ideen, die anders als andere sind. Um der Konkurrenz voraus zu sein, sind Zukunftsprognosen bzgl. Kundenwünschen wichtig. Man beschäftigt sich also nicht nur mit dem Jetzt, sondern auch mit der Zukunft. Man muss wissen, was die Kunden in Zukunft interessieren könnte. So kann man sich vom Wettbewerb absetzen und neue Kunden gewinnen. Die Mitarbeiter sollten hierfür viel geistigen Freiraum genießen und nicht allzu starren Regeln folgen müssen. Die Marktführer unter den Unternehmen wollen und müssen ihre Position verteidigen. Da ist es wichtig, wirklich neue Ideen für wirkliche Innovationen in den Markt und an die Kunden heranzutragen. Derartige Innovationen kommen zum Tragen, wenn man wagt, vom Standard abzuweichen. Innovationen entstehen durch das Verstehen und das Vorhersehen von Kunden, deren Wünschen und deren Verhalten.

3. Marktverhalten

Wie schätzen Sie selbst Ihr Unternehmen bzgl. der Haltung zum Markt ein – eher als Market Driven (d.h. sich am Wettbewerb orientierend und dem Markt folgend) oder als Market Driving (d.h. den Markt antizipierend, anführend und formend)? Warum schätzen Sie Ihr Unternehmen so ein? Welche Auswirkungen hat diese Strategie Ihrer Meinung nach auf Ihr Unternehmen? Welche Vor- und welche Nachteile stellen Sie bei dieser Haltung bzw. Strategie für Ihr Unternehmen fest?

NORA – Interview 1 – D.M.

Wir lassen den Markt-Status-quo und die Wünsche unserer Kunden nicht außer Acht. Das alles ist aber mehr eine Richtlinie für die Entwicklung neuer Strategien und innovativer Maßnahmen, damit man den Realitätsbezug nicht verliert. Unsere Unternehmenskultur vermeidet zudem jede Art von „Ressort-Egoismus“. Jeder Kollege, jeder Mitarbeiter soll seinen Beitrag leisten, um für gesellschaftliche Probleme innovative Ansätze im Sinne unseres Unternehmens zu entwickeln oder aber mit zu entwickeln. Alle Innovationsthemen sind ein Teil des Jour fixe im Marketing, im Vertrieb und in der Geschäftsführung. Unser Marketing spricht eine Sprache und das ist dieselbe, die auch der Vertrieb spricht. Da widerspricht man sich nur selten. Man ist es bei uns einfach gewohnt, dass der Input aller Mitarbeiter und auch die Weiterleitung aller Informationen an die Abteilung Forschung und Entwicklung eine Selbstverständlichkeit sind. Es ist als iterativer Prozess anzusehen, erst gehen Ideen für Innovationen in den Lenkungsausschuss, danach wird ein Business Case entworfen, der dann wiederum das Thema für die Kollegen von Forschung und Entwicklung ist. Daher ist letztendlich unsere Position auf dem Markt absolut wegweisend und federführend, um es genau zu sagen. Das ist auch nicht übertrieben – schließlich schauen unsere Wettbewerber immer, was wir so machen und orientieren sich sehr stark an uns. Unser Wettbewerb orientiert sich an uns, das hören wir von unseren Kunden und auch Dienstleistern. Und auch bei unseren Kunden und Dienstleistern sind wir die Benchmark. Man schaut erst mal, was wir machen.

NORA – Interview 2 – F.B.

Bei uns bereitet das Marketing alle relevanten Marktinformationen und entsprechende Analysen vor. Wir vom Vertrieb nehmen in erster Linie Potentialeinschätzungen

vor, vor allem hinsichtlich der Entwicklung von Menge, Wert etc. Die Beurteilung der Potentialeinschätzung von neuen Ansätzen und Ideen erfolgt danach wiederum in Abstimmung mit Vertrieb und Marketing. Das sind sozusagen mehrere Schleifen, in die aber immer dieselben Partner mit einbezogen werden. Eine der potentiellen Folgen dieser Analysen ist z.B. die sogenannte „Zellteilung“. Hier werden Vertriebsgebiete zeitnah und flexibel neu geordnet bzw. verteilt durch eine horizontale Unterstützung und Aufstockung der Vertriebsteams. Hier wird ein Vertriebsgebiet durch zusätzliche Vertriebsaußendienstmitarbeiter betreut. Aber auch eine vertikale Teamaufstockung, also dass ein Vertriebsgebiet und der entsprechende Vertriebsmitarbeiter durch zusätzliches Innendienstpersonal in der Akquiseunterstützung ergänzt und aufgestockt werden. Nur so ist unsere Vorreiterrolle im Markt möglich. Nur so können wir diese verteidigen und in den letzten Jahren sogar noch ausbauen.

NORA – Interview 3 – M.K.

Unser Marketing und unser Vertrieb sind in erster Linie für die Informationsbeschaffung und auch für die weitere Umsetzung verantwortlich. Alles, was an weiterem Input kommt, bekommen wir aus dem internen und aus dem externen Netzwerk unserer Kommunikationsabteilung, also z.B. von Kollegen aus den Bereichen Presse, PR- oder auch Werbeagenturen. Die liefern alle Input für Marketing und Vertrieb und das wiederum nutzen die – und auch wir – für neue Ideen, vor allem für innovative Ideen. Wir lernen ständig von Erfolgen und natürlich auch von Niederlagen, so können wir flexibel agieren und reagieren. Diese Flexibilität zeichnet alle Mitarbeiter und unsere Führungsriege aus sowie unsere Unternehmenskultur und -organisation. Die Kommunikationsabteilung begleitet die Innovationsprozesse in unserem Unternehmen – das ist so die Regel. Intern sind wir von der Kommunikation als Sparringspartner in Entwicklungsworkshops und bei Entscheidungsschritten involviert. Es nützt das innovativste Produkt nicht, wenn man es nicht an den Mann bringen, verkaufen bzw. schmackhaft machen und attraktiv darstellen kann. Daher wird bereits beim ersten Ansatz von Innovationen daran gedacht, wie man diese wiederum kommunikativ begleiten und unterstützen kann. Die rechtzeitige Einbindung von Kommunikation in die Produktentwicklung läuft hervorragend, da der frische Input der Kommunikationskollegen von den Marketingkollegen geschätzt wird – wir sind da sowas wie Querdenker. Die Kommunikationsabteilung muss ja letztlich das neue Produkt beim Launch begleiten. Daher schätzen wir diesen gemeinsamen Prozess sehr. Da sind wir vor

allem im Bereich von Kommunikation und Marketing den anderen immer und sogar schon seit langem ganz weit voraus.

ALBERT GRUPPE – Interview 4 – R.A.

Bei uns läuft das so, dass zusammengetragene oder aber auch erworbene Informationen immer in unregelmäßigen und meistens spontanen, nach Bedarf und Dringlichkeit anberaumten Meetings besprochen werden. Unser Marketing und unser Vertrieb sind so aufgeteilt, dass das Weiterverfolgen und die weitere Entwicklung dieser Informationen eine Art Selbstläufer sind. Um unsere nicht nur starke, sondern auch führende Marktposition zu halten, arbeiten alle ganz einfach und vor allem selbstverständlich zusammen, wenn es darum geht, den Markt und vor allem unsere Kunden noch genauer kennen zu lernen. Solche Informationen brauchen wir für unseren „Alltag“, das heißt für unser Tagesgeschäft, genauso wie für unsere Entwicklung für die Zukunft, wenn es um neue Produkte und Produktentwicklungen geht. Wir haben zuerst auch nur Standardprodukte angeboten, wechselten aber dann zudem erfolgreich zu maßgefertigten Angeboten. Das war der einzig richtige Weg. Tailor-made Lösungen gewinnen bei unseren Konkurrenten an Relevanz. Man kümmert sich jetzt immer weniger nur um Massenproduktion, sondern um maßgeschneiderte Produkte.

ALBERT GRUPPE – Interview 5 – V.E.

Das Marketing bzw. der Vertrieb bei uns verfügen über Infos zum Markt und zu den Kunden oder sie erhalten Input von außen, also von externen Dienstleistern, von Kunden oder auch von Kooperationspartnern. Die Kollegen verarbeiten diesen Input dann und kümmern sich um die Weiterentwicklung, so dass daraus Ansätze für wirklich neue Angebote entstehen, die wir unseren Kunden anbieten können. Das fördert dann natürlich unsere Kundenbindung und die Kundentreue. Die werden aber auch dadurch gestärkt und ausgebaut, weil wir sozusagen immer eine starke Schulter bieten – wir sind eben starke Berater und Partner. Kundenbindung selbst ist neu für unser Geschäftsfeld, da wachen jetzt auch unsere Konkurrenten auf und kümmern sich verstärkt um die Pflege ihrer Kunden. Dadurch, dass wir Marktführer sind, orientieren die Kunden und auch unsere Dienstleister sich an uns. Vor allem, wenn es um neue Ideen geht. Dabei halten Marketing und Vertrieb die Geschäftsführung und alle anderen beteiligten Abteilungen ständig und aktuell auf dem Laufenden, so dass alle in den Entwicklungsprozess integriert sind. So können alle die Ideen und deren Erfolg-

schancen checken und Feedback dazu geben. Und keiner der Kollegen und keine Abteilung ist von neuen Produkten, die so entstehen, überrascht, sondern weiß von Anfang an, worum es sich dabei handelt, wie die Idee entstanden ist und was damit bezweckt wird.

