



## **PERFORMANCE MANAGEMENT FORUM**

**Executive Summary zur Veranstaltung vom 14.09.2010**  
im Technopark Zürich

**Wie Google, Apple und die Neuen Medien  
das Geschäftsmodell revolutionieren**



Die **swiss performance academy** organisierte am 14. September 2010 das zweite Performance Management Forum zum Thema «Wie Google, Apple und die Neuen Medien das Geschäftsmodell revolutionieren». Der ganztägige Anlass war diesmal folgendermassen unterteilt:

- Key Note 1: Das Neuste aus der Wissenschaft
- Key Note 2: Das Neuste aus der Praxis
- Topic 1: New Marketing
- Topic 2: New Business Model
- Topic 3: New Performance

Moderiert wurde die Veranstaltung von Prof. Dr. Sven Reinecke, Direktor des Instituts für Marketing an der Universität St. Gallen (HSG) und Leiter des Kompetenzzentrums Marketing Performance Management. Nachfolgend finden Sie eine kurze Zusammenfassung der verschiedenen Referate. Die Präsentationen dazu können unter <http://www.swissperformanceacademy.ch/> heruntergeladen werden.

#### Zur **swiss performance academy**

Die **swiss performance academy** hat zum Ziel, Erkenntnisse aus der Wissenschaft und der Praxis möglichst umgehend für die Wirtschaft und die Unternehmen zu erschliessen. Zu diesem Zweck führt sie Anlässe durch, an denen brisante Themen mit hochkarätigen Vertretern aus Wirtschaft und Forschung diskutiert werden. Charles Imbacher, der CEO der swiss performance academy, eröffnete das Performance Management Forum, unterstützte während des Anlasses die Moderation und zeichnete sich für das Schlusswort verantwortlich.





## DAS NEUSTE AUS DER WISSENSCHAFT

### **Auf der stetigen Suche nach Spitzenleistung in Management und Marketing. Über Sinn und Unsinn von Erfolgsfaktoren- und Best Practice-Forschung**

Prof. Dr. Sven Reinecke, Direktor des Instituts für Marketing an der Universität St. Gallen (HSG), Leiter des Kompetenzzentrums Marketing Performance Management

Prof. Reinecke zeigte auf, dass betriebswirtschaftliche Entscheidungen entweder auf Intuition oder auf Reflexion beruhen. Im Weiteren führte er verschiedene Best Practices an, um die Erfolgsfaktoren des unternehmerischen Erfolgs zu eruieren. Daraus ergab sich allerdings, dass es nicht einen bestimmten Erfolgsfaktor gibt, sondern dass dieser situationsgebunden ist und auf spezifischen Kompetenzen beruht. Erfolgsfaktoren seien auch selten kopierbar, vergänglich und nicht eindeutig verifizierbar, ergänzte er. Aus diesem Grund sollten spezifische Fragen gestellt werden, um möglichst konkrete Hinweise zu erhalten. Trotz allem mache Erfolgsfaktorenforschung aber dennoch Sinn, ist Reinecke überzeugt, denn «aus Benchmarkings und Best Practices können wichtige Lehren gezogen werden, welche helfen, den eigenen Lernprozess zu verkürzen».

## DAS NEUSTE AUS DER PRAXIS

### **Neue Geschäftsmodelle, altes Performance Management?**

Prof. Andrew Mountfield, Managing Director Switzerland und Partner, Horváth & Partner AG, Management Consultants Zürich

Prof. Mountfield stellte fest, dass klassische BWL-Lehrbücher helfen, einen rationalen und effizienten Prozess für Strategie und Performance Management zu gestalten, dass diese Prozesse allerdings in der Realität komplizierter sind als in der Theorie beschrieben. Ein möglicher Ansatz, um die Prozesse zu untersuchen sei dabei, wie einerseits das Prozessmanagement und die Führung miteinander verbunden seien und andererseits wie das Top- und das Middle Management miteinander agiere.

