

GDI_IMPULS 2.02

FÜR ENTSCHEIDUNGSTRÄGER IN WIRTSCHAFT UND GESELLSCHAFT

PRIVACY

DIE WIEDERENTDECKUNG DER PRIVATSPHÄRE _ Toby Lester über die Entstehung des neuen Wirtschaftssektors «Privacy-Space»

PRIVATOPIA _ Evan McKenzie über die Transformation der Gesellschaft durch «Gated Communities»

RHETORIK DER ÜBERWACHUNG _ Thomas Y. Levin über die Umwertung der öffentlichen Meinung durch die Populärkultur



	5	EDITORIAL	
			Betty Zucker
MANAGEMENT	7	CHRONIC CHANGE FATIGUE SYNDROM	Change, die gelobte Lösung fürs Überleben, wird als Dauerzustand zum Problem. – Gifte und Gegengifte.
			Rosabeth Moss-Kanter
	12	STRATEGIE ALS IMPROVISATIONSTHEATER	Schrittmacherfirmen umgehen das Change-Trauma mit kühnen Projekten jenseits der Entscheidungshierarchie.
			Robert I. Sutton
	19	ZÜNDFUNKEN DER INNOVATION	Manager können Neuerungen nur voranbringen, wenn sie die Regeln missachten, die für Routinetätigkeiten gelten.
			James H. Gilmore und B. Joseph Pine II
MARKETING	27	DAS ERLEBNIS IST DAS MARKETING	Eine neue Standort-Hierarchie-Theorie hilft den Unternehmen, wie und wo sie ihre Erlebnisse inszenieren sollen.
			Gespräch mit John Quelch
KONSUM	36	DIE ABSTREIFER	Der nächste Alptraum für Marketingfachleute heisst «Shedders» – Abstreifer. Ihr Konsumverhalten verändert den Handel.
			Toby Lester
THEMA: PRIVACY	39	DIE WIEDERENTDECKUNG DER PRIVATSPHÄRE	Mit dem «Privacy-Space» entsteht ein neuer Wirtschaftssektor. Seine lukrativsten Felder werden heute abgesteckt.
			Thomas Y. Levin
	47	RHETORIK DER ÜBERWACHUNG	Die Populärkultur prägt die öffentliche Meinung zur Überwachung. Dabei zeigt sich eine verblüffende Umwertung.
			Evan McKenzie
	54	PRIVATOPIA	Der Erfolg von «Gated Communities» symbolisiert die Transformation der Gesellschaft: Privilegierte klinken sich aus.
			Eva Gerber
GDI_OUTLOOK	63	REFLEXION AN DIE MACHT!	
			Samuel Dubno
	64	THOUGHT LEADERSHIP FORUM 2002	
	65	GDI_VERANSTALTUNGEN	
	66	SUMMARIES	
	68	AUTOREN	

GDI_IMPULS

ISSN 1422-0482, Nr. 2.02
20. Jahrgang

Herausgeber

Stiftung Im Grüene
Gottlieb Duttweiler Institut
für Wirtschaft und Gesellschaft

Verantwortlicher Redaktor

Stefan Kaiser
stefan.kaiser@gdi.ch

Redaktionsausschuss

David Bosshart _ Thomas Bratschi
_ Catherine B. Crowden _ Samuel
Dubno _ Lars Feldmann _ Karin
Frick _ Eva Gerber _ Daniel Steib

Redaktionssekretariat

Viola Rettig, viola.rettig@gdi.ch

Anschrift

Redaktion GDI_IMPULS
Gottlieb Duttweiler Institut
Postfach, CH-8803 Rüschlikon
T +41 1 724 61 11, F +41 1 724 62 62

Gestaltung

Christen, Visuelle Gestaltung, Zug;
Dani Christen _ Susanne Perron _
Beni Sutter _ Jennifer Rothenfluh
_ Andrea Züllig _ Flavia Mosele _
Magnus Zophoniasson _ Natalie
Rychner

Bildnachweis

Fotografien: P. Landmann, Corbis
Sygma/Dukas (Umschlag,
57 unten) _ Robert Huber, Lookat
(57 oben, 59) _ Roland Zemp (7,9),
_ Christen (15-17, 19-21, 27, 36, 41,
45, 49, 62-63) _ zVg (29, 33)

Lithos und Druck

IB Print AG, Zug

Erscheinungsweise

4-mal jährlich

Jahresabonnement

CHF 120.– Basisabonnement
CHF 50.– je zusätzliches Abonne-
ment (+ Versandkosten und
2,4% MwSt.)

Bezug

Gottlieb Duttweiler Institut
CH-8803 Rüschlikon
T +41 1 724 61 11
www.gdi.ch/impuls

© **Gottlieb Duttweiler Institut**

www.gdi.ch

Gezeichnete Beiträge geben nicht
in jedem Fall die Meinung der
Redaktion oder des Herausgebers
wieder.

EIN HIERARCHIE-MODELL FÜR NEUE STANDORT-STRATEGIEN _ Nachdem ihr Bestseller «The Experience Economy» 1999 die Marketingwelt radikal veränderte, legen jetzt James H. Gilmore und B. Joseph Pine II darauf aufbauend ein Modell vor, wie und wo Unternehmen Erlebnisse schaffen sollen. Denn ebenso wie Produzenten eine Theorie zur Ansiedelung von Werken, Lagern, Vertriebszentren und Verkaufsstellen haben, benötigen auch die Inszenierer von Erlebnissen eine Theorie zur Platzierung ihres neuen Marketingangebots.



von James H. Gilmore und B. Joseph Pine II

DAS ERLEBNIS IST DAS MARKETING

Als eine der letzten Handlungen im Jahr 2001 kündigte AOL Time Warner die Schliessung aller 85 «Warner Bros.»-Läden an, als erste Aktion des Jahres 2002 teilte Walt Disney mit, weitere fünfzig «Disney Stores» zuzumachen (nach 120 im Jahr 2001). Angesichts weiterhin enttäuschender Umsätze beschloss Disney im März, die verbliebenen «Studio-Stores» in zwei völlig verschiedene Formate zu splitten: «Disney Play» soll die Kinder und «Disney Kids at Home» die Eltern erreichen. – Was ist da geschehen? Wieso versagen diese Medien- und Marketinggiganten so kläglich im Handel? Wir glauben, dass das Problem im Ladenkonzept des Einzelhandels liegt. Statt Läden zu betreiben, hätten sich AOL

Time Warner und Walt Disney besser auf ihre reiche Erfahrung aus Themenparks, Kino, Musik und Internet besinnen und Handels-Erlebnisse schaffen sollen.

MARKEN-ERLEBNISSE

Ein gutes Beispiel dafür liefert auf dem Spielzeugmarkt The Pleasant Company, Schöpfer der «American Girl»-Puppen. Als Firmengründerin Pleasant Rowland vom Direktverkauf einen Schritt weiter gehen wollte, eröffnete sie keinen Laden, sondern produzierte ein Erlebnis: «The American Girl Place» in Chicago. Mütter, Töchter und Grossmütter besuchen hier das «American Girl Theater»,

Erlebnisse zielen darauf ab, das Marketing überflüssig zu machen.

sehen für 25 Dollar die «American Girls Revue» und erhalten in «The Cafe» eine «Dining Experience wie Erwachsene» (mittags 16, abends 18 Dollar). Für 21,95 Dollar können sie sich fotografieren lassen und ihr Bild auf dem Cover eines «American Girl Magazine» mitnehmen, und in «The Hair Salon» werden sogar ihre Puppen frisiert (10 bis 20 Dollar).