ALBERT GRUPPE – Interview 4 – K.V.

Beim Weiterverarbeiten neuer Informationen werden alle unsere Abteilungen, die Input geliefert haben, aber auch alle Abteilungen und Kooperationspartner, die mit dem Resultat zu tun haben werden, fortlaufend über die Entwicklung informiert. Das fördern die jeweiligen Abteilungsleiter, aber auch wir von der Personalabteilung sind dazu angehalten, die Mitarbeiter so zu fördern und zu entwickeln, ja sogar zu ermutigen, sich zu involvieren, wenn es um die Zukunft unseres Unternehmens geht. Und da spielen neue Ideen, die man auf verstärktem Markt-Know-how entwickelt, eine ganz besonders entscheidende Rolle. Nur wenn wir geistig und vom Angebot her immer auf der Höhe der Zeit sind und nicht nur einfach mitschwimmen, werden wir weiterhin derart erfolgreich am Markt bestehen können. Unsere mehr als starke Marktposition erleichtert uns, nebenbei gesagt, auch die Suche bzw. das Finden von gutem Personal. Unsere Mitarbeiter werden dabei immer in ihren Kompetenzen gefördert, so dass jeder zum Unternehmenserfolg beitragen kann.

H.C. STARCK – Interview 7 – Dr. R.

Unser Markt wurde in den letzten Jahren immer mehr durch den Wettbewerb bestimmt. Am Anfang haben wir das gar nicht so ernst genommen. Zum einen, weil wir schon immer eine extrem starke Position im Markt hatten, zum anderen, weil auch die Bindung zu unseren Kunden immer sehr gut und fast innig war. Aber irgendwann ist uns gerade der internationale Wettbewerb immer nähergekommen und ist immer gefährlicher geworden. Da haben wir uns auf unsere Stärken besonnen, haben analysiert, was wir besonders gut können und worauf unser bisheriger Erfolg basiert. Und genau deswegen haben wir unsere Marktposition auch nicht nur verteidigen können, sondern haben die sogar noch ausgebaut. Wir bauen ganz stark auf neue Wege und neue Ideen. Das bringt uns fast ohne Unterbrechung seit Jahren in die Marktführerposition. Früher ging es nur um den Preis, jetzt aber tritt auch gerade in unserem Bereich die soziale Verantwortung in den Vordergrund. Unsere Wettbewerber kümmern sich jetzt auch verstärkt um das Thema der sozialen Verantwortung.

An Social Responsibility kommen unsere Zulieferer nicht mehr vorbei. Die Ansprüche haben sich auch aufgrund unseres Engagements in diesem Bereich stark geändert.

H.C. STARCK – Interview 8 – V.H.

Unser Markt ändert sich zwar nicht häufig, dafür jedoch sehr stark, darauf sind wir strategisch vorbereitet und beziehen unsere Partner mit ein. Aus Vertriebsicht sind wir auf jeden Fall ganz stark aufgestellt und das macht uns u.a. zum Marktführer. Soll heißen, wir haben tolle Produkte und auch Dienstleistungen, die so keiner hat und auch nicht so schnell anbieten kann. Und da ist es für uns vom Vertrieb ein Leichtes, diese nahezu unverwechselbaren Angebote auch an den Mann zu bringen. Unsere Kunden und unsere neuen, also angestrebten, Zielgruppen erkennen meist ganz deutlich und ohne große Erklärung, was wir bieten, dass wir immer ein gewisses „Mehr“ bieten, was die anderen eben nicht können. Ein neues Feld war die Kundenbindung – sie ist neu für unsere Branche; da wachen jetzt auch unsere Konkurrenten auf und kümmern sich verstärkt um die Pflege ihrer Kunden. Unsere Wettbewerber starten nun auch Kundenbindungsaktivitäten.

H.C. STARCK – Interview 9 – J.W.

Unsere ausgeprägte und starke Marktposition, wie wir im Wettbewerb stehen, macht es uns relativ leicht, unsere Mitarbeiter zu halten und an unser Unternehmen zu binden. Wir sind Marktführer und so agieren wir auch intern. Dabei gehen wir sehr professionell vor, wenn wir interne Schulungen konzipieren und anbieten. Wir bieten keine 08/15-Lösungen an, wenn es um unsere Mitarbeiter geht, sondern fast immer sehr individuelle Angebote. Genauso gehen wir auch bei der Rekrutierung neuer Mitarbeiter vor: Da lassen wir uns immer etwas Neues einfallen, um die für uns besten Mitarbeiter zu finden und für uns zu gewinnen.

Diverse – Interview 10 – F.F.

Immer mehr Unternehmen setzen sich damit auseinander, ob man eher auf Masse oder auf Klasse setzen sollte. Wobei Masse in diesem Falle bedeutet, dass man beim Produktportfolio eher auf „Nummer Sicher“ geht und genau das anbietet, was die Kunden zurzeit wollen. Damit lässt sich auf sehr einfachem Weg und relativ problemlos guter Umsatz generieren. Und Klasse bedeutet dabei den eher sicheren Weg zu verlassen und auch Gewagtes zu probieren. Wobei gewagt heißt, dass man als

Unternehmen nach Optionen guckt, mit denen man sich in Zukunft profilieren kann. Solche Optionen sind eben Ideen für ein Portfolio, das nicht ganz so offensichtlich ist, das der Kunde eben nicht deutlich verlangt. Unternehmen verschaffen sich dadurch eine ganz besondere und eine sehr starke Position gegenüber den Wettbewerbern. Auch mit dieser Art von Klasse und mit der Entscheidung für innovative Ansätze kann man enorme Umsätze generieren, einfach dadurch, dass man durch erfolgreiche Innovationen eine unverwechselbare und schwer zu imitierende Marktposition einnimmt und gerade sowas das Geschäft nach vorne treibt.

Diverse – Interview 11 – Dr.T.Z.

In der Marktforschung ist ganz deutlich eine Entwicklung zu sehen, dass sich Unternehmen immer mehr auf Trends, Prognosen und Zukunftsszenarien konzentrieren. Vor einigen Jahren noch machte man in der Marktforschung das meiste Geschäft mit sogenannter klassischer Marktforschung, wo es vor allem darum geht, geplante Kommunikationsmaßnahmen oder Produktideen mit den Zielgruppen, also den Kunden, zu besprechen. So findet man heraus, was Kunden vom Geplanten halten und was ggf. zu optimieren ist. Mittlerweile aber reicht das vielen, vor allem den ganz großen oder aber auch einigen Unternehmen, die in ihrem Segment an der Spitze stehen, nicht aus. Hier beschäftigt man sich mehr und mehr damit, was in Zukunft die Kunden antreiben und glücklich machen könnte. Also reicht es auch nicht, nach den Wünschen und Präferenzen der Kunden zu fragen, sondern man muss sich umschauen und herausfinden, was in Zukunft die Herzen der Kunden höher schlagen lässt. Und genau damit beschäftigen wir uns dann in der Trendforschung und auch in der eher tiefenpsychologischen Insightsforschung. So bekommen wir Einblicke, was in Zukunft Kunden antreibt, sie motiviert und begeistert. Obwohl die Kunden das so gar nicht unbedingt artikulieren könnten.

4. Marktbeeinflussung

Wenn Sie Ihr Unternehmen als Market Driving, d.h. den Markt antizipierend, anführend und formend, beschreiben: Inwiefern, d.h. in welchem Ausmaß und wodurch nimmt Ihr Unternehmen Ihrer Meinung nach Einfluss auf die Marktstruktur und/oder das Verhalten von anderen Marktteilnehmern? Um welche Marktstrukturen und -bereiche handelt es sich dabei? Und um welche anderen Marktteilnehmer handelt es sich? Inwiefern zeigen sich aufgrund des Einflusses Ihres Unternehmens Veränderungen in der Marktstruktur bzw. bei den Marktteilnehmern?

NORA – Interview 1 – D.M.