Er führte daraufhin die Case Study eines Familienunternehmens aus London an, welches sich vom Kaffeehaus zu einem innovativen Weinhandelsunternehmen entwickelt hatte. Es wagte einerseits geografisch eine riesige Expansion und baute andererseits ihr Geschäftsmodell auch im Bereich der Social Media aus. «Entscheidend für diese Weiterentwicklung war», erklärte Prof. Mountfield, «dass die ursprünglichen Probleme nicht einfach ignoriert wurden und der Prozess bis zum bitteren Ende fortgesetzt wurde.» Es sei immer wie-



«Benchmarkings und Best Practices helfen den Lernprozess zu verkürzen.»

Prof. Reinecke



«Für den Erfolg ist es unerlässlich, dass Ziele innerhalb der definierten Strategie immer wieder überprüft werden.»

Prof. Mountfield



der überprüft worden, ob die Ziele innerhalb der definierten Strategie erreicht wurden, was für den Erfolg unerlässlich sei. Gegensätzliche Meinungen seien überdies für die Weiterentwicklung eines Unternehmens sehr bereichernd, schloss er.

## NEW MARKETING

### Brand Performance und neues Medienverhalten: Zahlen sprechen eine klare Sprache

Urs Krucker und Benedikt Bizi, Young & Rubicam Gruppe / Futurecom interactive AG

Urs Krucker und Benedikt Bizi präsentierten den BrandAsset™ Valuator, die grösste Markenstudie der Schweiz, welche seit 1995 mit konstantem Untersuchungsdesign durchgeführt wird. Sie stellten fest, dass die traditionellen Marken zurück in den Top 20 sind und dass die Deutsch- und Westschweizer unterschiedliche Markenpräferenzen haben. Im Weiteren resultierte aus der Studie, dass im 2010 vor allem die drei Bereiche Digital, Smart Shopping und Bio die Schweizer beschäftigten. Zusätzlich folgerten sie: «Wir beobachten einen Wertewandel in der Schweizer Gesellschaft.» So stieg das Bedürfnis nach Sicherheit und die Risikobereitschaft nahm ab. Auch eine Rückbesinnung auf Schweizer Werte und Tugenden ergab die Studie. Die Wirtschaftskrise äusserte sich gemäss Krucker und Bizi für die Marken mittels Beziehungskrise: «Die Vertrautheit der Marken hat bei 62% der Schweizer abgenommen.» Dies sei auf sinkende Werbeausgaben im 2009 zurückzuführen.

Ausserdem analysierten sie, dass Marken Ausdruck von Freiheit, Unabhängigkeit und Persönlichkeit sind. Diesbezüglich habe sich die Welt stark verändert: «Autos verlieren an Status. Die Welt trägt lieber iPhone.»

Daraufhin informierten sie, dass die drei wichtigsten Medien der Schweizer heute das Internet, das Mobiltelefon und TV sind, wobei Internet das neue Leitmedium sei, denn 82% der Schweizer befänden sich täglich darin. Dies drücke sich auch in den neuen Powerbrands aus, welches heute klar die digitalen Marken seien. Schliesslich präsentierten Krucker und Bizi die medialen Trends (Always on, Everywhere and Rich Media), welche zu folgenden sozialen Veränderungen führten: Dialogisierung (Social Media), Demokratisierung der Informationen und Transparenz.

Danach zeigten die beiden zwei crossmediale Cases zur Illustration. Zusätzlich erinnerten sie: «Crossmedia bezeichnet die mediengerechte Übermittlung einer konsistenten Botschaft über mehrere orchestrierte Medienkanäle hinweg.»



«Autos verlieren an Status.  
Die Welt trägt lieber  
iPhone.»