Im «American Girl Place» kann eine Familie Hunderte von Dollars ausgeben, ohne ein einziges Produkt zu kaufen. Natürlich kehren aber alle mit mehr Puppen, mehr Möbeln, mehr Kleidern und mehr Accessoires als Erinnerungsstücken an das Erlebnis heim. Der Ort nimmt Besucher so gefangen, dass sie durchschnittlich mehr als vier Stunden verweilen – und je länger sie bleiben, desto mehr Geld lassen sie liegen. «The American Girl Place» ist ein so erfolgreicher Händler, weil er das Laden-Paradigma verlässt. (Eine der häufigsten Fragen der Besucher im Foyer lautet: «Wo ist der Laden?»)

The Pleasant Company versteht ein heute wesentliches Credo, um Bedürfnisse zu wecken: Das Erlebnis IST das Marketing. Der beste Weg, ein Produkt oder eine Dienstleistung zu vermarkten, geht über ein Erlebnis, das die Aufmerksamkeit der Kunden fesselt. Angesichts des Niedergangs der Massenmärkte, der Ineffizienz von Werbung und des scheinbaren Versagens des Internets als Marketingvehikels quält viele Firmen die Frage, wie sie ihr Angebot an den Mann bringen. Daher gibt es eine Unmenge Attributgeschmückter Marketingideen, darunter «Guerilla-Marketing», «Permission-Marketing», «Virus-Marketing», «Emotions-Marketing» oder gar «Emotionelles Marketing». Für jedes dieser Konzepte mag es Argumente geben, aber alle gehen am Kern des Problems vorbei: Immer mehr Menschen wurden immun gegenüber Botschaften, die auf sie zielen. Um sie zu erreichen, müssen Erlebnisse in ihnen geschaffen werden.

Wir meinen nicht «Erlebnis-Marketing», das als weitere Attribut-geschmückte Idee bloss die fantasievollere Gestaltung von Marketingmaterialien bedeutet. Wir meinen einen völlig neuen Weg, Kunden anzuziehen und zu halten – nämlich ihnen Erlebnisse anzubieten. Also nicht Erlebnis-Marketing, sondern Marketing-Erlebnisse. Peter Drucker sagte richtig: «Marketing zielt darauf ab, das Verkaufen überflüssig zu machen.» Wir fügen hinzu: Erlebnisse zielen darauf ab, das Marketing überflüssig zu machen.

DAS MARKETING ÜBERFLÜSSIG MACHEN ...

Um das zu erreichen, dürfen Erlebnisse nicht bloss als Marketingübung gesehen werden, sondern müssen ein eigenständiges ökonomisches Angebot sein, das die Kunden

fesselt und Erinnerungen produziert. Ein guter Startpunkt dazu ist der Ansatz von The Pleasant Company, einen Flaggschiffstandort zu schaffen. Auch Volkswagen hat neben seinem Werk in Wolfsburg mit der «Autostadt» ein attraktives Ausflugsziel errichtet, mit dem der Konzern kontrolliert, wie die Besucher seine acht Marken erleben. Heineken gestaltete in einer alten Brauerei in Amsterdam die «Heineken Experience», wo der Besucher selbst zur Bierflasche wird und auf dem Fließband alle Produktionsschritte durchläuft (und an der letzten Station mit eiskaltem Bier abgefüllt wird). General Mills eröffnete in der Mall of America die «Cereal Adventure», wo Kinder alles über die Produktion von Getreideflocken erfahren (und eine Schachtel Wheaties mit ihrem Foto mit nach Hause nehmen). Und selbst B2B-Unternehmen handeln nach diesem Muster. So baute Case Construction Equipment im Hinterland von Wisconsin das «Case Tomahawk Experience Center», eine Outdoor-Arena, in der Kunden grosse Erdbebewegungsmaschinen in ungezwungener Atmosphäre ausprobieren können. Laut Case führte dies zu einem rasanten Anstieg der Verkaufsabschlüsse.

Immer mehr Executive Briefing Centers fungieren als Flaggschiffstandorte, die aus profanen Kundenbesuchen faszinierende Erlebnisse machen. Im «Johnson Controls Showcase» in Milwaukee werden die Kunden – Simulation eines winterlichen Stromausfalls – in pechschwarze Dunkelheit geführt oder einer trockenen Hitzewelle ausgesetzt, damit sie am eigenen Leib spüren, vor welcher traumatischen Erfahrungen sie die Johnson Controls-Technik bewahrt. Im «Nortel Network Executive Briefing Center» in North Carolina erhalten die Besucher eine Smart Card, die ihr Erlebnis aktiviert und mittels Nortel-Technologie steuert. Mögliche Kunden tauchen in eine personalisierte Präsentation, die die neueste Erlebnistechnik nutzt und ihnen zeigt, was angewandte Nortel-Technik konkret für sie bedeuten kann.

Die Budgets für derartige Firmen- oder Verbrauchererlebnisse stammen aus den Marketing- und Kommunikationsetats. Das Prinzip dahinter lautet: **Stehlen Sie vom klassischen Marketing!** Kürzen Sie Ihre traditionellen PR- und Werbeetats um zwanzig Prozent und investieren Sie ins Reich der physischen Erlebnisse. Diese wecken emotionale Beziehungen, die mit Marketingbotschaften bei weitem nicht zu realisieren sind. Einige Firmen können so auf traditionelles Marketing weitgehend verzichten. The Pleasant Company, Starbucks, World Famous Pile Place Fish Market, Vans, Recreational Equipment Inc. und viele andere überlassen es nur noch Erlebnissen, neue Kunden zu werben und alte bei der Stange zu halten.

Der logische Schluss lautet: **Nutzen Sie Ihre Kreativität als F&E!** Betrachten Sie Ihre Marketingleute oder externe Agenturen als Gestalter Ihres besten Angebots – der Erlebnisse, die die Nachfrage antreiben. Denn wenn es um

Erlebnisse geht, ist die alte Forschung und Entwicklung fehl am Platz. Wer Ihre Produkte oder Dienste entwickelt, hat kaum den nötigen Background, ein Erlebnis zu gestalten, geschweige denn, es aufzubauen und in Szene zu setzen.

Denken Sie an die einfallsreichsten Werbekampagnen der letzten Jahre. Was wäre geschehen, wenn diese Kreativität sich auf die Planung und Realisierung einnahmeträchtiger Erlebnisse konzentriert hätte? Modemacher Gap hätte, statt sich auf diese genialen Werbespots mit den tanzenden jungen Leuten zu beschränken, die Agentur mit der Konzipierung eines fantastischen Dance-Club beauftragen können, wo die Kids Eintritt bezahlen, um in Gap-Jeans herumzuwirbeln. (Und vielleicht würden andere zahlen, um ihnen im Internet dabei zuzusehen.) Was, wenn die kreativen PR-Leute von Nike nicht nur diese berühmten Baseball-Spots kreierten, sondern echte Baseball-Felder, die die Kunden in den Niketowns ja wirklich nutzen? – Nicht nur zeigen, sondern: **Do it!** Derartiges Talent sollte fortlaufende Geschäfte aufbauen und nicht in limitierte Kampagnen verschwendet werden.