Vorher war das Marketing in unserem Segment eher vernachlässigt worden. Wir haben das im Laufe des letzten Jahrzehntes geändert. Nora als Unternehmen ist eine genauso wichtige Marke wie unsere Produkte. Die Konkurrenz sieht nun Marketing als relevant an. Ein aktuelles und absolut typisches Innovationsbeispiel ist unsere Granit-Gummi-Mischung UNITA. Das kam heraus, weil wir uns mit unseren Stakeholdern auseinandersetzen. Die Architekten wollen eine gewisse Granit-Optik; die sieht ästhetisch und ansprechend aus, hat einen ganz starken Design-Touch und sieht einfach extrem wertig aus. Die letztendlichen Verwender wollen hauptsächlich Ergonomie – das ist einfach deren Schwerpunkt. Und zudem soll der Bodenbelag gleichzeitig Nora-adäquat sein, als Produkt und auch vom Image her. Und das ist im Falle von UNITA perfekt gelungen. Das Produkt ist erst seit kurzem im Markt, hat aber schon alle geradezu wach gerüttelt. Damit haben wir mal wieder einen Meilenstein gelegt, der mit Sicherheit, so wie immer, in ganz kurzer Zeit versucht wird, von unseren Wettbewerbern zu imitieren. Das Produkt ist einfach komplett etwas Innovatives und mit dem bisherigen Angebot nicht zu vergleichen. Das haben unsere Kunden zum Glück auch gleich verstanden und wir gewinnen natürlich dadurch auch immer neue Kunden dazu, weil die so etwas einfach nicht bei der Konkurrenz bekommen, auch nicht etwas Vergleichbares. Dadurch sind wir mal wieder eine absolute Benchmark im Markt und für alle Wettbewerber. Die sind viel zu oft bei fast schon „altbackenen“ Standardprodukten geblieben und wenn die mal etwas Neues auf den Markt bringen, dann ist das nahezu nie etwas wirklich Neues und Innovatives, sondern meist nur eine marginale Verbesserung von alten Produkten. Dabei stehen den meisten nahezu unüberwindliche Hürden wegen der Weichmacherproblematik und

vor allem der Lösung derselben im Wege. Alles in allem müssen unsere Wettbewerber solche Innovationen sehr schnell nachahmen, um den Innovationsanschluss nicht vollkommen zu verlieren oder aber um sich eindeutig als Standardanbieter positionieren, um nicht mit Nora verglichen zu werden – und dabei schlecht oder auf jeden Fall schlechter abzuschneiden. Kurz gesagt und um auf Ihre Frage zurückzukommen, nehmen wir dadurch absolut deutlichen Einfluss auf die Marktteilnehmer in unserer Branche und dadurch auch auf die Struktur des Marktes, in dem wir uns bewegen. So haben wir eben auch den Wechsel vom Produkt- zum Lösungs- und zum Systemanbieter geschafft. Wettbewerber sehen sich in der Pflicht, unserem Systemangebot nachzueifern. Vorher mussten unsere Kunden verschiedene Dienstleister in Anspruch nehmen – mit unserem Service bekommen sie alles von A bis Z. Unsere Kunden bekommen nur von uns hundertprozentig alles aus einer Hand. Das wird entweder von Wettbewerbern versucht nachzuahmen oder aber Wettbewerber konzentrieren sich weiterhin bzw. umso mehr auf die Produktentwicklung, den Vertrieb und die reine Händleransprache. Aufgrund unserer Entscheidung, sich als Systemanbieter zu positionieren, haben einige Wettbewerber einfach nicht mehr mithalten können. Größtenteils lässt sich jedoch immer noch und zu unseren Gunsten die Teilung des Marktes in reine Produktanbieter, die über Händler gehen, und in Systemanbieter, die sich an Entscheider wenden und über Objekte gehen, erkennen. Und in unserer Branche haben wir das maßgeblich mit beeinflusst. Wir haben diesen Ansatz als Erste erkannt und dann auch verfolgt und forciert. Unsere Konkurrenz konzentriert sich zunehmend auf Marketing und Vertrieb und nicht nur auf Produkte. Immer mehr Wettbewerber entscheiden sich ebenfalls für den von uns entwickelten Systemanbieter-Ansatz oder bleiben einfach auf den reinen Produktvertrieb beschränkt. Kunden entscheiden sich ebenfalls für diese Strategie bzgl. Fragen wie: „Wollen wir nur Produkte oder wollen wir einen Berater zum Thema Bau und Bodenbeläge, der das gesamte Projekt und Objekt sowie die entsprechende Entwicklung betreut?“ Das entscheiden immer mehr Kunden zu unseren Gunsten.

NORA – Interview 2 – F.B.

Wir konzentrieren uns auf die Themen Lösungsansatz und Komplettangebot. Das macht unsere Position im Markt mehr als deutlich und festigt sie auch ganz deutlich. Die jeweilige Objektbegleitung, beginnend bei der Vorbereitung und der Organisation von Projekten über die Installation eines Objektes bis hin zur Reinigung und Pflege

des Objektes, macht uns als Systemanbieter so besonders, das macht uns aus. Unser Zukunftsfokus ist das Thema Ökologie, insbesondere was die Herausforderung bei PVC betrifft. Durch diese Entwicklungen nehmen wir ganz klar Einfluss auf die relevanten Marktteilnehmer und dadurch auf die Struktur unserer Branche. Die Positionierung von Nora als Systemanbieter und als Berater bei der Objektgestaltung ist bis heute nahezu einzigartig, kann man sagen. Obwohl wir uns schon seit ein paar Jahren so positioniert haben und so agieren, haben es nur wenige Wettbewerber geschafft, sich uns auch nur ansatzweise anzunähern. Und das ist ganz klar deren Ziel. Das Image des Systemanbieters ist ganz einfach extrem attraktiv für unsere Kunden und deswegen auch für die Konkurrenz. Zuvor hat man nur Produkte verkauft; jetzt versuchen alle, so wie wir, Systemlösungen anzubieten. Die Aufteilung des Marktes in Produktanbieter mit Händleransprache oder in Systemanbieter, die eine Entscheideransprache verfolgen, ist dabei von zentraler Bedeutung. Dabei bilden Komplettsysteme eine Wettbewerbsvorgabe. Für unseren Wettbewerb war Ökologie zuvor kein großes Thema, heute ist z.B. der „Blaue Engel“ als MUST in der Branch fix, und das insbesondere für Verlegewertstoffe, aber selbst auch für PVC. Eine Segmentorientierung, z.B. hinsichtlich des Gesundheitswesens oder im Hinblick auf Schulen und den Bildungsbereich, führte bei uns zum Einbezug neuer Vertriebspartner und Absatzhelfer. Zuvor hatte man allein Kontakt mit Händlern, nun jedoch auch mit Entscheidern und bauaffinen Ansprechpartnern, z.B. mit Architekten, Bauherren, Designern etc. Größtenteils kommen Stakeholder auf uns zu, d.h. Architekten, Designer oder Bauplaner suchen den Austausch mit uns und kompetenten Rat. Zuvor vertrieb der Händler unsere Produkte nur, nun wird Nora aktiv beim Händler nachgefragt und angefordert. So werden Kunden zum aktiven Vertriebssteil.

NORA – Interview 3 – M.K.

Das Interesse für Nora seitens der Pressevertreter ist in den letzten Jahren gestiegen, vor allem seit wir uns durch Innovationen hervortun. Die Presseanfragen an Nora sind auch in höherem Ausmaß angestiegen. Der Austausch mit branchennahen und teils sogar branchenentfernteren Unternehmensvertretern hat ebenso stark zugenommen und hilft uns sehr, vor allem bei der Produktentwicklung und beim Finden neuer Ideen. Der Einfluss auf Marktstrukturen, den wir dabei nehmen, ist dabei nicht von der Hand zu weisen. Wir rütteln den Markt immer wieder auf – das gerade ist ja der Grund, warum sich die Fachpresse so gerne mit uns austauscht. Die Wahl zwi-

schen entweder Systemen, Lösungen und Beratung versus Produkten und dem reinen Verkauf führen zur Umorientierung fast aller Marktteilnehmer und zu einem Umdenken der Marktteilnehmer. Letztlich ist unser großer Sprung gewesen, dass wir uns zum Systemanbieter entwickelt haben – und auch noch weiterhin dabei sind und vom Produktansatz komplett entfernt haben. Diese von uns mit unterschiedene Marktstrategie ist unser Verdienst. Daher tritt auch die Händlerkommunikation etwas in den Hintergrund, während die Kommunikation mit und für Entscheider/n immer wichtiger wird. Die Systemführerschaft hat auch den Vorteil, dass Vergleiche zwischen Produkten und Anbietern so nicht mehr möglich sind. Das ist ähnlich wie in den Bereichen Telekommunikation oder Versicherungen. Letztlich haben wir erkannt, dass der alleinige Vertrieb von Produkten nicht ausreicht, daher haben wir uns frühzeitig zum erfolgreichen Systemanbieter entwickelt, was von Konkurrenten nachgeahmt wird.

ALBERT GRUPPE – Interview 4 – R.A.

