

# : Zukunftsletter

Für Entscheider in Management & Marketing

## INHALT

G 48593

www.zukunftsletter.de (Passwort des Monats: Wandel)

## Future Firms

### Die Fastfood-Revolution:

Panera Bread serviert Fastfood mit alteuropäischen Rezepten

SEITE 2

### Wenn der Fahrschein 2x klingelt:

Teltix hat die SMS erfunden, mit der man Bus fahren kann

SEITE 3

### Die Lifestyle-Apotheke:

Die kalifornische Elephant Pharmacy ist die Apotheke von morgen

SEITE 4

### Paradox-Marketing:

Neuburger macht aus einem banalen Produkt eine exquisite Verlockung für Kenner

SEITE 5

### Die Beziehungs-Marke:

Parship.de beweist, wie sich mit dem Internet doch Geld verdienen lässt

SEITE 6

### Treibhäuser der neuen Werte:

Die Zunft AG baut an der Architektur, in der wertige Produkte wieder sichtbar werden

SEITE 8

### Wellness-Roots für alle Sinne:

Lush wird mit handgemachter Originalität auch die nächste Wellness-Welle überleben

SEITE 9

### Erlebnisgesellschaft Fertigbau:

Der Weber-Haus-Brandpark vereint Familienunterhaltung, Wissenstransfer und Verkaufsförderung

SEITE 10

### Die hohe Kunst der Selbsttransformation:

Clarke American verwandelte sich von einer Scheckdruckerei zu einem modernen Kundenmanager

SEITE 10

Der **Zukunftsletter** des Verlags für die Deutsche Wirtschaft AG und des Zukunftsinstituts von Matthias Horx  
www.zukunftsletter.de  
Passwort des Monats Mai: Wandel  
www.zukunftsinstitut.de  
Tel.: 0 61 95/90 39-22, Fax: -21  
E-Mail: info@zukunftsletter.de

## Trendwinner besetzen die Märkte von morgen

Liebe Leser,

Trends schnell zu erkennen und sie in ihrer sozioökonomischen Dimension zu verstehen, ist unsere Aufgabe. Doch auch Firmen profitieren immer mehr davon, sich frühzeitig mit den Konjunkturverläufen von Trends und Megatrends auseinander zu setzen. In unserem aktuellen Spezialreport stellen wir Ihnen Unternehmen vor, die allesamt die Zeichen der Zeit und des gesellschaftlichen Wandels erkannt haben.

Es sind allesamt Trendwinner. Sie haben Entwicklungen und Veränderungsprozesse schnell und auf kluge Weise analysiert und in ungewöhnliche Produktstrategien umgesetzt. Nicht selten operieren sie auf Gebieten und Branchen, denen längst das Todeslied gesungen worden ist (siehe „Neuburger“: Wie verkaufe ich Fleischkäse als Edelprodukt, „Clarke American“: Wie mache ich aus einer Scheckdruckerei einen Spezialisten für modernes Kundenmanagement).

Andere wiederum werden wir in den nächsten Jahren als einflussreiche Marktführer erleben – und zwar auf Märkten, die innerhalb kürzester Zeit vollkommen ihr Gesicht verändert haben. Panera Bread beispielsweise ist der marktmächtigste Vorbote für die komplette Erneuerung des weltweiten Fastfoods.

Und auch in dieser Sondernummer werden Sie wieder die unscheinbaren, dafür umso erfolgreicheren Startups finden, die mit einer innovativen Idee neue Zukunftsmärkte erschließen. Das Unternehmen Teltix aus Hamburg beispielsweise bereitet gerade die Zukunft des mobilen Ticketings vor – mit dem Vertriebskanal, dem Handy, in der Hosentasche ...

In bewährter Weise haben wir unsere Trendwinner für Sie kategorisiert und uns dabei an folgenden Kriterien orientiert:

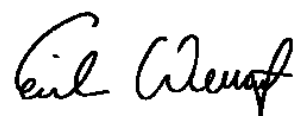
- Von welchen Megatrends, Trends oder aktuellen Consumer Trends profitieren die Unternehmen, wie gehen sie mit Trends um?
- Wie groß ist schon jetzt ihre Marktmacht? Wie haben sie möglicherweise Ihre Branche bereits verändert? Wie werden sie ihren Markt weiter verändern?
- Dank welcher Innovationen, welcher Produktphilosophie sind sie zu Trendwinnern geworden? Welche Bedeutung haben Innovationen für ihre Weiterentwicklung? Sind weitere innovative Produkte und Dienstleistungen zu erwarten?
- Last but not least: Wie ist es Ihnen gelungen, in Zeiten von verstopften Märkten und des hyperkritischen Konsumenten ordentliche Umsätze zu machen?

Wir wünschen Ihnen eine erkenntnisreiche Lektüre!

Ihr



Matthias Horx



Dr. Eike Wenzel



Matthias Horx



Eike Wenzel

KEYWORDS

FAST CASUAL, AUTHENTIC FOOD, CHILLOUT TIME

**Beyond Burgers**

**Panera Bread ist der neueste Trendwinner am amerikanischen Fastfood-Markt. Das Rezept kommt ausgerechnet aus dem alten Europa: Brot**



Der betörende Duft von frisch gebackenem Brot markiert eine neue Ära in der Geschichte des Fastfoods. Täglich werden die Filialen der Sandwich-Kette Panera Bread mit frischem Teig beliefert, der vor Ort in das herrlich krustige Brot verwandelt wird, das so typisch ist für Panera Bread, Amerikas Aufsteiger in der Fastfood-Gastronomie der letzten Jahre. Ein alteuropäisches, fast schon mythisches Kulturgut erobert den amerikanischen Fastfood-Markt: Das urige Sauerteig-Brot gehört zu den Bestsellern der hippen Kette. Daneben stehen den Kunden noch mehr als zehn weitere Brotvarianten zur Auswahl.