Y&R, Bitzi/Krucker



Zum Abschluss nannten sie die folgenden 10 Erfolgsfaktoren von Online und Crossmedia-Kampagnen:

1. Alle Medien von Anfang an in die Planung einbeziehen.
2. Medienbrüche vermeiden.
3. Die Verbreitung von online Inhalten muss aktiv gefördert werden.
4. Virale Kampagnen funktionieren am besten, wenn sie polarisieren.
5. Online Display Werbung interaktiv gestalten.
6. Bei gewünschter Interaktion muss der Kunde incentiviert werden.
7. Social Media funktioniert nur, wenn Mehrwert geliefert wird.
8. Den Multiplizierungseffekt von Social Media ausnutzen.
9. Landingpages sollten den Kampagneninhalt wieder aufnehmen.
10. Kampagnen Monitoring und stetige Optimierung.

### Wie Social Media die Welt verändert

Nico Luchsinger, Sandbox Network

Gemäss Nico Luchsinger beginnt sich Social Media mit dem normalen Leben zu verzahnen und so ist er überzeugt: «Alle nutzen Social Media.» Tools, wie beispielsweise Facebook, hätten sich stark in den Alltag integriert: Facebook habe bereits 500 Millionen «Einwohner». Die Digital Natives würden überdies zunehmend zum Mythos: «Das Durchschnittsalter auf Facebook beträgt 38 Jahre.» Der kleine Bruder von Facebook sei Twitter und verzeichne ebenfalls ein starkes Wachstum. Reale und virtuelle Orte würden sich ausserdem immer stärker vernetzen, wozu auch die Location based Services der Smartphones beitragen. Luchsinger führte daraufhin einige Beispiele für diese Vernetzung und Lokalisierung der Angebote an, beispielsweise Groupon (<http://www.groupon.com>), welche das Couponsystem im Webzeitalter erfunden hatten. Das Ziel dabei sei, dass möglichst viele Leute sich am Angebot beteiligten, wodurch dieses günstiger würde. Überdies stellte Luchsinger eine Verschiebung von «Gadget-driven» zu «Action-driven» fest und nannte als Beispiel unter anderem das Crowdfunding: Internetuser könnten dabei Geld für Produkte, Projekte oder auch Geschäftsideen spenden (Beispiel: <http://www.kickstarter.com>).



«Social Media beginnt sich mit dem normalen Leben zu verzahnen. Alle nutzen Social Media.»

Sandbox/Nico Luchsinger



Zusammenfassend erwähnte Luchsinger folgende aktuellen Verschiebungen:

- Technology => Real Life
- Early Adopters => Everyone
- Virtual Places => Real Locations
- Global => Local
- Gadget-Driven => Action-Driven

Durch diese Verschiebungen würden sich auch die Organisationen verändern, ist Luchsinger überzeugt, was zum Aufbau von horizontalen Netzwerken führe. Entscheidend sei dabei: «Die Unternehmenskultur muss offener werden und es bedingt das Vertrauen in die Mitarbeiter.» Abschliessend nannte er die notwendigen Veränderungen für den Aufbau von Corporate Communities innerhalb des Unternehmens:

- Hierarchies => Networks
- Corporate Communities
- Genuine Corporate Cultures
- Customer Service is the new Marketing

## NEW BUSINESS MODEL

### Die Zukunft ist schon da – wieso warten bis 2020?

Dr. Beat Bühlmann, Google

Als erstes erläuterte Dr. Bühlmann, dass Google das Kundenbedürfnis ins Zentrum stelle und deshalb eine «Find-Engine» sei. Daraufhin informierte er darüber, dass die Schweiz betreffend der Internet Usage zu den drei schnellsten Ländern weltweit gehöre. Bei den Marketingausgaben lägen wir allerdings hinter den Ostblockländern. Auch die Internet-Affinität der Schweizer sei extrem hoch. Seit 2008 verbrächten die Schweizer ausserdem die Primetime (von 20-22h) im Internet, was auf einen parallelen Medienkonsum hinweise: 60% seien während des TV-Schauens im Internet und 10% nutzten das Handy. Somit folgte er: «30% der Medienzeit verbringen die Leute im Internet». Dank den Smartphones breche zudem über Mittag die Internetnutzung nicht mehr ab. Generell würden diese Geräte 65% der Zeit, welche sie genutzt werden, nicht für's Telefonieren verwendet. Aus diesem Grund unterstrich Dr. Bühler: «Integriertes Marketing ist wichtig!» Deshalb nannte er auch den ROPO-Effekt: «Research Online, Purchase Offline».