DAS PORTFOLIO ERWEITERN

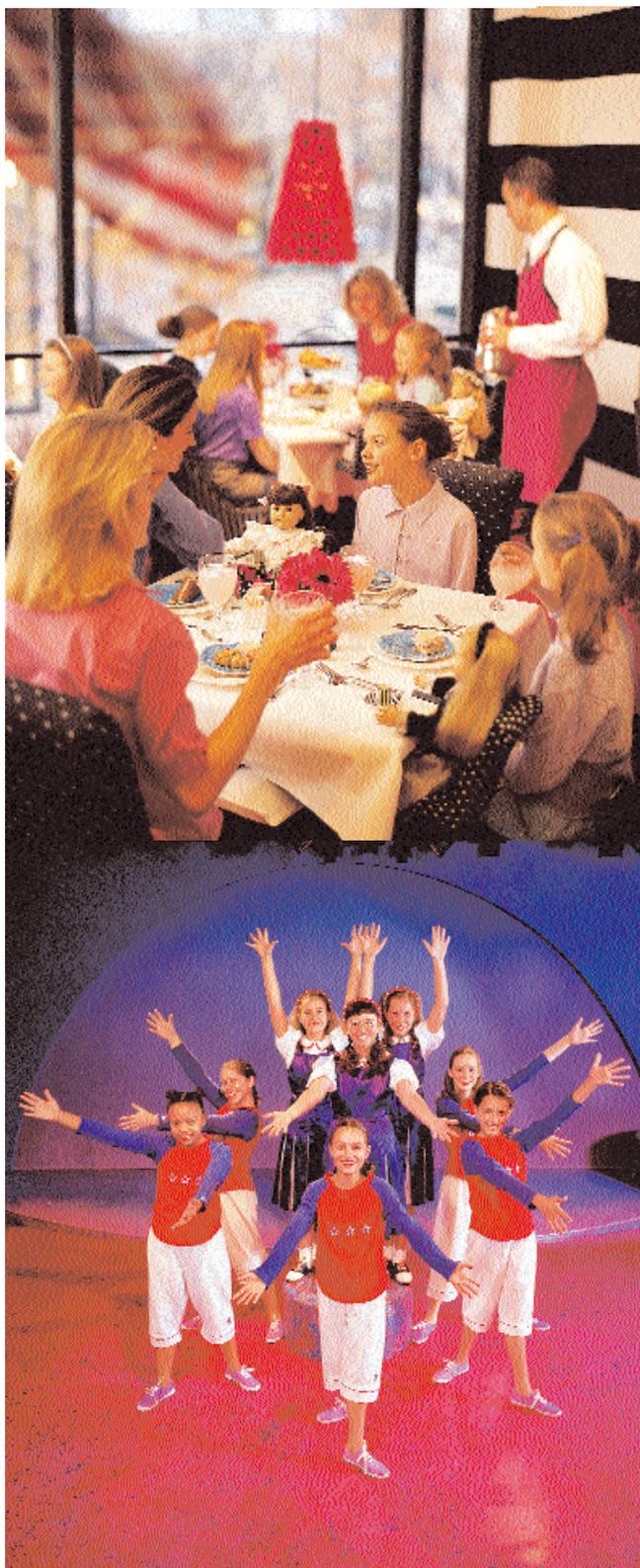
Hören Sie mit einem Erlebnis nicht einfach auf – schaffen Sie eine Serie ineinander übergehender Erlebnisse, die auf jeder Ebene weiteren Bedarf wecken, neue Einnahmen generieren und den Umsatz steigern. Die Regel lautet: **Schaffen Sie ein reiches Angebot an Erlebnissen!**

Outdoor-Händler Recreational Equipment Inc. (REI) baute in Seattle ein Flaggschiff-Erlebnis, wo die Kunden ein Kletterberg (für Nichtkunden fünf Dollar), eine Radbahn, Wanderpfade und weitere Erlebnisse erwarten. Dieser Flaggschiffstandort wurde zur erfolgreichen Touristenattraktion und lockt jährlich über zwei Millionen Besucher. REI eröffnete mittlerweile ähnliche Erlebnisse in anderen Städten: In Minnesota verläuft um das Gelände eine Langlaufloipe, in Denver können die Besucher Kajak fahren. Das Unternehmen erweiterte sein Portfolio auf über fünfzig Handelsumgebungen, die – obwohl von den Kunden noch als «Läden» erkannt – ein gesteigertes Erlebnis bieten, das sich in Architektur, Ambiente und diversen darin stattfindenden Fachkursen niederschlägt. Zum Erlebnisportfolio zählt auch die wirksam integrierte Website rei.com: PCs in den Läden leiten Kunden direkt auf die Website, Online-Präsentationen führen sie direkt in die Läden.

Vans, ein Produzent von besonders bei Skateboardern und Extremsportlern beliebten Sportschuhen, schuf ein anderes Erlebnisportfolio. Schon früh setzte die Firma ihre Produkte in eigenen Shopperlebnissen gezielt in Szene. 1998 machte sie jedoch einen Riesensprung, als sie in einer Mall in Kalifornien den ersten «Vans Skatepark» eröffnete, wo Kids für zwei Stunden Skateboarden zwischen sieben und vierzehn Dollar zahlen. Mittlerweile betreibt Vans in zehn Städten Skateparks, zusätzlich mit Indoor/Outdoor-

Wir meinen nicht «Erlebnis-Marketing», das als weitere Attributgeschmückte Idee bloss die fantasievollere Gestaltung von Marketingmaterialien bedeutet. Wir meinen Marketing-Erlebnisse.

The American Girl Place, Chicago



BMX-Bahnen. Keinen aber als Flaggschiff. Wie es sich für ein Unternehmen ziemt, dessen Kunden auf Skateboards durch die Gegend sausen, hat **Vans** ein mobiles Flaggschiff: Die «Vans Warped Tour», ein neues Erlebnisgenre, das Musikfestival mit Skateboard-Spektakel kombiniert, besucht jährlich über zwanzig Städte. Das Erlebnisportfolio erweitern die «Vans Triple Crown»-Sportevents, die für die landesweite TV-Übertragung ihrer Show sorgen. Daneben finden in den Skateparks und an anderen Orten Skate- und Snowboard-Nachwuchscamps statt. Und auch die Website ist wirksam ins Portfolio eingebunden.