**Die 3 wichtigsten Trends, die Panera Bread antreiben:**

...❖ **ENTSCHEUNIGUNG UND EIGENZEIT:** Essen, das ich mir schnell besorgen und einfach verzehren kann, muss nicht zwangsläufig aus Fleischklopsen und Gummibrötchen bestehen. Panera Bread verkauft den Gegenentwurf zum klassischen Fastfood: frische, ursprüngliche Zutaten,



Phantasie in Highend-Qualität. Währenddessen bemüht sich McDonald's gerade an einem U-Turn in Richtung gesünder.

...❖ **OBESSITY-OBSESSION:** Amerika hat in den vergangenen Monaten dem Fett den Kampf angesagt. Dicke Kinder, schlechtes Essen, Prozesslawinen – die Zeit des industrialisierten Fastfoods wird definitiv von dem Megatrend Gesundheit überrollt. Panera Bread reüssiert mit der urgesunden mediterranen Küche.

...❖ **AUTHENTIC FOOD:** In der Multiflex-Kultur werden wir süchtig nach den kleinen Inseln des Luxuriösen, Besonderen und Ursprünglichen. Panera-Produkte versprechen für eine Sandwich-Länge den Wiedergewinn von Erdung, Natürlichkeit und jahrhundertealtem Handwerk.

**Fast Casual: Die Niveau-Revolution im Fastfood**

Die Zukunftsformel lautet Fast Casual beziehungsweise Quick Casual. Aus fabrikmäßiger Massenabfertigung wird mit einem Unternehmen wie Panera Bread massenhafter Komfort und die neue Lust an der kalten Küche. Nach der McDonaldisierung der Küche erleben die USA im Moment die Re-Traditionalisierung des Essens. Panera (ein Kunstwort aus pane = Brot und era = Zeit) europäisiert zurzeit gerade die amerikanische Systemgastronomie. Gegrillte Hähnchenbrust mit Pesto-Mayonnaise, dazu Tomaten, rote Zwiebeln und Balsamico-Vinaigrette in einem italienischen Rosmarinbrot oder frisches Roastbeef aus dem Ofen mit rauchigem Cheddar und einer Meerrettichsoße auf einem Käsebaguette – die Produkte beschreiben den substanziellen Wandel von Fastfood zu Fast Casual.

Um die Fastfood-Revolution auszulösen, hat Panera Bread, was die Gestaltung der Verkaufsräume angeht, eigentlich nur an der Feineinstellung kleine, aber wirkungsvolle Veränderungen vorgenommen. Zum Beispiel bestellt der Kunde sein Sandwich am Counter, bezahlt und bekommt das Essen anschließend an den Tisch geliefert. Fast-Casual-Kunden geben laut Analyse der Food-Consulting Firma Technomic im Schnitt 6 bis 8 Dollar pro Besuch aus. Demgegenüber bewegt sich der Durchschnitts-Check der klassischen Fastfood-Gastronomie bei 3 bis 4 Dollar.

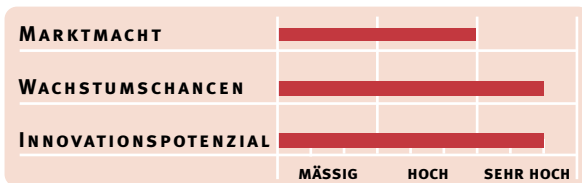
**Die Erfindung der Chillout-Time**

Viel ist momentan von den so genannten Third Places die Rede, Orte zwischen Büro und Zuhause, die den Konsumenten vorübergehend kleine Inseln der Erholung und des Durchschnaufens anbieten. Panera wird aus diesen passageren Orten in nächster Zeit ein zweites Zuhause machen. In einigen Filialen werden gerade die ersten kostenlosen Wireless-LAN-Zugänge eingerichtet. Ein weiterer genialer Schachzug also, um aus der Laufkundschaft Stammgäste zu machen: Die Leute kommen in die Läden, um ihre E-Mails zu lesen, auszuruhen und die seltene und kostbare Eigenzeit zu genießen. Starbucks verfolgt ein ähnliches Konzept – beide Ketten haben die explosionsartigen Zuwächse der letzten Jahre der Eroberung der Chillout-

Time, der Zeit zwischen 13 und 17 Uhr, zu verdanken. Bei Panera Bread generiert dieser Tagesabschnitt, der bislang als tote Zeit galt, mittlerweile 20 Prozent des Tagesumsatzes.