Die Gründung unseres Unternehmens basiert auf einem Patent. Und auch jetzt sind Patente weiterhin ein treibender Faktor unseres Erfolges. Unsere Wettbewerber verstärken ihre Recherche bzgl. unserer Aktivitäten und Produktentwicklung. Das merkt man ganz deutlich. Sie interessieren sich sehr für alles, was wir so machen. Das hat in der letzten Zeit deutlich zugenommen. Wir nehmen das als Kompliment. Schließlich würden die sich nicht für uns interessieren, wenn wir nicht erstklassig liefern würden, sondern nur, weil wir wirklich Maßstäbe setzen und man sich an uns orientiert. Das Tempo und der Druck der Aktivitäten unserer Wettbewerber sind recht ausgeprägt in unserer Branche. Vor allem auf Messen erhalten wir verstärkt Besuch von Konkurrenten und auch unsere Kunden erzählen uns vom Interesse unserer Wettbewerber. Nach kurzer Zeit sind sehr häufig vor allem von unseren Produkten „Me-toos“ auf dem Markt – auch das erfahren wir von unseren Kunden, aber auch von unseren Kooperationspartnern. Bestehende und selbst potentielle Kunden werten unsere Produkte als Must und Benchmark, das merkt man auch ganz deutlich. Sie schauen oft bei der Konkurrenz nach günstigeren Varianten im Vergleich zu unserem Angebot, kommen aber sehr, sehr oft wieder zu uns, weil wir einfach die Idee zuerst hatten und es daher auch einfach besser können.

ALBERT GRUPPE – Interview 5 – V.E.

Patente spielen für uns eine große Rolle. Wir verfügen über Patente, die unsere Innovationskraft betonen und ein gutes Marketingtool sind. Unsere aktuellen und unsere potentiellen Kunden warten oft erst mal ab, was wir bieten und auf den Markt bringen, bevor sie sich entscheiden und einen Vertrag abschließen, bevor sie evtl. zur Konkurrenz gehen. Unsere Kunden schauen sich unsere Produkte zuerst an, da sie diese als Benchmark nehmen. Die Wünsche unserer Kunden sind für uns dabei immer relevant, aber eher als Maßstab und richtungsweisend für neue Strategien und Innovationen. Bei unserer Produktentwicklung kümmern wir uns erst mal um uns und unsere Ideen, dann gleichen wir das mit Kundeninformationen ab, dabei lassen wir den Wettbewerb größtenteils außen vor. Die Konkurrenten sehen uns als Benchmark, die es zu erreichen bzw. zu übertreffen gilt. Kurze Zeit nach der Produkteinführung von uns erscheinen sehr, sehr häufig „Me-toos“ vom Wettbewerb.

ALBERT GRUPPE – Interview 6 – K.V.

Lieferanten orientieren sich ebenso an unseren Wünschen und Vorstellungen. Sie entwickeln gemeinsam mit uns, also mit den Kollegen vom Marketing und vom Vertrieb, Ideen für innovative und neue Produkte und passen ihre Maßnahmen unseren Entwicklungen und Strategien an. Die Lieferanten richten sich in erster Linie an unseren Vorstellungen und Erwartungen und versuchen, mit uns in Austausch zu treten. All unsere Mitarbeiter sind so mit uns verbunden, dass es eine Selbstverständlichkeit ist, sich mit Ideen oder anderem Wissen einzubringen.

H.C. STARCK – Interview 7 – Dr.R.

Wir versuchen im Grunde genommen gar nicht aktiv, den Markt unserer Branche aktiv zu beeinflussen. Also wir kümmern uns da nicht sonderlich darum. Aber letztendlich nehmen wir schon allein dadurch Einfluss, dass wir ganz einfach extrem aktiv sind und dadurch viel verändern von dem, was sich auf dem Markt tut und was für unseren Markt wichtig ist. Wir reagieren strukturiert und zugleich spontan auf Veränderungen, die uns von außen beeinflussen. Auch als Marktführer sind wir von gewissen Marktgegebenheiten abhängig und da sind wir so aufgestellt, dass wir uns durch eine gewisse Flexibilität auszeichnen. Wir kümmern uns in erster Linie um uns selbst und in diesem Zusammenhang eben natürlich auch um unsere Kunden. Dass unsere Kunden uns treu sind, dass sie zuerst und immer wieder und gerne zu uns kommen,

das ist unser Ziel. Und das ist nur machbar, wenn wir die Kunden und dann eben auch den Markt immer wieder überraschen. Und überraschen gelingt eben nur, wenn man unerwartete Lösungen bietet. Das bewegt den Markt in unserer Branche immer wieder.

H.C. STARCK – Interview 8 – V.H.

Unser Vertrieb ist neben dem Marketing stark und marktführend. Wir gehen beim Vertrieb ganz eigene Wege, die nur wir beschreiten und die auch wir entwickelt haben. Das Marketing war da Vorreiter, was Innovationen, die Entwicklung von Innovationen und deren Vermarktung betrifft. Aber auch wir vom Vertrieb sind für die Wettbewerber von Interesse. Wie wir vorgehen, da haben sich schon einige etwas von abzuschauen versucht. Nur gelingt das meistens nicht. Unsere Vertriebsstrategie ist ja nicht losgelöst vom Rest der Unternehmensstrategie, sondern abgestimmt mit Marketing und Forschung und Entwicklung und anderen Abteilungen. Und wenn dann ein Wettbewerber meint, allein durch das Kopieren einiger unserer Vertriebsmaßnahmen zu uns aufholen zu können, dann ist das zu wenig komplex und vor allem sehr kurzfristig gedacht.

H.C. STARCK – Interview 9 – J.W.

Für uns in der Personalabteilung ist es mittlerweile sehr von Vorteil, dass wir als Marktführer gesehen werden. Es interessieren sich viele interessante Kandidaten für uns als Arbeitgeber, nur weil wir so gesehen werden, dass wir den Markt ganz deutlich anführen. Und da will natürlich jeder gerne mitmachen und dabei sein. Ein Teil von Gewinnerteams zu sein ist immer positiv für den Lebenslauf. Zudem ist das Arbeiten in solchen Unternehmen meistens wesentlich interessanter.

5. Marktressourcen

Wenn Sie Ihr Unternehmen als Market Driving (d.h. den Markt antizipierend, anführend und formend) beschreiben:

Gibt es eine besondere Unternehmenskultur in Ihrem Unternehmen, die dabei förderlich ist? Existiert ein besonderer Führungsstil, z.B. geringe vs. zahlreiche Hierarchieebenen, in Ihrem Unternehmen, der diese Ausrichtung fördert? Welche Rolle spielt bei dieser strategischen Ausrichtung der Vorstand? Sind Ihrer Meinung nach besondere Kompetenzen Ihrer Mitarbeiter bzw. Kollegen von Bedeutung – wenn JA, welche? Gibt es Ihrer Meinung nach besondere Strukturen oder bestimmte Prozesse, die diese strategische Ausrichtung fördern – welche? Existiert ein besonderes Stakeholder-Involvement in Ihrem Unternehmen, das diese Ausrichtung fördert? Welche Rolle spielen Kooperationen bzw. Kooperationspartner bei dieser strategischen Ausrichtung? Welche weiteren Einflussfaktoren und Ressourcen gibt es Ihrer Erfahrung nach, welche die Market-Driving-Ausrichtung Ihres Unternehmens maßgeblich beeinflussen? Wie gehen Sie vor, um solche relevanten Einflussfaktoren/Ressourcen zu erwerben bzw. – sofern bereits vorhanden – für sich zu nutzen und auszubauen?

NORA – Interview 1 – D.M.

Wir verfolgen eher untypische Unternehmenswerte, die viel Freiraum lassen in Kombination mit klassisch-traditionellen Leitlinien, die aber eher typisch sind für ein deutsches Mittelstandsunternehmen. Wir versuchen, Verständnis für neue Ideen im Team zu schaffen. Die Nachvollziehbarkeit neuer Ideen und Involvement zu schaffen, hat für uns oberste Priorität. Das gesamte Konzept Systemführerschaft muss von allen verinnerlicht werden, dafür werden regelmäßig Trainings durchgeführt und das Ganze via der internen Kommunikation begleitet. Wir haben aber auch traditionelle Leitlinien. Die Beratungskompetenz auf allen Ebenen ist nur möglich, wenn alle Teammitglieder sich auf Augenhöhe begegnen und kooperieren. Vorgesetzte konzentrieren sich dabei auf wahre Proofs und klare Ansagen – mehr als nur auf das typische „Chef-Blabla“. Proximität und Kundennähe gehören zum Markenkern von uns. Zudem treibt der Vorstand die Ökologieführerschaft als Imageträger voran. Für all das ist eine ständige Motivation und Zielerreichungswille der Mitarbeiter nötig. Der Vorstand hält sich zurück im Alltagsgeschäft, ist nur bei Strategie, PR und Image tätig und eben auch bei der Zielerreichung und der entsprechenden Motivation hierfür.