Aus der Praxis solcher Firmen können wir ein Standorthierarchie-Modell entwickeln, wo und wie Unternehmen Erlebnisse schaffen sollten. Wie die Hersteller eine Theorie zur Ansiedelung von Werken, Lagern, Vertriebszentren und Verkaufsstellen haben, benötigen die Inszenierer von Erlebnissen eine Theorie zur Platzierung ihrer Marketingerlebnisse. Nicht überall lässt sich alles realisieren. Daher sollten Sie überlegen, wie Sie die fünf von uns identifizierten Ebenen am besten einsetzen (vgl. Grafik):

Flagship-Location Schaffen Sie einen einzigartigen Ort, an dem ihr Unternehmen die besten, dynamischsten Erlebnisse inszeniert. Zusätzlich zu den erwähnten können Sie **Sonys** «Metreon» in San Francisco besuchen, die «Big Cedar Lodge» von **Bass Pro Shops** nahe Banson, **Guinness** «Storehouse» in Dublin, **Swarovskis** «Kristallwelten» in Wattens oder den neuen Megastore von **Toys'R'Us** am Times Square. In jedem wurde ein einzigartiges Erlebnis konzipiert, das sowohl die Firmentradition berücksichtigt wie neue Kunden und Einkommensquellen erschliesst.

Experience-Hub Gehen Sie an Orte, wo Ihre Kunden sowieso hingehen. Ganz allgemein: Lokalisieren Sie, wo der Shoppingtourismus üppig ist – die US-Hubs Las Vegas, Orlando, Times Square, die Magnificent Mile in Chicago, die Mall of America in Minnesota oder Hubs wie Amsterdam, London, Tokio, Hongkong und andere. Je nach Branche macht ein anderes Hub-Netzwerk Sinn. Wer im Kochen tätig ist, geht nach San Francisco, Napa Valley, New Orleans, New York, Paris (vergessen Sie London) oder in die Toskana. Automobilhersteller begutachten Detroit, Indianapolis, Daytona Beach, eventuell Stuttgart und Bonneville Salt Flats. Erlebnis-Hubs sind im Allgemeinen stärker fokussiert als Flaggschiffstandorte. Zwar geht ihnen das Firmenerbe ab, dennoch gelingt einigen, ganz zu einem Erlebnis zu werden – von **REIs** Outdoor-Erlebnissen in den Hubs Minnesota und Denver bis zu **Ian Schrager Hotels** In-Treffpunkten in New York, Los Angeles, South Beach, London und San Francisco.

Major Venues Für die meisten Firmen liegt hier das Fleisch. Hier errichten sie ihre wichtigsten Läden, die die meisten Kunden direkt an ihrem Wohnort erreichen. Sie werden angesiedelt, wo genügend Nachfrage herrscht – entweder wie **REI** in urbanen Zentren, in Jagd- und Fisch-

Regionen wie **Bass Pro Shops** und **Cabela's**, in schicken Malls für anspruchsvolle Kunden wie der neuen Ladenkette von **Apple** oder praktisch überall, wenn man an das Kaffeeerlebnis von **Starbucks** denkt. Die Major Venues sollten ein Echo der an höherrangigen Standorten gebotenen Erlebnisse liefern und deren Bedeutung festigen, ohne sie zu konkurrenzieren. So gelingt ihnen, den Kunden Appetit auf das gesamte Portfolio zu machen. **Case Construction Equipment** veranstaltet dazu «Rodeos» auf dem Gelände seiner Händler (inklusive Siegerehrung). Die Kunden amüsieren sich beim Fahren der Baumaschinen und können einen Tag lang einen Eindruck vom eigentlichen Flaggschifferlebnis «Tomahawk» gewinnen.

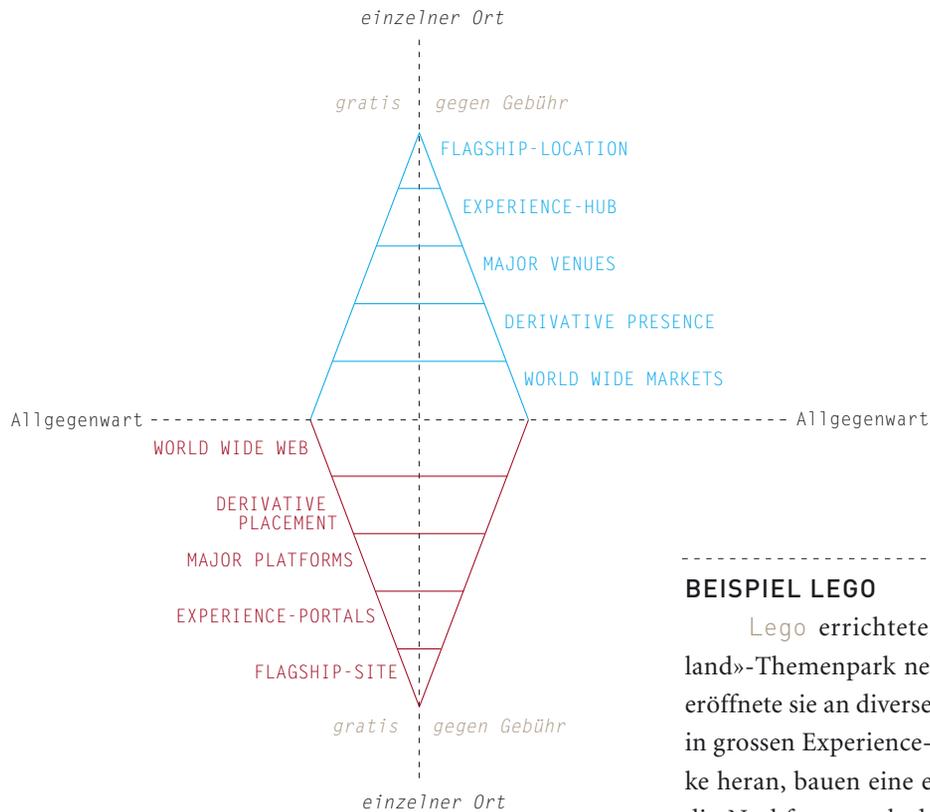
Derivative Presence Auf der vierten Ebene ist ein Unternehmen innerhalb des Standorts einer anderen Firma oder an einem fremden Event präsent und schöpft zugleich die Vorteile dieses Umfelds ab, wie es den Kunden die Essenz von Flaggschiff, Experience-Hub und Major Venue einfach zugänglich macht. **Vans** vertreibt seine Schuhe bei anderen Sporthändlern – nicht im Regal, sondern häufig als Shop-in-Shop-Konzept. Für die Berichterstattung über seine «Triple Crown»-Events bedient sie sich des Senders **NBC**. **Starbucks** geht über die eigenen Kaffeeerlebnisse hinaus und präsentiert sich in Supermärkten, Banken und – igit! – sogar in einer Fluggesellschaft (keiner sollte seine Erlebnisse in die Hände solch schwacher Inszenierer legen). **Lutron Electronics** verzichtet auf Flaggschiff und Major Venue, aber schuf «The Ultimate Home Theater Experience» innerhalb von EPCOT in der Walt Disney World.