«Seit 2008 verbringen die Schweizer die Prime Time (20.00 – 22.00h) im Internet.»

Google/Bühlmann



Ferner definierte er den HIPPO-Effekt: «Die Highest Paid Person Opinion hat immer Recht.» Er informierte, dass es bei Google keine HIPPOs gäbe, wodurch persönliche Meinungen nicht relevant seien (n = 1). Dadurch seien die Angestellten bei Google auf Sitzungen vorbereitet und diese seien kürzer.

Im Weiteren stellte Dr. Bühlmann Google Insights vor, ein Marktforschungstool, das gratis zur Verfügung steht ([www.google.com/insights/search/#](http://www.google.com/insights/search/#)). Es ermögliche, die Bedürfnisse der Leute zu widerspiegeln und auch beispielsweise Offline-Marketingkampagnen zu messen. Die aufgezeigte Kurve sei dabei das relative Wachstum. Mittels dem Keyword-Tool könnten ausserdem Brainstormings in nur 10 Sekunden durchgeführt werden

([https://adwords.google.com/o/Targeting/Explorer?\\_\\_u=1000000000&\\_\\_c=1000000000&ideaRequestType=KEYWORD\\_IDEAS#search.none](https://adwords.google.com/o/Targeting/Explorer?__u=1000000000&__c=1000000000&ideaRequestType=KEYWORD_IDEAS#search.none)). Das Suchvolumen hierbei sei absolut.

Der Consumerbarometer ([www.consumerbarometer.eu](http://www.consumerbarometer.eu)) ermögliche ferner eine dezidierte Studie online und offline zusammenzustellen. Schliesslich erklärte Dr. Bühlmann, dass bei Google nur Werbung geschaltet werde, welche mit dem Kundenbedürfnis zu tun habe und unterstrich: «Der Kunde hat immer recht.» Das Ziel sei, dass der Kunde glücklich sei. Zudem sei die Relevanz entscheidend und nicht die Menge: «Es ist wichtig, dass man gefunden wird.»

### **Konvergenz der Medien – Revolution von Kommunikation und Information**

Michael Kerle, Head of Go to Market, Customer Experience Design Corporate Business, Swisscom

Michael Kerle informierte darüber, dass sich das Datenvolumen alle paar Monate verdopple und führte einige ICT-Trends an:

- Bring your own hardware
- Always on
- Anywhere access
- iPhone/iPad
- Communities (z.B. Facebook)
- Software is (nearly) free
- Enterprise Search

Wichtig dabei sei, dass der Mensch die Kommunikationskanäle verstehe: «Die Präsenz sagt, dass ich online bin. Dies kann ich ganz bewusst steuern.» Die modernen Technologien würden Business-Innovation und -Optimierung er-



«Der integrierte Ansatz eines Arbeitsplatzes erlaubt es dem Mitarbeiter von zu Hause aus zu arbeiten.»

Swisscom/Kerle



möglichen. So könnten neue Arbeitsprozesse designt werden, welche mittels Wissensdatenbanken beschleunigt werden. Neu würden horizontale Service-Modelle verwendet, welche eine integrierte Kommunikation anboten. Der integrierte Ansatz eines Arbeitsplatzes erlaube es dem Mitarbeiter, auch von zu Hause aus zu arbeiten. Dies sei einerseits zwar angenehm, andererseits sei er dadurch aber auch 24 Stunden erreichbar. Deshalb sei es wichtig, dass der Mitarbeiter sich auch ganz bewusst abgrenze: «Mitarbeiter müssen Stopp sagen können.» Dies beinhalte auch beispielsweise eine Katalogisierung der Kontakte. Dadurch würde definiert, wer wann anrufen dürfe. Zum Abschluss unterstreicht Kerle nochmals: «Der Mensch steht im Mittelpunkt!» Vor neuen Technologien dürften die Augen aber nicht verschlossen werden.