Keine Scheuklappen – das ist das Wichtigste für uns. Zugleich achten alle Abteilungs- und alle Bereichsleiter auf das Interesse und auf Herzblut für den Job, das ist auch unserer Personalabteilung wichtig, darauf achten sie sehr. Die Leidenschaft für Produkte, Beratung und Kunden muss einfach da sein und muss auch ständig lebendig sein. Und ganz wichtig: Nur zufriedene Mitarbeiter bringen Topleistung; darum hat die Zufriedenheit unserer Mitarbeiter für uns oberste Priorität. Flache, aber eindeutige Hierarchien helfen bei dieser Art von Involvement auch. Unser internes Vorschlagswesen, das transparente Struktur hat und aktiv verfolgt und umgesetzt wird, spricht auch für diese flachen Hierarchien. Die Ideen daraus kommen ins Marketing, das lässt sich auch von Vertrieb beeinflussen und nimmt all diesen Input aktiv auf. Nebenbei gesagt, beeinflussen auch Private-Equity-Fonds die Nora-Strategie in Absprache mit dem Vorstand. Das Wichtigste ist aber, wie gesagt, die Positionierung als Premiummarke und das Sein als alleiniger Systemführer und -anbieter. Dabei helfen uns auch der Einbezug von Zielgruppen, z.B. Architekten, oder das Projekt „Green Hospital“-Projekt mit den Asklepios-Kliniken für PR, Image und Positionierung als Vorreiter der Branche. Das alles wird vorangetrieben durch ein flaches Hierarchiegefüge und eine Struktur, die vor allem auf Freiraum setzt. Auch unsere F&E-Abteilung ist proaktiv, ebenso wie Marketing und Vertrieb – auch hier ist Mitarbeiter-Involvement angesagt. Und letztlich ist auch die Mischung alter und neuer Ideen sowie alter und junger Mitarbeiter relevant für uns. Das Halten „alter“ Mitarbeiter, die die Nora-Historie und die Produkte kennen und ebenso das Gewinnen „neuer“ Mitarbeiter, die ggf. branchenfremd sind und so neue Blickwinkel und Ansätze ins Unternehmen bringen, ist sehr wichtig für uns. Abteilungsübergreifendes Kooperieren hinsichtlich Marketing, Kunden und selbstverständlich auch das Produktverständnis sowie ein grundlegendes Verständnis aller Mitarbeiter für Marketing und Vertrieb sind Teil unserer Maßnahmen von Teamintegration und Teamschulungen. Zudem besitzen wir Patente, die unsere Innovationskraft unterstreichen, ein gutes Marketingtool sind und als Wert für uns stehen.

NORA – Interview 2 – F.B.

Ein transparentes und von uns regelmäßig gepflegtes Informationssystem ist die Basis unseres Wissensvorsprungs ggü. unseren Wettbewerbern. Die interne Kommunikation und das interne Marketing begleiten in unserem Unternehmen immer die Entwicklung von Strategie und entsprechenden Maßnahmen. Regelmäßige Schulungen

und Trainings für alle unsere Mitarbeiter aller Hierarchien spielen dabei eine Rolle ebenso wie das produktive Zusammenspiel von Marketing und Vertrieb. Die strategische und kommunikative Begleitung neuer Prozesse durch ein Miteinander aller Abteilungen und in diesem Zusammenhang die Bildung von Teams und Kooperationen von „gegensätzlichen“ Abteilungen wie Marketing und Vertrieb sind eine unserer wichtigsten Ressourcen. Z.B. werden Teams gebildet mit Marktsegment-Managern, Key-Account-Managern und Marketing-Managern für verschiedene Projekte, Konferenzen etc. Vor allem die leitenden Mitarbeiter haben sehr viel Freiraum und Entscheidungsfreiheit; dabei gibt bei wichtigen Projekten der Vorstand aber auch immer (monetäre) Rückendeckung. Eine gewisse Extrovertiertheit gehört in unserem Unternehmen oft dazu: Wir stellen uns gerne und sehr gut nach außen dar und da sollte eben auch der Einzelne nicht allzu introvertiert sein. Weitere Ressourcen sind definitiv auch Nachhaltigkeit und eine gewisse Zähigkeit, gerade im Baubereich und bei Bodenbelägen kam das Thema Nachhaltigkeit viel zu lange viel zu kurz. Wir haben Verträge mit unseren Dienstleistern, die Nachhaltigkeit beinhalten. Und die Zähigkeit bedeutet, dass jeder von uns und wir als Unternehmen immer wieder einen langen Atem haben müssen. Genauso ist es mit der sogenannten Analysedenke und mit der Strukturiertheit, über welche wir uns immer wieder als eine Leitlinie unterhalten. Unsere HR-Abteilung ist entsprechend gebrieft, dass wir vor allem Mitarbeiter rekrutieren möchten, die gut und sehr gerne analysieren und die äußerst strukturiert arbeiten. Die Kommunikationsbereitschaft muss ebenfalls bei allen gegeben sein. Unser Vertrieb ist dabei auch nicht nur ein typischer Verkauf, sondern empfiehlt sich als Berater für Kunden und als Input-Geber für die F&E-Kollegen, die Kommunikation und das Marketing. Alle Kollegen können jederzeit einen transparenten Überblick bekommen über den aktuellen Stand eines Projektes; es gibt bei uns so gut wie kein: „Das ist allein mein Projekt, das geht niemanden etwas an, davon gebe ich nichts ab!“. Input erhalten wir auch durch Vorträge von Entscheidern und durch die Beteiligung von Kunden bei Nora-internen Veranstaltungen zum Einbeziehen der Kunden in die Nora-Strategie, zum Schaffen von richtigem Involvement und zum Nutzen dieses ganzen Kundeninputs für neue Entwicklungen. Vortragsthemen sind z.B.: „Warum ich mich für Nora Systems entschieden habe?“ Das Entscheider- und das Kundenfeedback werden von uns seit langem kontinuierlich aktiv eingeholt. Es fließt in die Entwicklung von Angeboten und in die Strategie mit ein. Uns ist dabei wichtig,

dem Kunden aufzuzeigen, wie wertvoll sein Input ist und dass dieser wirklich genutzt und umgesetzt wird.

NORA – Interview 3 – M.K.

Bei uns wird die Systemführerschaft durch interne Kommunikation begleitet, u.a. durch ein äußerst aktiv genutztes Informationssystem. Wir haben als Erste erkannt, dass der Vertrieb von Produkten nicht ausreicht. So haben wir uns frühzeitig zum erfolgreichen Systemanbieter entwickelt, was bereits von Konkurrenten nachgeahmt wird. Die interne Kommunikation begleitet jegliche Strategie, vor allem aber die grundlegende Idee der Systemführerschaft, und entwirft entsprechende Maßnahmen bzw. setzt diese um. Flache, aber eindeutige Hierarchien und genügend Freiraum für jeden einzelnen Mitarbeiter sind auch dafür wichtig. Die interne Kommunikation wird als ähnlich wichtig betrachtet und wertgeschätzt wie unsere externe Kommunikation und auch hier achten wir auf den Einbezug aller Mitarbeiter bei der Entwicklung neuer Maßnahmen. Für die Kommunikation ist natürlich unser Vorstand wichtig. Der Vorstand ist ein Bild, aber nicht das alleinige Bild der externen Kommunikation. Bei der internen Kommunikation spielt er jedoch eine maßgebliche Rolle, um neuen Strategien und Maßnahmen einen Rahmen und ein Fundament zu geben. Wenn man unsere Kommunikationswerte beschreibt, ist wichtig, dass die Kollegen und Mitarbeiter kommunikativ sind, einen breiten Horizont haben, neugierig sind und ein ganz deutliches Interesse für „mehr als Bodenbeläge“ haben. Wir nennen das „Horizontförderung“, d.h. Mitarbeiter sollen sich nicht nur für Bodenbeläge, Bau und Co. interessieren, sondern querdenken und allgemein offen für neue Eindrücke sein – und diese als Transfer in den Job mit einbringen. Und ganz nebenbei gesagt: Unsere Finanzmittel gewährleisten auch unser selbstbewusstes Auftreten am Markt. Zu wissen, dass man (mehr als) genügend Budget hat, macht es möglich quer und visionär zu denken. Nur mit genügend finanziellen Mitteln könnten wir so selbstbewusst agieren. Für unsere Kommunikationsabteilung ist der Austausch mit Verbänden und Fachpresse wichtig; der sichert aktuellen Input, der für Neuproduktentwicklung, Kundenpflege etc. pp. genutzt wird. Verbände und Fachpresse sind als Kooperationspartner von absolut hoher Relevanz für uns. Die Kommunikation dient letztendlich nicht allein der Werbung und Akquise von Kunden, sondern ebenso der Pflege der Kundenbeziehung und ebenso der Akquise von Mitarbeitern. Die interne Kommuni-

kation betreut und begleitet nahezu nahtlos alle Mitarbeiter bei der Umsetzung unserer strategischen Maßnahmen.

ALBERT GRUPPE – Interview 4 – R.A.