Zurzeit operiert Panera wie die meisten der aufstrebenden Fast-Casual-Ketten nur auf regionalen Märkten. Als der größte Anbieter im Bakery-Segment verfügt Panera gegenwärtig lediglich über 500 Outlets in wenigen US-Bundesstaaten, hauptsächlich an der Ostküste. Doch der nationale Rollout ist beschlossene Sache. Im vergangenen Jahr eröffnete Panera Bread 131 Bakery-Cafés, davon allein 45 im vierten Quartal 2004. Panera Bread konnte im Jahr 2002 ein Umsatzplus von 43 Prozent verzeichnen und setzte dabei insgesamt 755 Millionen US-Dollar um. Verglichen damit fiel das Umsatzplus von Starbucks mit 23 Prozent (allerdings bei einem gigantischen Gesamtumsatz von 2.940 Millionen US-Dollar!) eher bescheiden aus. *E. W.*

@ [www.panerabread.com](http://www.panerabread.com)



**K E Y W O R D S**

MULTIMEDIA, TICKETING, MOBILE DIENSTE

**Wenn der Fahrschein 2x klingelt**  
**Die Verschmelzung von Multimedia und Mobilität**  
**schreitet unaufhörlich voran: Teltix macht aus dem Handy einen mobilen Fahrkartenautomaten**

Die Revolution am Kartenschalter basiert eigentlich auf einer ganz einfachen Analyse. Wer ein Ticket für den öffentlichen Nahverkehr kauft, will das ohne großen Aufwand, schnell und zu guten Konditionen tun. Der Fahrscheinvertrieb über Automaten, Verkaufsstellen und in den Verkehrsmitteln, so dachten es sich die Gründer der Osnabrücker Teltix GmbH vor 2 Jahren, leistet dies aber nur mäßig und nutzt die bestehende Kundenbeziehung überhaupt nicht für Services und Neukundengewinnung. „Dabei ist der Ticketverkauf die Schlüssel-Interaktion zwischen



Kunde und Verkehrsbetrieb“, konstatiert Jochen Baumeister, einer der Mitinhaber des Startups.

**Innovation Mobile Ticketing**

Aus dem mobilen Gedankenblitz wurde schnell eine handfeste Geschäftsidee. Teltix erhielt 2002 nach mehreren Top-Platzierungen in Gründerwettbewerben als eines der wenigen Unternehmen in Deutschland noch privates Venture Capital. Das Unternehmenskonzept überzeugte auch nach dem Ende des internationalen Börsenbooms und dem damit einhergehenden Einbruch der Risikofinanzierung. Im Anschluss an die Entwicklung des eigenen Mobile Ticketing-Systems erfolgte im Januar 2003 mit den Stadtwerken Osnabrück der Start des deutschlandweiten Services.

Heute ist Teltix der Innovationsführer im Bereich Mobile Ticketing und Service Provider für die Abwicklung des Fahrscheinverkaufs im öffentlichen Personennahverkehr über Mobiltelefone. Das Unternehmen bietet Verkehrsbetrieben die Teilnahme an einem deutschlandweiten Mobile-Ticketing-System, ohne dass sie für das kundentreue Angebot selbst investieren müssen. Zum Service gehören das Inkasso der Ticketerlöse, die Überwachung, Wartung und Anpassung der Infrastruktur, die Bereitstellung mobiler Kontrollgeräte und – in Kooperation mit den Verkehrsbetrieben – die lokale Vermarktung und Schulung der Mitarbeiter.

**Fahrschein-SMS**

Und mobiles Ticketing hat den Vorteil, dass es ganz simpel funktioniert: Der Fahrgast fordert seine Einzelfahrschein über eine von Teltix geschaltete kostenlose Mobilfunknummer an, die er an jeder Haltestelle vorfindet (z. B. 0800-79 26 66 1 für Bonn). Die Rufnummernübertragung darf dabei allerdings nicht ausgeschaltet sein. Das System meldet sich anschließend kurz mit einer automatischen Anrufbestätigung. Kurz darauf erhält der Passagier sein

Ticket via SMS. „Entscheidend ist die einfache Bedienung. Nur so kann eine breite Masse gewonnen werden“, glaubt Geschäftsführer Jochen Baumeister. Zusätzlicher Vorteil für den Kunden: Sobald sich die Fahrten zu einer Tages-, 4-Fahrten- oder Wochen-Karte addieren, wird auto-

1. Bestellnummer anrufen (0800 - 835 849 -0)
2. Ansage abwarten
3. Fahrschein kommt per SMS

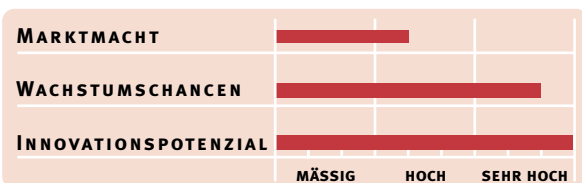
matisch der günstigere Tarif berechnet und abgebucht. Die Käufer via Handy nehmen das Angebot immer stärker an – zwei Prozent aller Fahrscheine werden derzeit als SMS verkauft.

**Vertriebskanal in der Hosentasche**

Das liegt nach Auffassung der Betreiber vor allem auch daran, dass der Service mit jedem Mobiltelefon und in jedem Mobilfunknetz reibungslos funktioniert - und zwar sowohl für Vertragskunden als auch mit so genannten Pre-paid-Karten. Die Fahrschein-SMS enthält zur sicheren Überprüfung ein sich änderndes Codewort als Kontrollmerkmal. Jeder Kontrolleur kann zudem die Ticket-ID-Nummer der Fahrschein-SMS online überprüfen. Mobil über Internet wird in kürzester Zeit zweifelsfrei festgestellt, ob für den Kunden in der Teltix-Datenbank ein gültiger Fahrschein vorhanden ist.