#### **Kommunikation in Social Media**

Daniel Ebnetter, Dozent Fachhochschule Nordwestschweiz

Nach dem Zeitalter von One-to-Many und One-to-One seien wir nun bei der Stammtisch-Kommunikation (Many-to-Many) angelangt, eröffnete Daniel Ebnetter. Dies bedeute eine Kommunikation auf Augenhöhe: «Eine lose Ansammlung von Menschen, die keine Beziehung untereinander haben, sprechen mehr oder weniger auf dem gleichen Niveau miteinander.» Zurzeit würden immer neue Kommunikationsplattformen entstehen und die Systematik dabei werde immer komplizierter. Facebook habe bereits über 500 Millionen Nutzer und 50% davon loggten sich täglich ein. «Die Schweiz ist eines der führenden Facebook-Länder mit 2.2 Millionen Nutzern» ergänzt er. Auf Twitter seien ca. 30'000 User zu finden. Twitter definierte Ebnetter überdies folgendermassen: «Twitter ist ein Mix aus Kurzbloggen, öffentlichem Chat und SMS auf 140 Zeichen beschränkt.» Wofür und in welcher Reihenfolge sollen die Social Media aber eingesetzt werden? Ebnetter empfiehlt folgendes Vorgehen:

1. Meinungsbildner erreichen
2. Eine Community aufbauen
3. Mitdiskutieren
4. Feedback abholen
5. Kundenservice leisten
6. Image pflegen
7. Verkaufen
8. Werben



**«Man darf nicht ein bisschen Social Media machen!»**

FHNW/Ebnetter



Im Übrigen erwähnte Ebnetter, dass die Transparenz, welche die Social Media mit sich brächten, eine riesige Chance darstelle. Wie aber sollen die Neuen Medien eingesetzt werden? Ebnetter rät zu Folgendem:

1. Einen Plan haben:
  - a. Wer soll erreicht werden?
  - b. Wo trifft man diese Leute?
  - c. Welche Ziele sollen erreicht werden?
  - d. Was kann (regelmässig!) gesagt werden?
  - e. Wer macht es?
2. Zuhören, zuhören, zuhören
3. Kontakt aufbauen
4. Fans und Followers den Schritt leicht machen
5. Botschaften platzieren
6. Mit der Community Ziele erreichen
7. Den Erfolg messen

Abschliessend folgerte er: «Man kann nicht ein bisschen Social Media machen!» Auch wenn wir in zwei Jahren wahrscheinlich nicht mehr twitterten, so würden Paradigmen und Konzepte überleben.

## NEW PERFORMANCE

### Capitalizing on Complexity – Insights from the Global Chief Executive Officer Study

Hendrik Lang, Executive Partner Leader Strategy & Transformation Consulting Services, IBM Global Business Services

Hendrik Lang stellte die Resultate der Global Chief Executive Officer Study vor, zu welcher 1541 CEOs befragt worden sind, knapp 50 davon auch in der Schweiz. Dabei stellte sich heraus, dass die Volatilität die CEOs zurzeit am meisten beschäftigt. Im Weiteren erwarteten fast 80% der CEOs eine Zunahme der Komplexität, informierte Lang und ergänzte: «Besonders gute Performer haben nur einen geringen Complexity-Gap».



«Kreativität ist weltweit die wichtigste Führungseigenschaft. In der Schweiz liegt sie nur auf Platz 4.»