Ich achte von Anfang an auf eine gewisse Selbstständigkeit der Mitarbeiter. Für mich und für unser Unternehmen ist es wichtig, dass die Mitarbeiter verstehen, was Eigenverantwortung ist und wie man diese nutzt. Dieser Freiraum ist sicher keine Selbstverständlichkeit und unsere Mitarbeiter wissen das auch zu schätzen. Nur muss man eben einigen zeigen, wie man damit umgeht. Jeder Mitarbeiter wird sozusagen bei uns als kleiner Unternehmer betrachtet, der sich für unser Unternehmen einsetzt in seinem Bereich. Die Geschäftsführung sucht sehr sorgfältig und ohne irgendwelche „Trial & Error“-Versuche die Mitarbeiter aus, vor allem für die höheren Ebenen. Diesen Mitarbeitern wird von Anfang an und fast selbstverständlich überdurchschnittlich viel Freiraum gebilligt, es wird von ihnen aber auch eigenverantwortliches Handeln und proaktives Mitdenken bzw. Vorausdenken erwartet. Das Akzeptieren vom Ethik- und Moralkodex unseres Unternehmens ist unerlässlich, sonst funktioniert das mit dem eigenständigen Handeln nicht. Zudem muss noch etwas gegeben sein: das Identifizieren mit unseren Produkten. Das ist als eine Art Basiseinstellung nötig. Und vor allem das Bewusstsein, dass wir die Nummer eins im Markt sind und uns um den Wettbewerb nicht allzu stark kümmern – und schon gar nicht darauf konzentrieren müssen. Das ist nicht gerade typisch, aber eben umso mehr typisch für uns. Wir sind eben in vielen Facetten eigenständig. Und das muss oft eben erst mal vermittelt werden. Bei uns gibt es keine oder zumindest extrem wenig starr vorgegebenen Strukturen, wie Markt und Wettbewerb anzugehen sind. Klar ist, dass wir uns um den Wettbewerb wenig kümmern, den Markt regelmäßig screenen und vor allem, dass unsere Kunden im alleinigen Fokus stehen. Wir kümmern uns natürlich in erster Linie um unsere Kunden und deren Zufriedenheit und nutzen deren Input zur Entwicklung von neuen Produkten. Wir sind dabei absolut selbstständig und allein auf uns konzentriert und entscheiden und beeinflussen uns demnach auch selbst. Wichtig ist jedoch der Input von unseren Kunden und Lieferanten, um nicht nur rechtzeitig, sondern am besten sogar frühzeitig und früher als andere, Ideen zu entwickeln und Produktneuerungen zu lancieren. Wir haben wenig feste Kooperationen, aber durch den Vertrieb sichern wir den ständigen und kontinuierlichen Austausch mit Lieferanten, Zulieferern, Dienstleistern und mit unseren Kunden. Relevant

ist auch der Input von potentiellen Kunden, d.h. wir scheuen uns nicht, auch zukünftige Kunden anzusprechen, die nahezu ausschließlich mit unseren Konkurrenten arbeiten. Viele dieser potentiellen Kunden sind bereit, uns Auskunft zu geben über ihre Erwartungen bzgl. Produkt, Qualität etc. und nicht nur zum Preis – und helfen so bei der Entwicklung von neuen Ideen. Grundsätzlich wichtig ist ein hoher Grad an Begeisterungsfähigkeit und das Interesse an neuen Horizonten. Mitarbeiter sollen sich begeistern können – nicht nur für ihren Job und Produkte etc., sondern im Allgemeinen, d.h. auch für ein Hobby o.Ä. Dann nur kann man sicher sein, dass die Betroffenen einen entsprechenden Horizont haben und mit- und weiterdenken.

ALBERT GRUPPE – Interview 5 – V.E.

Keiner verlässt sich auf andere bei uns, im positiven Sinn, sondern man kümmert sich selbst um Dinge, die anzugehen sind. Jeder Mitarbeiter treibt Prozesse selbst voran und initiiert diese ohne sich hinter Hierarchien oder Strukturen zu verstecken. Alle Mitarbeiter erhalten viel Vertrauen und Freiraum. Die Mitarbeiter aus dem Marketing und aus dem Vertrieb erhalten von Anfang an und dann kontinuierlich durch den Austausch mit der Geschäftsführung die Werte der Albert Gruppe vermittelt. Gleichzeitig kontrolliert die Geschäftsführung die Mitarbeiter nicht ständig, sondern nimmt u.a. durch deren Input in Besprechungen oder Feedbackgesprächen eine Bewertung vor. Es heißt bei uns: Immer Augen offen halten, was sich auf dem Markt tut. Die bezieht sich gar nicht so sehr auf die Konkurrenz – vielmehr auf die Möglichkeiten, die sich uns für die Zukunft und eben auch zukünftige Produkte ergeben. Es gibt dabei einige Regeln und Vorgaben, die aber flexibel gehandhabt und ausgelegt werden können und auch sollen. Wichtig sind Mitdenken, geistige Flexibilität und die Konzentration auf unser Unternehmen. Nein, wir sind absolut selbstständig und allein auf uns konzentriert, entscheiden und beeinflussen uns demnach auch selbst. Wichtig ist jedoch der Input von unseren Kunden und Lieferanten, um nicht nur rechtzeitig, sondern frühzeitig und früher als andere, Ideen zu entwickeln und Produktneuerungen zu lancieren. Es gibt keine festen Kooperationen, aber durch den Vertrieb ist ein ständiger und kontinuierlicher Austausch mit Zulieferern, Dienstleistern und Kunden gewährleistet. Konzentration auf sich selbst und sich nicht ablenken lassen sind weitere Themen für uns, die uns ständig begleiten. Das bedeutet eben auch viel Engagement für das Unternehmen, viel Verantwortungsbewusstsein und eine ganz große Offenheit für Menschen und für Kommunikation.

ALBERT GRUPPE – Interview 6 – K.V.

Jeder ist hier und fühlt sich für fast alles mitverantwortlich. Keiner ruht sich auf Kosten anderer aus, jeder denkt mit und winkt nicht ab. Jeder bekommt einen mehr oder weniger großen Vertrauensvorschuss. Unternehmenskultur fängt bei uns bereits im Vorstellungsgespräch an und begleitet uns alle ständig. Sie ist zwar nicht schriftlich festgehalten, aber jeder weiß, dass es darum geht, mit innovativen Produkten dem Wettbewerb voraus zu sein. Wir lernen ständig von Erfolgen und natürlich auch von Niederlagen, so können wir flexibel agieren und reagieren. Diese Flexibilität zeichnet alle Mitarbeiter und unsere Führungsriege aus sowie unsere Unternehmenskultur und -organisation. Alle Mitarbeiter sind an neuen Entwicklungen im bzw. für den Markt interessiert und haben die Entwicklung neuer Produkte im Auge. Die Auswahlprozesse der Mitarbeiter sind in diesem Rahmen sehr detailliert und ausführlich. Man hat hier eine lange Leine, wichtig ist dabei aber immer das Einhalten unserer Werte. Mitarbeiter ohne Scheuklappen, die sich zur Selbstständigkeit anleiten lassen und Ideen umsetzen, sind unser Ziel, was sowohl Rekrutierung als auch Weiterbildung und Mitarbeiterentwicklung angeht. Für uns sind Leute interessant, die sich immer für Neues interessieren und es schaffen, diese Eindrücke unseren Werten anzupassen und in die Produktweiterentwicklung mit einfließen zu lassen. Die Mitarbeiter denken proaktiv mit, verfolgen ihre Ideen selbstständig und vergessen dabei aber nicht relevante Kollegen oder die Geschäftsführung. Wir kümmern uns sehr um die Zufriedenheit unserer Mitarbeiter, da sie für den Erfolg unseres Unternehmens verantwortlich sind. Unser dezidiertes HR-Auswahlprozess ist da, um zu sehen, inwieweit die Bewerber nicht nur Know-how haben, sondern auch über Weitblick, Involvement und Begeisterung verfügen.

H.C. STARCK – Interview 7 – Dr.R.

Als Ressourcen sind für uns verschiedene Stakeholder wichtig. Unsere Kunden liefern uns wichtigen Input zu allem, was sie sich wünschen und noch vermissen. Aber das ist noch lange nicht alles. Nur eins zu eins die Wunschliste unserer Kunden abzarbeiten bringt uns nicht wirklich weiter. Das reicht zumindest nicht für den ganz großen Sprung, der heutzutage regelmäßig notwendig ist, um seine Marktposition auszubauen oder zu behaupten. Wir unterhalten uns sehr viel mit unseren Dienstleistern und Zulieferern, schauen uns internationale Märkte und Marktentwicklungen an,

so dass wir einfach weiter vorausschauen und einen ganz intensiven Blick in die Zukunft werfen. Alle unsere Mitarbeiter, vor allem aus den Bereichen Marketing, Vertrieb und Strategie, sind bestrebt und dazu angeleitet, sich mit News aus den Märkten zu beschäftigen und das auch mit den Teams zu teilen.

H.C. STARCK – Interview 8 – V.H.

Der Vertrieb kümmert sich, zusammen mit den Kollegen vom Marketing, um Informationen aus dem Markt. Diese tragen die Teams zusammen und werden dann gemeinsam weiterentwickelt. Das bedeutet, dass wir äußerst kreativ mit den Marktinformationen umgehen und versuchen, mit diesen zu spielen. Oft kommt nichts dabei heraus, was wir wirklich nutzen können oder was erfolgversprechend ist. Aber ab und zu kommt eben doch etwas dabei heraus, mit dem wir dann von uns reden machen und den Markt so richtig aufrütteln. Mit diesen Sprüngen und innovativen Erfolgen sowie mit dem Basisgeschäft, also mit einfacheren Angeboten für unsere Kunden, die eben das genau bieten, was sich unsere Kunden zur Zeit wünschen, haben wir es geschafft, bis heute unsere starke Position im Markt zu verteidigen. Dadurch, dass wir uns ständig mit unseren Dienstleistern austauschen, ihnen Einblicke verschaffen und Interesse an ihnen zeigen, schaffen wir eine Verbundenheit, die uns Informationen für Neuerungen ermöglicht. Das macht unseren Erfolg aus.