Der Markt für das mobile Ticketing in der Zukunft ist riesig: Allein in Deutschland addiert sich die Nutzung des ÖPNV auf mehr als 7,5 Milliarden Fahrten. Davon entfallen etwa 20 Prozent oder 1,4 Milliarden Fahrten auf Gelegenheitsfahrer. Um diesen Herausforderungen zu begegnen, treten heute elektronische Vertriebswege in den Vordergrund. Die bisherige Entwicklung konzentrierte sich auf SmartCard-Lösungen, die Kunden entweder durch das Einführen der Karten in Terminals und Automaten oder auch kontaktlos beim Passieren von Kontrollpunkten identifizieren. Diese Systeme erfordern jedoch den investitionsintensiven Aufbau einer Kontrollinfrastruktur an allen Haltestellen und in den Verkehrsmitteln. Dabei hat der Kunde, so ein Initialgedanke der Teltix-Idee, den geeigneten Vertriebsweg eigentlich stets dabei: Ein Mobiltelefon steckt heute fast in jeder Tasche. Mobile Ticketing könnte daher hinsichtlich Investitionsbedarf, technologischer Flexibilität und Kundenbindung künftig der ideale Vertriebsweg für Fahrscheine im öffentlichen Personennahverkehr sein. Statt anonyme Käufer am Automaten zu bedienen, versorgen Verkehrsunternehmen ihre Kunden im Mobile Ticketing mit den besten Preisen, Informationen und Services. D. B.

@ [www.teltix.de](http://www.teltix.de)



**KEYWORDS**

HIGH-TOUCH, FUTURE HEALTH, WELLNESS

**Der Lifestyle-Apotheker**

**Die kalifornische Elephant Pharmacy demonstriert, wie High-Touch-Elemente die Apotheke von morgen prägen werden**

Apotheken in der Veränderungsturbulenz. Die Krise des altehrwürdigen Berufsstandes wird allenthalben an die Wand gemalt, und das Schreckgespenst Versandhandel treibt sein Unwesen. Aber während in Deutschland das prognostizierte Apothekensterben für Unruhe (oder hohe Erwartungen auf Seiten der Pharmagrossisten) sorgt, schafft die Elephant Pharmacy in Berkeley/Kalifornien wegweisende Trampelpfade für die Apotheke der Zukunft.

**Living Pharmacy: Wenn aus Kunden Gäste werden**

Die Elephant Pharmacy hat Platz – viel Platz: auf 1.300 Quadratmetern sind westliche und fernöstliche Medizin vereint. Schon damit ist der Grundstein für großes Vertrauen in das Angebot gelegt. Denn Gesundheitssucher von heute geben sich nicht mit konventionellen Medikamenten alleine zufrieden. Sie suchen den Einklang von Körper, Geist und Seele den sie immer häufiger in der Anwendung alternativer Heilmethode finden. Auf die Sicherheiten der Schulmedizin wollen sie jedoch trotzdem zurückgreifen können – der Mix macht's. Und Gesundheit wird zum Stilelement der eigenen Persönlichkeit: „That's our brand“, sagt Stuart Skorman, der die Elephant Pharmacy in der weltberühmten Universitätsstadt Ende 2002 eröffnete.



Die Kunden im „Berkeley's One-Stop Wellness Store“ können Yoga- und Fitnesskurse belegen, Vorträge und Seminare rund um die Thematik Medizin & Gesundheit besuchen oder in der hauseigenen Buchabteilung stöbern – alles zum Nulltarif. Denn Apotheker müssen künftig eine aufgeklärte und gesundheitsbewusste Wohlfühl-Klientel bei der Stange halten, die Gesundheit wie ein Accessoire zukaufen. Extensive Informationen zu Produkten und vor allem eine qualifizierte Beratungscrew bilden das Zentrum der Lifestyle-Apotheke – von kompetenten Verkäufern über Gesundheitsexperten jedweder philosophischen Couleur bis hin zu Kosmetikerinnen.



Ob lifestyleige Wellness-Produkte, OTC-Artikel, spezielle Mischungen aus dem Kräuterlabor oder rezeptpflichtige Arzneien – die Elefantapotheke ist kein Pillen-Discount, sondern versteht sich als Consultant in Sachen Gesundheit. Die Baby-Boomers der oberen Bildungsschichten danken es mit dem Griff ins hochpreisige Angebot. In Berkeley werden ihnen Yogastunden nicht für teuer Geld untergejubelt, sondern als selbstverständliche Serviceleistung mit in die Tüte gepackt, wie anno dazumal das Hustenbonbon. Wenn Kunden zu Gästen werden, steigert das zwar erheblich die Personal- und Marketingkosten – Kundenbindung und Aufmerksamkeit jedoch sind garantiert.

### Die Starbucks-Apotheke

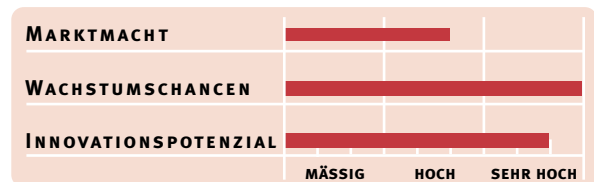
Die Zukunft der Präsenzapotheke liegt in der Ausweitung des Serviceangebotes. Die deutschen Apotheker verstricken sich derzeit noch in hilflosem Klein-Klein (Bonuspunkte, Kundenkarten, Hausapotheken-Modelle, Lockerung der Preisbindung), und wirkliche Dienstleistungskonzepte gehen selten über Blutdruck- und Zuckerspiegelmessung hinaus. Erste Ansätze wie die 24-Stunden-Telefon-Hotline des Pharmazeuten-Netzwerks Parmapharm.de müssen sich noch bewähren, weisen aber in die richtige Richtung – nämlich in die Richtung eines individualisierten und dienstleistungsorientierten Gesundheitsmanagements. Genau das verbirgt sich hinter dem bescheiden daherkommenden „e“ der Elephant-Pharmacy.