World Wide Markets Diese vier physischen Ebenen werden von Orten jeglicher Art abgerundet, wo Kunden auf das Angebot einer Firma treffen. Für Hersteller bedeutet dies nicht nur Erlebnisse an sich, sondern auch die pure weltweite Verfügbarkeit seiner Waren sowie das Erlebnis der Kunden, diese tatsächlich zu nutzen, gleichgültig wo sie wohnen. Für einen Dienstleister kann das bedeuten, aus jedem Kundenkontakt – selbst aus ungemütlichen – ein Erlebnis zu machen. **Geek Squad** aus Minneapolis installiert und repariert Computer mit besonderem Elan. «Spezialagenten», kostümiert mit weissem Hemd, schwarzer Krawatte, schwarzer Hose und am Gürtel befestigten Geräten, fahren in schwarzweissen **VW**-Beetles («Geekmobiles») zu den Terminen und verwickeln die Kunden in eine Art Theater. An der Türe zieht ein Geek seine Kennmarke und erklärt: «Ich bin Spezialagent Smith von **Geek Squad**. Bitte treten Sie von Ihrem Computer zur Seite, Ma'am ...» Chef-Geek Robert Stephens möchte jeden Auftritt so fesselnd gestalten, dass die Kunden sich möglichst schnell die nächste Panne wünschen.

Der Versicherer **Progressive** aus Cleveland sendet seine Schadensbearbeiter in einem «Immediate Response Vehicle» (IRV) direkt zur Unfallstelle, wo sie, wenn nötig, die Notversorgung übernehmen. Dann kümmern sie sich

STANDORT-HIERARCHIE-MODELL

- Physischer Zugang
- virtueller Zugang



BEISPIEL LEGO

Lego errichtete als Flagship-Location den «Lego-land»-Themenpark neben seinem Werk in Billund. Seither eröffnete sie an diversen Standorten ähnliche Themenparks in grossen Experience-Hubs. Sie führen Kinder an die Marke heran, bauen eine emotionale Bindung auf und wecken die Nachfrage nach dem Produkt. (Nach Eröffnung eines «Legolands» in Kalifornien stieg der Umsatz in der Region um fünfzehn Prozent.) Lego betreibt zudem einige «Lego Imagination Centers» in Experience-Hubs wie der Mall of America und Downtown Disney, wo die «Legoland»-Atmosphäre nachhallt und Kinder in einer interaktiven, spielerischen Umgebung mit dem Produkt vertraut gemacht werden. Zudem wurden «Mindstorms»-Erlebnisse in wichtigen Naturwissenschaftsmuseen platziert – Major Venues, die Kinder und Eltern gleichermaßen anziehen (und Lehrer). Diese Erlebnisse erhöhen die Nachfrage nach Lego-Produkten in allen Verkaufsstellen. Manche davon spielen bewusst auf die Erlebnisse an, während andere schlicht darin bestehen, eine Schachtel im Regal praktisch aller Spielzeuggeschäfte der entwickelten Welt zu sein.

Diese physische Struktur spiegelt Lego in die Virtualität. Die Firma nutzt das Netz, um Kunden auf Kinder-Sites, bei Spielzeughändlern und in Suchmaschinen zu erreichen, platziert ihre Produkte in abgeleiteten Themenfeldern (starwars.com, harrypotter.com), präsentiert eigenständige Plattformen für einzelne Produktlinien (wie die Fortsetzungsgeschichte auf Bionicle.com), stellt die Attraktivität der Erlebnisportale MSN (Lego liefert Content für dessen Kid-Sites) und AOL (Bionicle) in ihren Dienst und inszeniert schliesslich mit lego.com eine eigene, unverwechselbare Flagship-Site. Zu den Online-Erlebnissen zählen Geschichtenwettbewerbe, Events mit Kundenfilmen, imaginäre Welten zum Erforschen oder Produkte in Mass-Customization.

Denken Sie an die einfallsreichsten Werbekampagnen der letzten Jahre. Was wäre geschehen, wenn sich diese Kreativität auf die Planung und Realisierung einnahmeträchtiger Erlebnisse konzentriert hätte?

um den Seelenzustand des Versicherten, bieten ihm eine Tasse Kaffee im IRV an oder einen Platz zum Beruhigen, und bei Bedarf arrangieren sie einen Abschleppwagen und ein Ersatzauto zum Unfallort. Dann bearbeiten sie die Schadensmeldung mit einem drahtlos zum Hauptrechner verbundenen Notebook. Vielfach kann der Scheck schon vor Ort ausgestellt werden. Eine Kundin erzählte uns: «Ich war früher nicht bei Progressive versichert – bis mir jemand ins Auto fuhr, der es war.» Das Progressive-Erlebnis übertraf den von ihrem Versicherer geleisteten Service um Längen. Also sagte sie sich: «Wenn ich noch einmal einen Unfall habe, möchte ich auch so behandelt werden.» Tatsächlich kommt es so häufig zu dieser Reaktion, dass die Schadensbearbeiter jetzt Antragsformulare bereithalten, um mit dem anderen Unfallbeteiligten sofort einen Vertrag abschließen zu können. – Das Erlebnis ist Marketing.

SPIEGELWELTEN

Die fünf Ebenen stellen die Hierarchie der physischen Erlebnisse dar. Eine Firma kann aber ebenso mit virtuellen Erlebnissen arbeiten. Daher gilt als weiteres Prinzip: **Integrieren Sie physische und virtuelle Erlebnisse!** Die Face-to-Face-Erlebnisse im «American Girl Place» nutzt The Pleasant Company, um Bedürfnisse für eine Fernbeziehung über Katalog und Website zu wecken. Nortel nutzt die beim Flaggschifferlebnis gewonnenen Daten, um dem Kunden je nach seiner Interaktion eine personalisierte Website zu bieten. Und Vans streamt Videos von den Skateparks, sodass Online-Kumpel (und Eltern) die physische Aktion im Internet bestaunen können. Damit veranschaulicht die Firma, was Peter Chernack, Präsident von MetaVision, zur Integration von virtueller und realer Welt empfiehlt: das Web als «Pre-Show» für das Live-Erlebnis einzusetzen.

Dieses Wort verwendet Disney, wenn in Wartebereichen seiner Attraktionen eine Hintergrundstory zum Erlebnis inszeniert wird, um eine Erwartungshaltung zu schaffen. Die Filmstudios machen dies mit Online-Trailern, Spielen, Behind-the-Scenes-Videos und anderen digitalen Erlebnissen, die die Marktchancen steigern sollen. Das berühmteste Beispiel ist wohl «The Blair Witch Project», wo mittels einer Online-Pre-Show das Publikum, lange bevor der Film in die Kinos kam, gewonnen wurde. Am erfolgreichsten aber war New Line Cinema mit seiner «Lord of the Rings»-Pre-Show. Damit wurden die fanatischen Anhänger der Fantasytrilogie – die ja nicht nur ein Zielpublikum sind, sondern den Erfolg der Verfilmung auch durch eine vernichtende Kritik leicht hätten schmälern können – mehr oder weniger in die