H.C. STARCK – Interview 9 – J.W.

Von der Personalseite sieht es so aus, dass Marketing und Vertrieb sich um alle Stakeholdereinflüsse kümmern. Unser HR-Team hat die Verantwortung, das durch innerbetriebliche Maßnahmen zu fördern und in geeignete Bahnen zu lenken. Zudem haben wir die Aufgabe, unsere Mitarbeiter dazu anzuleiten, sich rege im Markt umzuschauen und nichts unversucht zu lassen, wenn es um neue Ideen für neue Produkte und neue Angebote für uns geht. Wir suchen die Mitarbeiter danach aus, inwiefern sie eine offene Einstellung haben und sich nicht nur mit Altbekanntem und Altbewährtem zufriedengeben.

Diverse – Interview 10 – F.F.

Für meine Kunden ist es immer wichtiger geworden, dass sie sich alle Einflussfaktoren anschauen, die für sie relevant sind und relevant sein könnten. Die meisten tauschen sich regelmäßig mit ihren Kunden und ihren Dienstleistern aus. Sie investieren

viel Geld und Zeit in die Analyse von Märkten, in Märkte, die nicht allein die eigene Branche und das eigene Segment betreffen, sondern auch in benachbarte Branchen. Da sind viele Transfergedanken und Synergieeffekte möglich. Und viele Investments gibt es mehr und mehr im Bereich der Trendforschung und beim Betrachten von Zukunftsszenarien. Das alles bringt aber nichts, wenn im Unternehmen nicht die richtigen Mitarbeiter mit der richtigen Einstellung sind. Die Mitarbeiter müssen solche Prozesse tragen und treiben. Das ist nur möglich, wenn sie auch die richtige Einstellung haben und auch Lust auf Neues haben.

6. Markterfolg

Welche grundsätzlichen Ressourcen, Kompetenzen und Fähigkeiten sind Ihrer Meinung nach hauptverantwortlich für den Erfolg Ihres Unternehmens? Welche Kompetenzen sind Ihrer Meinung nach unerlässlich für Ihren Unternehmenserfolg? Warum sehen Sie das so? Welchen Zusammenhang sehen Sie zwischen dem Erfolg Ihres Unternehmens am Markt und Ihrer Market-Driving-Ausrichtung? Welche unternehmensspezifischen Kompetenzen und Ressourcen sind Ihrer Meinung nach für die Entwicklung und den Aufbau von Market-Driving-Kompetenz, d.h. den Aufbau der Fähigkeit, den Markt zu antizipieren, anzuführen und maßgeblich zu formen, bei Ihrem Unternehmen relevant?

NORA – Interview 1 – D.M.

Die Partnerschaft mit Kunden auf Augenhöhe ist für uns das A und O. Ähnlich wichtig ist die Verlässlichkeit gegenüber Mitarbeitern und Kunden, die auf uns bauen können. Wir haben alle und in allen Abteilungen, nicht nur im Vertrieb, eine „How may I help you?“-Denke. Es geht dabei nicht allein um den Verkauf von Produkten, sondern immer um die Systemberatung. Dafür war ein Vertriebsumdenken via „unmet needs“ notwendig. Unser Erfolg ist grundsätzlich bedingt durch weite Horizonte der Mitarbeiter. Wir fördern und fordern offene Horizonte und nicht Arbeit nach Abteilungsgrenzen oder Dienstplan. Ein gewisses Anderssein ist gewollt und öffnet unserem Unternehmen Perspektiven, die sonst verschlossen blieben. Die Differenzierung und ein Vorreitertum als maßgebliches Ziel, um nicht nur der Masse hinterher zu traben, ist unser Fokus. Einen breiten und guten Horizont zu haben, ist uns wichtig; einen beschränkten Horizont zu haben, können wir uns nicht leisten. D.h. wir sprechen auch über nicht-produktrelevante Themen mit unseren Kunden und beraten bzw. helfen auch bei Themen, die nicht oberste Sales-Priorität für uns haben. Wir haben das Selbstbewusstsein, diese ganzen Strategien durchzuziehen – ohne das geht es nicht. Und ohne Fachkompetenz, Innovationskraft und vor allem Elan geht das ohnehin nicht. Wir sind Marktführer im Bereich der elastischen Bodenbeläge und wollen das auch bleiben. Wir orientieren uns zwar auch an aktuellen Marktgegebenheiten und den Kundenbedürfnissen, das aber nur zum Abgleich der Erfolgchancen zu innovativen Entwicklungen. So ein proaktives Agieren hängt ganz klar von Unternehmenswerten wie Flexibilität, Verantwortungsbewusstsein und Unternehmergeist

ab. Unsere Unternehmenskultur beruht vor allem auf der Eigenverantwortung aller Mitarbeiter. Deswegen sind wir eine Branchen-Benchmark für die meisten Marktprotagonisten – also für Dienstleister, Kunden, Kooperationspartner und Wettbewerber. Zudem etablieren wir uns als Vorreiter hinsichtlich Design und der Neuproduktentwicklung.

NORA – Interview 2 – F.B.

Es zählt bei uns der unbedingte Wille zum persönlichen und natürlich zum Unternehmenserfolg. Eine nachhaltige und langfristige Vertriebsstrategie und eine ebensolche Einstellung dem Unternehmen gegenüber sind einer unserer Erfolgsfaktoren. Der eben schon erwähnte Erfolgswille, der führende Systemanbieter zu sein und zu bleiben und das nicht zugunsten kurzfristiger Geschäftsabschlüsse durch den Verkauf von Produkten zu vernachlässigen, ist für uns enorm wichtig. Durch den Einbezug aller zuvor genannten Quellen und allen Inputs ermöglicht uns das eine neue Denke und so die Entwicklung von innovativen, ungewöhnlichen Strategien und Angeboten. Dabei tragen Begeisterung und Kundenkenntnis gepaart mit Innovationskraft sehr viel zu unserem Erfolg bei.

NORA – Interview 3 – M.K.

Neugierde, Offenheit für Neues, keine Scheuklappen zu haben, sind die Pfeiler unseres Erfolges. Dabei spielt eine offene interne Kommunikation zwischen Teamkollegen und extern mit Kunden und Entscheidern eine ganz bedeutende Rolle. Wir agieren und spielen mit dem Satz und der Einstellung: „Tue Gutes und rede darüber!“. Dabei sind wir Marke, das ist relevant für unsere Kunden und Partner, die dadurch immer wissen, woran sie sind. Daher forcieren wir Veröffentlichungen zu Neuerungen bei Strategien, Produkten, Kooperationen etc., um Nora transparent in der Öffentlichkeit darzustellen und deutliche Benchmarks zu setzen. Die Positionierung nach außen und innen als Marktführer und als Vorreiter der Branche treibt dementsprechende Aktivitäten voran. Kein Nora-Mitarbeiter würde auf die Idee von „Me-too“-Angeboten kommen; das machen nur die anderen, die uns immer versuchen nachzuahmen. Innovationen entstehen nicht allein durch neue Ideen, sondern auch durch deren Einbettung in Prozesse und Strategien. Wir wagen regelmäßig die Entwicklung von Innovationen und nehmen dabei auch Rückschläge in Kauf. Ohne diesen Mut wären einige unserer erfolgreichen Neuheiten nicht möglich gewesen.

Das ist ein sich schließender Kreis: Nora Systems hat irgendwann diese Position innegehabt, diese seitdem verteidigt und nun sind das entsprechende interne Unternehmensgerüst sowie Strukturen vorhanden, um die Vorreiterschaft zu pflegen und dementsprechend glaubhaft zu performen. Essentielle Werte sind für uns dabei Offenheit gegenüber Neuem, Neugierde auf Neues und auch ein professioneller Wagemut.

ALBERT GRUPPE – Interview 4 – R.A.

Jeder kümmert sich um seinen Bereich und darum, dass dort alles läuft – als ob es sein oder ihr eigenes Unternehmen wäre. Gleichzeitig schaut man auch nach links und rechts, interessiert sich nicht nur für den eigenen Geschäftsbereich. Indem wir uns in erster Linie auf uns selbst konzentrieren, lassen wir uns nicht ablenken und können uns völlig auf Kunden einlassen. Das bedeutet aber nicht, dass wir uns von Kunden lenken oder Vorgaben machen lassen; vielmehr interessieren wir uns für alle Kundenbedürfnisse und tauschen uns gleichzeitig mit unseren Lieferanten aus, so dass wir Kunden immer wieder überraschen und auf ihre Wünsche immer wieder einen draufsetzen. Die Eigenständigkeit, eine deutliche Zielorientierung und dabei Unbeirrbarkeit sind für uns wichtige Werte.