Währenddessen legen mutige Apotheken hier zu Lande ihr Regallager-Image ab und verschaffen sich mit modernem Design ein zeitgemäßes Outfit (siehe „Wirtschaftswoche“ 10/2004). So werden aus sterilen Arzneigeschäften ansprechende Gesundheitstempel. Skorman hofft, die Erfolgsstory von Starbucks auf eigenem Terrain weiterzuschreiben zu können: High-Touch-Pharmazie, ein Gesundheits-Etablissement, dessen Besucher sich nicht als Kranke fühlen, sondern Gesundheit als Erlebnis erfahren möchten. Kaffee ist seit Starbucks ja auch kein schnödes Lebensmittel mehr. Mit diesem Konzept will Skorman, der in den Neunzigern bereits im Videoverleihgeschäft erfolgreich war, zunächst die US-amerikanische Apothekenslandschaft umkrepeln (mit In-Store-Lösungen in Kaufhäusern und Drogerien), bevor er – die Trademark „Elephant“ ist gesichert – auch in Europa an den Start geht.

Elephant-Pharmacy weist den Weg in die Zukunft der Gesundheit, in der es um mehr als die Abfertigung von Kranken geht. Weiß bekittelte Schubladenzieher müssen

sich als Gesundheitsanimateure verkaufen, um den Ansprüchen ihrer aufgeklärten und wellnessinfizierten Klientel gerecht zu werden. High-Touch-Pharmazie bedeutet, das „Fragen-Sie-Ihren-Arzt-oder-Apotheker“ endlich ernst zu nehmen – und zwar über zeitgemäße Kundenbindungsansätze, Servicekompetenz und ein ausgedehntes Dienstleistungsassortiment. Der Trend zur Selbstmedikation sowie zum eigenverantwortlichen Umgang mit Gesundheit und deren Vorsorge könnte Apotheker demnächst zu den Trendwinnern der Wohlfühlgesellschaft werden lassen – vor allem, wenn der zeitaufwändige (und nun auch verteuerte) Arztbesuch nur noch „in absoluten Notfällen“ einkalkuliert wird. A. H.

@ [www.elephantpharmacy.com](http://www.elephantpharmacy.com)



### KEYWORDS

FOOD, HIGHEND-GASTRONOMIE, PARADOX-MARKETING

## Die Neuburger-Story

**„Paradox-Marketing“ – wie man ein scheinbar belangloses Produkt in einem zersplitterten Markt zum absoluten Marktführer macht**



LEBERKÄSE ist so ziemlich das letzte Produkt, das man im Kontext mit Trends vermuten würde. So ziemlich alles ist „untrendhaft“ daran. Erstens ist es vom Tier (gegen den Vegetarismus-Trend), zweitens mit obskuren Inhalten (gegen den Authentic-Trend), drittens gilt es als ungesund, un-edel, denn „es“ fristet meistens zwischen zwei Papp-Brötchenhälften irgendwo in einer Bude am Bahnhof sein klägliches Dasein.

### Wie funktioniert Paradox-Marketing?

Und dennoch – oder gerade deshalb. Der Austria-Metzger Hermann Neuburger aus dem oberösterreichischen Ulrichsberg hat es geschafft, aus diesem schwierigen Produkt eine Edel-Marke zu machen. Primär zwar nur auf



SAGEN SIE NIEMALS LEBERKÄSE ZU IHM

dem österreichischen Markt – aber dennoch ist dies eine Fallstudie aus dem Kapitel „Konsequentes Trend-Marketing“. Und sie beweist, es geht: Man kann aus ALTEN Produkten eine NEUE Welt machen.

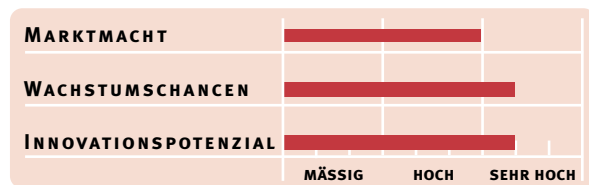
„Sagen Sie niemals Leberkäse zu ihm“ – mit diesem „Paradox-Marketing“ ging Neuburger vor einigen Jahren in die Produktoffensive für seinen reformierten Fleischkäse, der nur noch aus magerem Fleisch und „genialen Gewürzen“ bestand – obwohl die Rezeptur aus dem Jahre 1948 kaum verändert worden war. Zitat aus der Kampagne, die in großen Edel-Zeitschriften und im Fernsehen bestritten wurde: „Mit seinem ausgesuchten, mageren Frischfleisch und seiner „Null-Mehl“-Rezeptur ist der Neuburger ein Vorreiter für unsere Esskultur im neuen Jahrtausend. Der feine Geschmack ist wahrlich erlaubt und von klassischen Kalorienzählern (sie werden auch im nächsten Jahrhundert nicht aussterben) auch freundlichst toleriert. (10 dag Neuburger beinhalten etwa 230 kcal oder 955 kJ.) Zudem lässt sich der Neuburger herrlich zu „klugen“ Lebensmitteln kombinieren.“