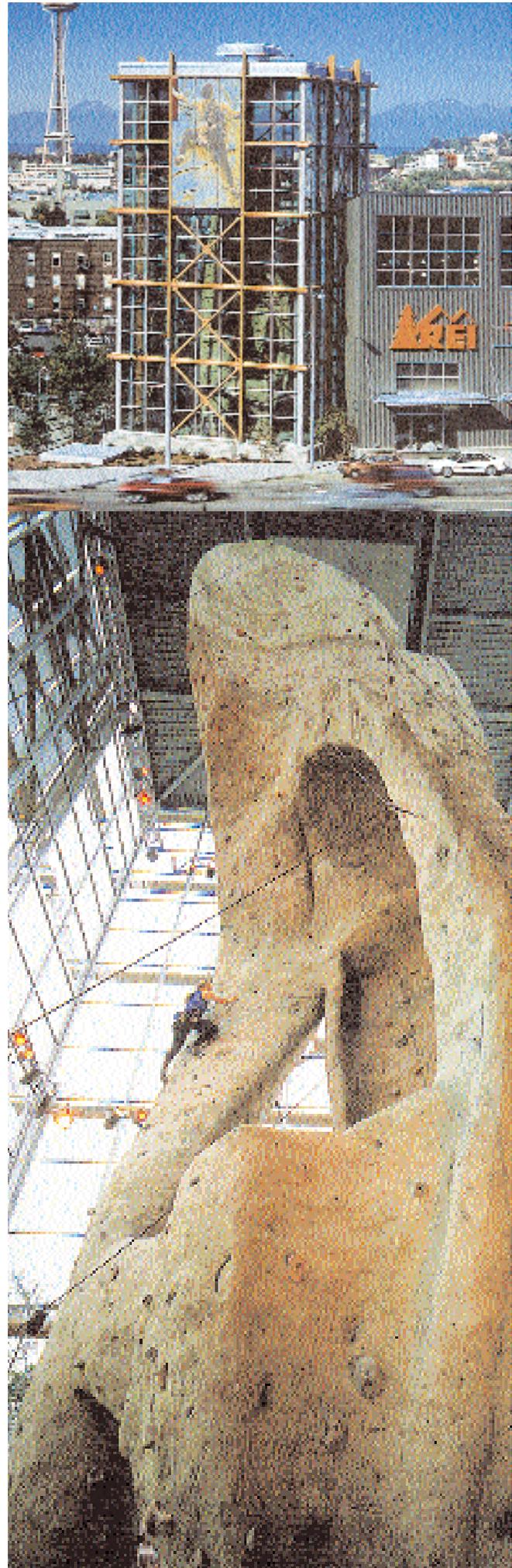
Produktion eingebunden. New Line gelang mittels einer bereits zweieinhalb Jahre vor der Film Premiere ins Netz gestellten, sorgfältig geführten Website (lordoftherings.net) sowie des koordinierten Informationsaustauschs mit Tausenden von Fan-Sites ein nie zuvor erreichter Erfolg: Noch vor der Uraufführung des Films hatte die Site über eine Milliarde Hits.

Natürlich bietet sich das Web ebenso für ein dramatisches «Post-Show»-Erlebnis an. So dokumentiert Vans alle Orte der «Warped Tour» online («He, bin das ich da auf dem Bild?»). Die Post-Show des Experience Music Project (EMP) von Paul Allen, das die Musikszene von Seattle feiert, gefiel uns am besten. Jeder Gast erhält einen individuellen Palm-Handcomputer, den «Music Experience Guide». Er bedient die normalen Museumsfunktionen (wie das Abspielen von Audioclips zu einzelnen Programmpunkten) und erlaubt zudem, Bookmarks zu den Punkten der Ausstellung zu setzen. Nach Rückgabe des Geräts werden die Daten auf den EMP-Server geladen. Besucht ein Gast die Website (emplive.com), produziert EMP anhand der Eintrittskartennummer eine massgeschneiderte Seite mit Informationen speziell zu den Punkten, die der Gast in der Ausstellung markiert hat. Das ist eine fantastische Methode, um die dramaturgische Struktur des Online-Erlebnisses zu erweitern, von der realen zur virtuellen Welt zu springen, und – wenn der Kunde beim nächsten Besuch seine Bookmarks zurückerläßt – wieder zurück in die reale.

Aus solchen Beispielen können wir eine Hierarchie mit fünf virtuellen Ebenen entwickeln, die ein Spiegelbild der fünf physischen Ebenen sind:

Flagship-Site Dies ist der einzigartige Ort im Web, wo eine Firma und deren Online-Erlebnis gesucht wird. Aber leider betrachten die meisten ihre Homepage nur als Werbebroschüre und nicht als Erlebnisticket. Das wohl beste Online-Flaggschifferlebnis bieten gegenwärtig Gamesites wie MaMaMedia.com, während andere Firmen versuchen, zumindest Teile ihrer Site zum Erlebnis zu machen: So präsentiert der Hausbootbauer Sumerset Bilder aus der Produktion, damit Kunden die Fortschritte an ihrem Boot verfolgen können, und das Möbelgeschäft Gallery Furniture bietet zahlreiche mobile Kameras, die von der Website aus gesteuert werden können. (Viele Ehefrauen besprechen sich per Handy mit ihrem am Schreibtisch zuschauenden Mann, um ihm den Besuch im Laden zu ersparen.)

Experience-Portals In Erlebnisportalen verbringen die Besucher viel Zeit. Spitzenreiter ist America Online mit 33 Millionen zahlenden Usern. Wegen dieser grossen Anzahl – vergleichbar den Touristenmassen in den Experience-Hubs – lohnt es sich, hier präsent zu sein und seine Waren, Dienste und Erlebnisse anzubieten. General Motors produziert für die Gamezone des Microsoft-Portals MSN das Spiel «Dodge Speedway», und auf der Einstiegsseite von AOL gelangt man per Klick direkt zur Grusskarten-Site von



REI, Seattle

Auch wenn Unternehmen nur auf einzelnen Ebenen des Standorthierarchie-Modells tätig sein wollen, sollten sie prüfen, welche Stufen sinnvoll sind und bis zu welchem Grad sie genutzt werden sollten.

American Greetings. Beispiele themenspezifischer Erlebnisportale sind die Businessportale von «Wall Street Journal» und «Financial Times» (wsj.com, ft.com) oder das Lifestyle-Portal für Frauen iVillage.com.

Major Platforms Dies sind eigenständige Sites, auf denen Firmen unverwechselbare Online-Erlebnisse ausserhalb dessen konzipieren, was von ihrer Unternehmens-Site erwartet wird: Auf Everquest.com bietet Sony eine süchtig machende Gamesite, die Filmstudios gestalten für jeden neuen Film eine zugehörige Website, BMW zeigt unter bmwfilms.com Kurzfilme innovativer Regisseure (in denen BMWs auftreten), auf motorola.experience.com präsentiert Motorola eine futuristische Umgebung, um Privat- wie Geschäftskunden seine neuen Techniken vorzustellen («Erkunden Sie die Zukunft»).