ALBERT GRUPPE – Interview 5 – V.E.

Jeder Kunde ist gleich wichtig für uns und wird entsprechend „gleich“ behandelt. Es gibt bei uns keine A-B-C-Kunden. Wir behandeln alle unsere Kunden als gleich wichtig, egal ob Groß- oder Kleinabnehmer. Für uns ist die gleichwertige und zuvorkommende Behandlung aller Kunden wichtig. Und genauso verfahren wir mit unseren Dienstleistern. Unsere Kunden und Zulieferer sind uns gleich wichtig, mit beiden tauschen wir uns aus und arbeiten an neuen Produktideen. Fairness ggü. allen Geschäftspartnern und Kunden sowie das Konzentrieren auf uns selbst sind uns wichtig. Wir liefern äußerst flexibel, wenn Kunden einen Engpass haben, d.h. wir krempeeln die Ärmel hoch und bedienen die Kunden, wenn sie spezielle Wünsche haben. Wir lassen uns nicht beirren und auch nicht durch irgendwelche Trends, Wettbewerbsaktivitäten oder Marktentwicklungen scheu machen. Die interessieren uns als Orientierungspunkte, aber das war es dann auch. Wir sind uns sozusagen selbst genug und machen in erster Linie unser Ding. Dabei ist natürlich der Kunde König für uns und alle Kunden sind gleich. Das ist wichtig, um Ideen zu entwickeln und umzu-

setzen. Sich nicht auf anderen „ausruhen“, sondern selbst anpacken ist unsere Devise.

ALBERT GRUPPE – Interview 6 – K.V.

Wir gehen immer zeitnah auf Kundenwünsche ein. Wenn Kunden einen Engpass haben oder besondere Vorstellungen bzgl. Produkten oder Dienstleistungen haben, setzen wir uns umgehend damit auseinander und machen nahezu alles möglich. Ein deutlicher Grad an Empathie, persönlichem Engagement und vor allem der Stolz auf die eigene und auf die Unternehmensleistung sind mit unsere wichtigsten Werte. Wir sind so erfolgreich, weil wir uns nicht zum Ziel gesetzt haben, unbedingt Marktführer und Vorreiter zu sein. Das ermöglicht uns ein selbstbewusstes und unbeirrtes Agieren am Markt. Und „so ganz nebenbei“ merken wir dann immer, dass der Wettbewerb sich an uns orientiert und versucht uns zu imitieren, weil wir einfach Marktführer sind und auch bleiben werden.

H.C. STARCK – Interview 7 – Dr.R.

Um unsere Marktposition und die Marktführerschaft zu verteidigen, ist es wichtig, dass wir uns am Markt bedienen. Alle Dienstleister, mit denen wir kooperieren, haben sich an unseren Vorgaben zu orientieren und entsprechend unserer Unternehmenskultur zu agieren. Wir handeln entsprechend unserer gemeinsamen Unternehmenskultur, die vor allem für das gemeinsame Erreichen und Bewahren von Marktführerschaft steht und die auch unsere Kunden und Dienstleister teilen sollten – und zwar vor allem bei den Stakeholdern, die wir als Informationsquelle nutzen, und bei den Human Resources, d.h. die richtigen Mitarbeiter mit Drive, Neugier und Selbstverantwortung. Am wichtigsten sind für uns die richtigen Mitarbeiter, die uns als Unternehmen und auch als Marke repräsentieren, entsprechende Unternehmensstrukturen, die uns nicht einengen, und ein gewisses Markt-Know-how – daran arbeiten wir ständig und geben uns nie mit dem aktuellen Stand zufrieden, sei der auch noch so erfolgreich. Das Sammeln von Wissen und Know-how spielt für uns eine große Rolle: Wir sammeln Infos über den Markt und kreieren darauf aufbauend Szenarien und Innovationen. Marken sind für uns zwar weniger relevant, aber unser Firmenname und das, wofür wir stehen, kann als Marke und Erfolgsfaktor betrachtet werden. Unser Unternehmen ist eine genauso wichtige Marke wie all unsere Produkte.

H.C. STARCK – Interview 8 – V.H.

Wir arbeiten auf der Basis extrem flexibler Strukturen, die uns alle etwas Freiraum und Platz für eigene Ideen und Entscheidungen lassen. Und wir arbeiten immer auf der Basis einer exzellenten Qualität und Quantität im Sinne des Kunden. Wir versichern unseren Kunden absolute Qualität und Quantität der Produkte. So können wir relativ individuell und letztlich erfolgreich mit unseren Kunden umgehen. Unser Know-how ist sehr groß, wir versuchen es dennoch ständig zu steigern und in diesem Sinne natürlich auch unsere Mitarbeiter zu fördern. Das danken die uns vor allem durch ein ausgeprägtes Engagement und die Verbundenheit zum Unternehmen.

H.C. STARCK – Interview 9 – J.W.

Aus Personalsicht haben wir einen ganz klaren Fokus. Mitarbeiterzufriedenheit ist für uns nicht nur ein HR-Thema, sondern wirkt sich auch kontinuierlich auf Marketing- und Vertriebsmaßnahmen aus. Wir kümmern uns um die Mitarbeiterzufriedenheit, da sie für unseren Unternehmenserfolg verantwortlich ist. Wir interessieren uns nur für Mitarbeiter, die sich voll und ganz und vor allem gerne für unser Unternehmen einsetzen und sich dementsprechend einbringen. Wenn wir Leute neu einstellen, dann achten wir vor allem auf diese Skills. Und bei der Entwicklung von Mitarbeitern, bei Trainings und Schulungen, ist es wichtig, dass sie genau an diese Werte noch näher herangeführt werden und dass diese sich entfalten können. Indem wir das Know-how und die Marktkenntnis unserer Mitarbeiter fördern und auch deren Offenheit für neue Ideen, gewinnen wir an Flexibilität und zudem einen Vorsprung, den wir für neue Ideen nutzen. Mitarbeiterkompetenzen sind ebenso nicht nur ein HR-Thema. Nur „fitte“ Mitarbeiter bringen uns voran. Der Ausbau der Mitarbeiterfähigkeiten ist mitverantwortlich für unseren Erfolg.

7. Unternehmenskennzeichen

Wie lautet die genaue Bezeichnung Ihrer Position? In welcher Branche ist Ihr Unternehmen tätig? Wie viele Mitarbeiter sind in Ihrem Unternehmen tätig?

NORA

Nora Systems GmbH

1.200 Mitarbeiter weltweit

Bodenbeläge

ALBERT GRUPPE

Albert International GmbH

450 Mitarbeiter weltweit

Medizinprodukte

H.C. STARCK

H.C. Starck GmbH

2.800 Mitarbeiter weltweit

Chemische/metallurgische Industrie

8. Interview-Ende

Gibt es Dinge, über die wir bisher nicht gesprochen haben, die Sie als Experte aber als wichtig erachten? Oder haben Sie noch abschließende Fragen?

NORA – D.M.

Wir arbeiten gerade ganz intensiv an Lösungen für das iPad. Dabei soll der Gesamtauftritt natürlich zu unserer Marke passen. Ebenso erarbeiten wir zurzeit Maßnahmen, wie es gelingt, dass auch unsere Mitarbeiter passend zur Marke agieren und auftreten. Dafür ist es wichtig, dass die Vorgesetzten ihre Mitarbeiter mit ins Boot holen. Dafür braucht man Charisma und Persönlichkeit, unsere Führungskräfte verfügen ausreichend darüber. Solche Ziele zu Neuem und zu Innovationen werden früh in den HR-Zielen festgehalten, z.B. bei der „red dot“-Auszeichnung war und ist das so. Alle müssen über den eigenen Schatten springen. Letztendlich geht es darum, all unsere Ideen nicht nur zu träumen, sondern auch zu leben und zu verinnerlichen. Rein rationales Agieren reicht nicht. Nur wenn wir uns konsequent an Premiumprodukten orientieren, schaffen wir es, unsere Marktposition zu behaupten. Dafür darf es keine Orientierung am Standard geben. Wir haben z.B. auch wenige Reklamationen, die nutzen wir als „Hygienefaktor“. Wichtig sind vielmehr der Mut und der Wille zum Schaffen von etwas „ganz anderem“. Wir wollen Kunden überraschen und dafür ist der Wille zu einem immer aufs Neue signifikanten Sprung nötig. Wir verstehen das als „Pilot-Marketing“. So kommt es immer dazu, dass wir unsere Pflicht erfüllen, damit dadurch wiederum Raum für die Kür frei wird und umgesetzt werden kann. Konsequent einen Weg einschlagen und durchziehen – das kennzeichnet uns. Und unsere Power liegt in der Kommunikation – da sind starke Marketingaspekte, aber auch relevante PR-Aspekte beinhaltet.

Damit sind wir am Ende des Interviews angekommen. Herzlichen Dank für das Gespräch und dass Sie uns bei diesem Forschungsprojekt unterstützt haben!