**Fleischkäse in der Highend-Gastronomie**

Das Comeback des Neuburger arbeitet mit dem „Retro“-Trend, ohne dabei „retro“ zu werden. Wir alle erinnern uns an die Fleischsemmel aus unserer Kindheit, aber SO möchten wir sie eben nicht mehr haben. Also setzt Hermann Neuburger auf Design – und auf Gourmet-Küche. Er ließ österreichische Star-Köche Gerichte mit dem Neo-Fleischkäse zubereiten, die vom Frühstück bis zum Voll-Abendmenü reichten. Dabei setzte er auf das genaue Gegenteil von Opulenz und Völlerei, in dessen Kontext ein ordentlicher Fleischkäse ansonsten gegessen wird. Feine Scheiben, hauchdünn gewickelt, minimalistisch zubereitet, dazu Teller wie aus einem japanischen Restaurant. In den Print-Anzeigen sieht man gebürstetes Metall, Lofts und moderne Städter, die sich eine Art „Essenz“ auf dem Teller zelebrieren. Das Ganze ist so konsequent ANTI, so radikal durchgehalten, dass es schon als Kampagne ein Kunstwerk ist. Heute hat der edle Neuburger einen Platz ganz vorne im Fleischregal erhalten und zeigt, wie man

auch in scheinbar „verlorenen“ Branchen wie dem Fleischerhandwerk mit Trends den Turnaround schaffen kann – und dem „Geiz-ist-geil“-Trend in die umgekehrte Richtung davongaloppiert. M.H.

@ [www.neuburger.at](http://www.neuburger.at)



KEYWORDS

E-COMMERCE, BEZIEHUNGSMÄRKTE, INTERNET

**Die Beziehungs-Marke**

Parship.de hat in kürzester Zeit bewiesen, wie mit dem Internet doch Geld zu verdienen ist und dass das „www“ sogar auf dem delikaten Markt der Gefühle landen kann

Schmuddelige Webseiten, unseriöse Angebote (www.seitensprung.de oder www.scheidung-online.de) – die Beziehungsmärkte in Zeiten des Internets schienen bis vor kurzem der totalen Vertrashung entgegenzutaumeln. Doch dann erklimmte www.parship.de wie Phönix aus der Asche den schmierigen Kontaktmarkt und fügte ihm ein seriöses Anbahnungs-Tool für Besserverdienende hinzu. Und was konnte es dafür „Angemesseneres“ geben als den



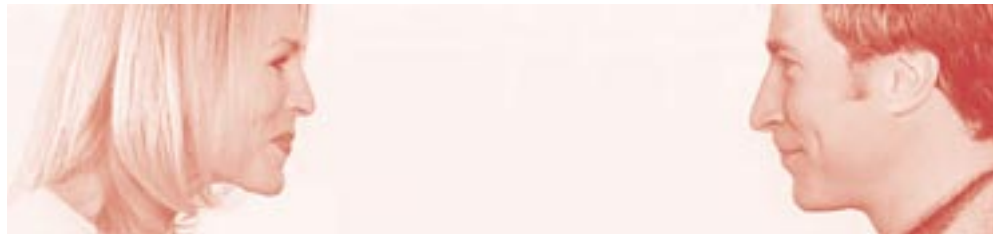
„Wir unterscheiden uns ganz klar von herkömmlichen Flirt- und Datingportalen, da wir eine auf wissenschaftlichen Erkenntnissen fundierte Partnervermittlung anbieten.“ Parship-Geschäftsführer Andreas Arntzen

Holtzbrinck Verlag („Die Zeit“, „Wirtschaftswoche“, „Handelsblatt“) im Hintergrund, um dem Internetprojekt die Würde des Gepflegten zu verleihen. Wer über [www.parship.de](http://www.parship.de) seinem Singledasein ein Ende setzen möchte, der zahlt halbjährlich 149 Euro als Eintrittspreis.



**Anbahnungsbeschleuniger  
Wissenschaft**

Das Geheimnis des Erfolges: In einem ausführlichen Persönlichkeitstest bzw. einer Matching-Liste (dauert etwa 40 Minuten) definieren Paarungswillige zunächst möglichst präzise die Eigenschaften ihres zukünftigen Lebensabschnittspartners. Mittels anonymer Kontaktaufnahme wird ein erstes Interesse an dem Profil des oder der Unbekannten bekundet. Alles weitere funktioniert über E-Mail-Kontakt. Bei Parship hat funktioniert, was in anderen Branchen regelmäßig in die Binsen geht: der Dialog mit der Wissenschaft. Parship beauftragte eigens das Psychologische Institut der Universität Hamburg (Prof. Dr. Schmale) mit der Erstellung des Persönlichkeitstests.



Wer hätte das gedacht? Das Internet ist ein beziehungs-schwangeres Medium und verspricht dicke Margen: match.com in den USA und udate.com in England machen Umsätze von mehr als 100 Millionen Euro. Match.com verfügt weltweit über mehr als 18 Millionen Mitglieder. Parship setzt weniger auf Masse, sondern auf die richtige Klientel. Wer den hohen Halbjahresbeitrag aufbringt, sucht keine One-Night-Stands. Entsprechend funktioniert die virtuelle Anbahnung zügiger und zielgenauer als beim Date im Fitnessclub oder im Restaurant. Die User-Zahlen explodieren. Waren es im März 2003 noch 314.000 registrierte Nutzer, sind es ein Jahr später bereits knapp 610.000.