Derivative Placement Ausserhalb von Portalen können Site-in-Sites eingerichtet werden, um Erlebnisse auf einer fremden Website anzubieten. Amazon.com beherrscht die Kunst perfekt und stellt den Buchbereich auf hunderte andere Websites. Manchmal verweisen diese lediglich auf einzelne Amazon-Seiten, manchmal sind die ganzen Inhalte mitsamt Bestell- und Versandangaben auf der fremden Site zu finden, und nur der tatsächliche Bestellvorgang läuft über Amazon.com selbst. Erlebnisportale eignen sich besonders für diese Sekundärplatzierung (fünf der vierzehn «Channels» auf iVillage.com werden von anderen Websites geliefert, entweder durch direkte Links oder innerhalb des Look-and-Feel des Portals; der sechste Kanal für Bücher ist ein Front-End für Amazon.com). Aber Firmen sollten sich ebenso bemühen, auf weniger prominenten, aber für ihre Kundschaft interessanteren Websites präsent zu sein.

World Wide Web Das Äquivalent der physischen Allgegenwart eines Unternehmens auf den weltweiten Märkten ist seine virtuelle Allgegenwart auf allen Websites, die mit seinem Angebot in Verbindung stehen. Bedenken Sie, wie meisterhaft die Marketingleiter Peter Jackson und Gordon Paddison von New Line Cinema die frühzeitige Freigabe sorgfältig ausgewählter Informationen zur Produktion des ersten «Lord of the Rings»-Films steuerten (ganz zu schweigen von Interviews, Fotos, Trailern, Bildschirmschonern, Wallpapers und individuellen Cursors). Sie schufen einen Begeisterungstaumel sowohl auf Fan-Sites und in den Communities zur Tolkien-Trilogie wie auch auf den neuen Sites, die in Erwartung der Verfilmung auftauchten. (Bei Google ergibt die Suche nach «Lord of the Rings» die irrwitzige Zahl von 1,3 Millionen Sites.) Einige Fan-Sites geniessen eine Vorzugsbehandlung und werden auf der offiziellen

Film-Site mit Diskussionen und Links bedacht. Während diese dem Film im Internet zur Allgegenwart verhelfen, bietet die offizielle Website ihnen eine Sekundärplatzierung. New Line Cinema nutzte auch das Erlebnisportal seiner Schwestergesellschaft AOL, um vor der Filmpremiere eine Online-Lotterie zu veranstalten, die 800 000 Eingaben erzielte – die erfolgreichste je. Zudem entschied Helen Clark, die Premierministerin Neuseelands, wo alle drei Filme gedreht wurden, den Erfolg zu kapitalisieren. Sie ernannte Pete Hodgson zum «Minister für Lord of the Rings», ein Posten auf Kabinettsebene. Er soll die Drehorte zu Touristenzentren machen, damit das Land zur Flaggschiff-Location für die Filmfans wird.

ALLE EBENEN ZUSAMMEN

Auch wenn Unternehmen nur auf einzelnen Ebenen des Standorthierarchie-Modells tätig sein wollen, sollten sie prüfen, welche Stufen sinnvoll sind und bis zu welchem Grad sie genutzt werden sollten. Bisher kennen wir nur eine Firma, die auf allen zehn Ebenen arbeitet: Lego hat alle Erlebnisebenen miteinander verzahnt, um im Herzen von Kindern und Erwachsenen weltweit das Verlangen nach seinen Produkten voranzutreiben. Seine Erlebnisse sind nicht nur faszinierend, sondern auch so attraktiv, dass – wie im Falle «Legoland» – die Gäste dafür zahlen. Dies ist ein weiterer Grundsatz fürs Marketing: **Verlangen Sie Eintritt für Ihre Erlebnisse!** Damit öffnen sich Ihnen Wege zu neuen Gewinnquellen durch innovative Angebote.

Die grösste Kontroverse, die unser Buch «The Experience Economy» (vgl. GDI_IMPULS 3/99) auslöste, geht auf das Konto dieser Forderung, dass Erlebnisgestalter – inklusive Einzelhändler, Restaurants, Hotels und selbst B2B-Firmen – explizit Eintritt verlangen sollten. Wir meinen es. Dieser Schritt ist die logische Konsequenz, wenn Erlebnisse als ein eigenständiges Angebot aufgefasst werden. Wie die Theater-, Konzert- und Sportveranstalter, die Betreiber von Freizeitparks oder Kinos immer schon Eintritt verlangten, sollten heute die Schöpfer der neuen Erlebnisse sich die Zeit bezahlen lassen, die die Kunden in ihrem realen oder virtuellen Standort verbringen. Schon Dutzende Firmen, bei denen man dies früher nicht für möglich hielt, gehen diesen Weg; darunter die erwähnten REI, Vans Skateparks, American Girl Place, Autostadt, Heineken Experience, WGSN und Everquest.com.

Das Erlebnis ist das Marketing. Wenn Sie Ihr Angebot mit einem Erlebnis vermarkten, sollte es ein grossartiges Erlebnis sein: faszinierend, stabil, bezwingend und erinnerungswürdig. Wie schaffen Sie das? Erst wenn Sie Eintritt verlangen, sind Sie gezwungen, ein Erlebnis zu konzipieren, das seinen Eintritt auch wert ist. Und wenn es den Eintritt wert ist, werden Ihre Gäste auch kein Problem damit haben, Eintritt zu bezahlen. Lego schuf mit der Tochtergesellschaft Executive Discovery das B2B-Konzept «Lego Serious Play»,

bei dem Manager mit Legosteinen spielen, um ihre Performance auf kreative Art zu verbessern. Das Angebot wird mit einem halbtägigen Einführungsworkshop für 150 Dollar pro Person beworben. Diese Gebühr zwingt das Verkaufs- und Marketingteam, einen Workshop auf die Beine zu stellen, bei dem die Teilnehmer einen höheren Gegenwert erhalten – ungeachtet dessen, ob sie das Angebot von «Lego Serious Play» kaufen. Aber die Chance, dass sie es kaufen, steigt natürlich wesentlich bei den Workshop-Teilnehmern.

Trotzdem kann nicht jede Firma in jeder Situation diesem Beispiel folgen. Viele finden langsam dazu, erheben Eintritt für spezielle Aktivitäten oder zu bestimmten Zeiten. Aber Sie sollten zumindest entscheiden, welche Erlebnisse Sie gratis und welche Sie gegen Gebühr anbieten. Und nehmen Sie nie an, dass Sie keinen Eintritt verlangen könnten.

DER CXO

Zu schade für AOL Time Warner und Disney, haben sie nicht darüber nachgedacht, bevor sie ihre Ladengeschäfte konzipierten. Sie hätten physische und virtuelle Aspekte fantasievoll zu einem produktiven Erlebnisportfolio verbinden können, das die Vermarktung der Produkte übernommen hätte, die sie in ihren schlecht konzipierten Läden absetzen wollten. Sie haben aber noch eine zweite Chance; vor allem AOL Time Warner, die ein neues Flaggschiff-Erlebnis im New Yorker Hauptquartier plant. Und schliesslich hat Time Warner ja Zugang zum wohl besten virtuellen Erlebnis für die Massen (das stark von Gebühren lebt): America Online. Wenn es gelingt, über die diversen Bereiche die gleichen Synergien zu erzeugen wie bei «Lord of the Rings», hat die Firma alle Voraussetzungen, der weltweit grösste Inszenierer von Erlebnissen zu werden.