IBM/Lang



Folgende drei Dinge machten erfolgreiche Unternehmen gemäss Lang besonders gut:

- Verkörperung eines kreativen Führungsstils
- Kundenbeziehungen immer neu erfinden (durch immer besseres Kundenverständnis)
- Aufbau von operativer Fingerfertigkeit (impliziert Vereinfachungen, iterative Strategieprozesse und kontinuierliche Anpassungen)

Somit verwunderte es ihn nicht, dass Kreativität weltweit als wichtigste Führungseigenschaft genannt wurde – wobei diese in der Schweiz nur auf Platz 4 läge. Folgende Empfehlungen würden zu mehr Kreativität führen:

- Agieren trotz Unsicherheiten
- Innovationen vorwärts treiben auch wenn sie bestehenden Geschäftsmodellen zuwiderstehen
- Verbessern von Kommunikationskompetenzen und Netzwerken

Kundenbeziehungen könnten folgendermassen immer wieder neu erfunden werden:

- «Der Kunde ist König!» im Unternehmen leben
- Zusammenarbeit mit dem Kunden im Team
- Trends aufspüren und Kundendatenauswertungen

Die operative Fingerfertigkeit könne schliesslich mittels folgender Massnahmen verbessert werden:

- Vereinfachungen, wo immer sie möglich sind (zum Beispiel mittels Kooperationen)
- Systemische Komplexität mittels Analysen managen
- Fördern von Geschwindigkeit und Flexibilität
- Wo möglich global agieren und wo nötig lokal: «Die Mischung aus Global und Lokal ist entscheidend!»

Zusammenfassend gab Lang folgende drei Handlungsempfehlungen:

- Unsicherheiten reduzieren
- Volatilität managen
- Vereinfachen, um Komplexität zu meistern



### **Dank Performance Management und neuen Geschäftsmodellen die Zukunft erfolgreich gestalten**

Andreas D. Baumann, CEO Consultingworld AG

«Die Erfolgsfaktoren in der Old und New Economy sind dieselben: Die Menschen und das Vertrauen» eröffnete Andreas D. Baumann. Seiner Meinung nach sind also die «Soft Factors» entscheidend. Je offener und ehrlicher die Mitarbeiter informiert würden, umso besser schneide ein Unternehmen in Veränderungsprozessen ab. Auch das Charisma der Führungsperson ist gemäss Baumann wichtig: «Je charismatischer eine Führungsperson ist, umso glatter verlaufen die Prozesse. Sie stärkt das Vertrauen.» Zusätzlich ist er überzeugt, dass eine erfolgreiche Arbeit an (und nicht in) den Systemen die Wettbewerbsfähigkeit sichere. Entscheidend sei überdies, dass der Kunde im Zentrum stehe. Unterstrichen wird dies durch Baumanns Aussage, dass drei Dinge in einem Unternehmen gemessen werden müssten:

- Kundenzufriedenheit
- Mitarbeiterzufriedenheit
- Cash Flow

Entsprechend rät er zu einem Perspektivenwechsel von aussen nach innen, also vom Kunden zum Unternehmen, um dadurch die kaufentscheidenden Kundenprozesse und - motivationen zu entschlüsseln.

#### **FAZIT**

Abschliessend kann festgehalten werden, dass am zweiten Performance Management Forum sehr gehaltvolle Referate zu hören waren, welche viele praktische Tipps und Ideen enthielten. Sie führten zu anregenden Diskussionen während den Pausen und des Apéros. Charles Imbacher forderte schliesslich die Teilnehmer dazu auf, Neues auszuprobieren, umgesetzte Ideen zu analysieren und Alternativen regelmässig zu prüfen. Es war ein intensiver Tag, der das Thema Performance Management sehr umfassend abbildete. Die Teilnehmer erfuhren das Neuste vom Wichtigen für die Performance von morgen in kompakter und gehaltvoller Form.



**«Drei Dinge müssen in einem Unternehmen gemessen werden: Die Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit sowie den Cash Flow.»**

Consulting World/Baumann



### Hauptpartner

**HORVÁTH & PARTNERS**  
MANAGEMENT CONSULTANTS

### Partner

**Mercuri Urval**

**Hostettler & Partner AG**  
Performance Management & Incentive Compensation

### Knowledge Partner



Fachhochschule  
Nordwestschweiz

**swisscom**



### Kommunikationspartner

Hill & Knowlton's Exclusive Swiss Associate

**KNOBEL**  
CORPORATE  
COMMUNICATIONS