**Ende des Frustsingle-Daseins**

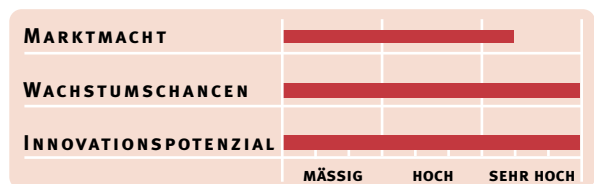
Werden wir mit Parship den Trend zur Singleisierung und die Tendenz der galoppierenden Beziehungslosigkeit in unserer Gesellschaft stoppen? Beendet ausgerechnet das blutarme Internet den Gebärestreik der Deutschen? Laut einer Emnid-Umfrage aus dem Jahr 2003 lernen bereits acht Prozent der Internetnutzer ihre Lebenspartner via Web kennen. Und wo die Rubrikenmärkte des Zeitungsgeschäftes zusammenbrechen, weist der gepflegte Internet-Kuppler den Weg aus dem weiteren Dilemma: verlegerisches Neugeschäft mit genauem Blick auf die Zielgruppe. Parship bedient mustergültig den Trend zu immer

mehr Massclusivity. Das intelligente und unverfängliche System treibt auch den vielbeschäftigten Berater, den skrupulösen Studienrat und die Chirurgenwitwe auf den Markt der Erwartungen zurück.

Und besonders interessant für das Gros männlicher Frustsingles: Frauenüberschuss! Nach wie vor sind 51 Prozent der Parship-Mitglieder weiblichen Geschlechts. Männer auf Partnersuche können hier mit realistischen Chancen rechnen. Zum Vergleich: Beim amerikanischen Match.com gehen lediglich 40 Prozent Frauen an den Start. Der Trendwinner Parship führt mustergültig vor, wie situierte Zielgruppen an neue Produkte gebunden werden können: hochwertige Dienstleistung, elaboriertes Konzept und beschränkter Zugang.

Die Medienpartner unterfüttern ebenfalls den Qualitätsanspruch der Site. Von den Holtzbrinck-Titeln über „Spiegel-Online“ bis zur „Neuen Zürcher Zeitung“ kooperiert der Höhenkamm der deutschsprachigen Publizistik mit Parship. Die Zusammenarbeit hat sich vor allem auch für die „Zeit“ gelohnt. Nach eigenen Angaben hat Parship im vergangenen Jahr maßgeblich dazu beigetragen, dass „Zeit-Online“ den Break-even schaffte. Und selbst für verheiratete Trendforscher hat Parship etwas zu bieten, denn das Beziehungs-Portal forscht nebenbei auch dem Lebenswandel seiner hochwertigen Kundschaft nach. Natürlich spielen da innere Werte immer noch die Hauptrolle. Doch satte 43 Prozent, die überwiegende Mehrheit, der Parship-Community, antwortete auf die Frage „Wie wichtig ist das Gewicht des Partners?“ folgendermaßen: „Ist mir eigentlich egal – aber meine bisherigen Partner waren trotzdem alle schlank. Wer sportlich ist, fühlt sich einfach wohler in seinem Körper und hat eine bessere Ausstrahlung.“ Das Bildungsbürgertum auf dem Weg in die neue Beziehungskultur der Gesundheitsbesessenen. *E.W.*

@ [www.parship.de](http://www.parship.de)



KEYWORDS

SIMPLIFYING, NEW LUXURY, LOHAS

Die Treibhäuser der neuen Werte

Die Zunft AG pflanzt in Süddeutschland und in der Hauptstadt architektonische Keimlinge für die wiedergewonnene Würde des Manufaktuellen

Nichts ist für ein Produkt fataler als die Tatsache, dass es uns Konsumenten in massenhafter Stückzahl – wie ein Ei dem anderen gleichend – vorgeworfen wird. Wenn wir tief in uns hineinhorchen, dann träumen wir alle von den unverwechselbaren Dingen unseres alltäglichen Lebens, die einzigartig, individuell und authentisch zugleich sind. Um für diese Sehnsucht nach dem Wertigen wieder einen Ort zu schaffen, arbeitet die Zunft AG an ihren Zunfthallen und Zunfthäusern. Die 1A-Standorte in den deutschen Großstädten, seien es die Münchner Maximilianshöfe, der Neue Wall in Hamburg oder die Düsseldorfer Königsallee – überall ist der Einzelhandel (gerade im Segment Textil und Haushaltswaren) im Aussterben begriffen. Mittelständler und manufaktuelle Anbieter kapitulieren vor den Standortmieten.

Wiederaneignung der urbanen Brachen

Höchste Zeit, um wieder auratische Orte zu schaffen, die den wertigen Dingen ihre Würde zurückgeben. Die Zunft AG hat sich an die Rettung eines anachronistischen Begriffes und einer scheinbar verschütt gegangenen Tradition gemacht, die wunderbar in unsere Retro-Kultur passt. Die Wiedergeburt des Zunftgedankens, wie es die Standortprojekte der Zunft AG vorsehen, verbindet sich mit mehreren einflussreichen Trends:



...❖ **RETRO:** Früher war nicht alles besser, aber unsere schier unstillbare Lust an der Vergangenheit verknüpft sich vor allem auch mit Produktqualitäten und -eigenschaften, die wir (vermeintlich) einmal kennen gelernt haben.

...❖ **NEW LUXURY:** Der neue Luxus der Zukunft verlangt nach Produkten, die über ihre materielle Existenz hinaus verweisen und unsere Lebensqualität steigern.