Was den derzeitigen Inhaber dieses Titels anbetrifft, die Walt Disney Company, so fürchtete das Management wohl, die Studiolenen würden die Themenparks karnibalisieren. Es hätte sich besser Studioerlebnisse ausdenken sollen, die – harmonisch hierarchisiert – nicht nur die faszinierendsten, stabilsten, bezwingendsten und erinnerungswürdigsten, sondern auch die profitabelsten gewesen wären. Kann man bezweifeln, dass Disney – hätten sie es gewollt – dies geschafft hätte? Hätten sie sich gezwungen, ihre Themenparks und anderen Erlebnisse öfter aufzufrischen, nun, umso besser für uns Erlebnis-Junkies, die man Verbraucher nennt. Schliesslich ist «Walt Disney World» die grösste Marketingmaschine, die je geschaffen wurde: Die Besucher zahlen nicht nur Eintritt, sondern auch für das Disney-Hotel, das Disney-Parkhaus, das Disney-Restaurant und nehmen als Erinnerung an den Familienausflug Mickey-Mouse-Ohren, T-Shirts, Uhren und Tassen mit nach Hause.

Vielleicht haben Sie Bedenken: Wenn selbst Disney, die Nummer eins der Erlebnisinszenierer, es nicht geschafft hat, wie soll meine Firma das können? Damit Sie wirklich

Erst wenn Sie Eintritt verlangen, sind Sie gezwungen, ein Erlebnis zu konzipieren, das seinen Eintritt auch wert ist.

richtig liegen, sollten Sie unsere letzte Grundregel verinnerlichen und umsetzen: **Stellen Sie einen Chief Experience Officer ein!** (Damit es keine Verwechslungen gibt: nennen Sie ihn Chief Xperience Officer, CXO.) Richtig umgesetzt, haben Erlebnisse einen unglaublichen Einfluss auf die Kunden. Es fällt also zwingend in den Strategiebereich, zu einem Geschäftsmodell zu kommen, das auf diesem ökonomischen Angebot basiert. Der CXO sollte für die Entwicklung, die Umsetzung und das Management des Portfolios kostenpflichtiger Erlebnisse verantwortlich sein, mit denen Sie sich neue Gewinnquellen in einer zunehmend von «Commodities» bestimmten Welt eröffnen. Wenn es passt, ernennen Sie den CXO zum Direktor und übertragen ihm die Verantwortung für die Entwicklung eines Geschäftszweigs, der von profitablen Erlebnissen getrieben wird. Oder beauftragen Sie den CXO mit der Gestaltung von Erlebnissen, die von den einzelnen Direktoren in ihre Geschäftsbereiche und den Marketingmix integriert werden.

Besetzen Sie diese Position nicht einfach mit Ihrem Marketingleiter. Zum Gestalten, Aufbauen und Realisieren von Erlebnissen braucht es ganz andere Fähigkeiten als beim Marketing. Die traditionellen Marketingaktivitäten müssen parallel weitergehen und mit der Zeit selbst mehr erlebnishaft werden. Lassen Sie Ihre Marketingabteilung weiterhin das tun, was sie am besten kann, aber suchen Sie den richtigen Kopf für Ihrlebnisteam. Die Chance auf Einnahmenssteigerungen liegt nämlich nicht nur im Fördern der Umsätze von bestehenden Waren und Diensten, sondern auch im Schaffen von Erlebnissen, für die die Kunden zahlen wollen. Und genau hier liegt die Aufgabe des Chief Xperience Officer.

Übersetzung: Susanne Kolbert



GDI_IMPULS

FÜR ENTSCHEIDUNGSTRÄGER IN WIRTSCHAFT UND GESELLSCHAFT

BUSINESS INFORMATION UNUSUAL

Sichern Sie sich ein Abonnement auf die wichtigsten Trends und Entwicklungen in Wirtschaft, Gesellschaft, Management, Marketing und Medien. In **GDI_IMPULS** treffen sich neue Erkenntnisse mit Spekulationen, vielversprechende Ideen mit verblüffenden Experimenten, grundlegende Innovationen mit bedeutenden Erfolgsmeldungen. **GDI_IMPULS** überschreitet die Grenzen zwischen verschiedenen Disziplinen, erkundet neue Wirklichkeiten und stellt neue Zusammenhänge her. Kompetent, manchmal verwegen und immer bemerkenswert. Eine international renommierte Autorenschaft steht neben jungen Talenten für neue Ideen und unverdünnte Information.

GDI_IMPULS, die Fachzeitschrift für Vordenker und Querdenker, erschliesst Ihnen ein weltweites Informationsnetz, Anregungen am Puls der Zeit und intellektuelle Sprengsätze – Themen, die Entscheidungsträger bewegen. Für die Qualität der Beiträge bürgt der Schweizer Think Tank GDI. Gegründet vom Visionär und Migros-Gründer Gottlieb Duttweiler, ist das GDI seit bald vierzig Jahren eine wichtige europäische Plattform für den Handel und Know-how-Tankstelle für zukunftsorientiertes Denken.

AUTOREN (AUSWAHL)

Ian Angell, Dirk Baecker, Ulrich Beck, Norbert Bolz, Fritjof Capra, Simonetta Carbonaro, Stan Davis, Vilém Flusser, Gundolf Freyermuth, Hans Geisslinger, Gerd Gerken, Neil Gershenfeld, James Gilmore, Peter Glotz, Daniel Goleman, Peter Gross, Gary Hamel, Niklas Luhmann, Franz Liebl, Avishai Margalit, Christopher Meyer, Christian Mikunda, Hans Moravec, Seymour Papert, Florian Rötzer, Douglas Rushkoff, Michael Schrage, Doc Searls, Don Tapscott, Paco Underhill, Jens Weidner, Immanuel Wallerstein, Peter Wippermann.

Es gibt mehr Dinge zwischen Himmel und Erde, als sich der «Harvard Manager» träumen lässt.



FAX-ANTWORT

Lernen Sie uns kennen! Informationen zu den aktuellen Ausgaben sowie Summaries finden Sie unter www.gdi.ch, weitere Auskünfte über Artikel, Abonnemente und Probenummern erhalten Sie beim Redaktionssekretariat. Oder faxen Sie uns einfach diesen Talon:

Gottlieb Duttweiler Institut
Redaktionssekretariat GDI_IMPULS
Langhaldenstr. 21, CH – 8803 Rüschlikon/Zürich
Tel 0041.1.724 62 13; Fax 0041.1.724 62 62

EINZELABONNEMENT

- Wir bestellen GDI_IMPULS (4 Ausgaben jährlich) zum Preis von Fr. 120.- (plus. Versandkosten + 2.4 % MWST)

KOLLEKTIVABONNEMENT

- Wir bestellen Exemplare
Jedes weitere Abo an die gleiche Adresse kostet nur Fr. 50.-
(2. – 5. Exemplar)

Senden Sie uns bitte:

- eine Probenummer
 weitere Unterlagen zum
 Gottlieb Duttweiler Institut
 GDI_Newsletter

NAME / VORNAME

FIRMA

STRASSE / NR.

PLZ / ORT / LAND

E-MAIL

DATUM / UNTERSCHRIFT