...❖ **MASSCLUSIVITY:** Die Zukunft des hochpreisigen Konsums liegt in Produkten, die dem massenhaften Konsumenten das Gefühl vermitteln, an einem ganz individuellen Erlebnis teilzuhaben.

...❖ **FEEL-GOOD-CONSUMING:** Mit dem Übergang von der Ära des Konsumüberflusses in die Ära des Konsumüberdrusses fragen wir immer häufiger nach der Ethik eines Produktes sowie nach der politischen und ökologischen Korrektheit seiner Herstellung.

Für Christoph Hinderfeld, Sprecher des Beirats der Zunft AG, sind die Zunftorte Leuchtturmprojekte, dritte Orte mit individuellen Produkten und qualifizierter Kundenschaft. In Berlin wird im Jahr 2005 die erste Zunfthalle Deutschlands eröffnen. In der 120 Jahre alten Rinderauktionshalle in Friedrichshain werden sich szenige Einzelhändler wie Coledampfs ([www.coledampfs.de](http://www.coledampfs.de)) oder der Bio-Supermarkt EoKomma ([www.eokomma.de](http://www.eokomma.de)) tummeln. Am Mannheimer Hafen verwandelt sich das ehemalige Rotlichtviertel gerade zu einem postmodernen Zunftviertel.

Die Power-Zielgruppe wartet schon: die LOHAS

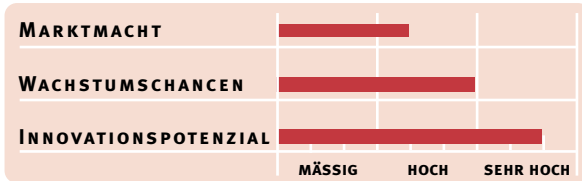
Doch den neuen Zunftmachern ist durchaus klar, dass sich nur mit Rückwärtsgerichtetheit kein substanzielles Projekt anschieben lässt. Das Mannheimer Zunftviertel wird folglich die räumliche (und ideelle) Nähe zur jüngst eröffneten Mannheimer Popakademie nutzen. IT-Anbieter und andere Dienstleister sollen an einem Klima des produktiven Handelns und Wandelns mitwirken. Zu den ausgewählten Einzelhändlern, die dem Zunftviertel Leben einhauchen sollen, gehören u. a.: die Höchster Porzellanmanufaktur ([www.hoechster-porzellan.de](http://www.hoechster-porzellan.de)), die Krystallglasmanufaktur Ludwigsthal ([www.ludwigsthal.com](http://www.ludwigsthal.com)), der Silberschmied Christoph Widmann ([www.silberwaren.de](http://www.silberwaren.de)) sowie der Maßschuhmacher Axel Himer ([www.himer-gmbh.de](http://www.himer-gmbh.de)). Ein weiterer Vorteil bei der Rekulktivierung Retro-Quartiere: Sie sind nach wie vor an die bewährten Verkehrsadern angeschlossen und einfach anzufahren.



Wenn es zutrifft, dass wir uns in den nächsten Jahren zu einer Deep-Support-Kultur entwickeln (und es gibt verlässliche Anzeichen dafür), dann werden wir auch ein Retro des entstressten Kontaktes zwischen Kunden, Produkt und Händler erleben. Die Nachfrage für einen Ort der „guten Dinge“ ist zweifellos da. Und auch die Zielgruppe steht schon Gewehr bei Fuß. Es sind die sogenannten kulturell Kreativen oder LOHAS, Menschen zwischen 30 und 45 Jahren, geprägt von einer tiefen Wertesehnsucht. Sie bevorzugen eine gesundheitsbewusste Lebensweise und geben gerne mehr Geld für vernünftige Qualität aus der Bio-Boutique oder für manufaktuell gefertigte Mode aus (30 Prozent der US-Bürger, also rund 63 Millionen Erwachsene, werden bereits zu dieser Ziel-

gruppe gezählt). Und auch an der Corporate Citizenship wird es dabei nicht fehlen: In bescheidenen Ansätzen möchte die Zunft AG manufaktuelles Produzieren am Standort auch wieder etablieren. Im benachbarten Mannheimer Jungbusch, einem stark migrationsgeprägten Stadtteil, arbeiten junge Textildesigner mit den Menschen vor Ort zusammen. *E. W.*

@ [www.die-zunft.de](http://www.die-zunft.de)



**KEYWORDS**

AUTHENTIC-TREND, RETRO, WELLNESS

## Wellness-Roots für alle Sinne

**Lush hat es geschafft, handgemachte Authentizität und Originalität über den Wellness-Hype hinaus zu bewahren**

Nicht allzu oft begegnet man einem erfolgreichen, expandierenden Unternehmen, dessen Wurzeln noch spürbar sind und das niemals von seinen originären Idealen und Zielen abgekommen ist. Lush mit seinen frischen Kosmetika ist eines von ihnen. Nur, hier sind die Wurzeln nicht allein spürbar, sondern im wahrsten Sinne erfahrbar. Denn betritt man einen Lush-Shop, dominiert das Olfaktorische – wohlriechende und außergewöhnliche Düfte nach Seifen und Gewürzen betören die Nase. Außerdem ist Staunen vorprogrammiert, weil man sich in einem Lebensmittel- oder Delikatessenladen wiederzufinden glaubt. Doch die riesigen Käselaike sind in Wirklichkeit Seifen und die Bottiche mit Frischkäsezubereitung sind tatsächlich Gesichtsmasken und Feuchtigkeitscremes.



Die Idee zu Lush, das im Englischen so viel wie „saftig“ oder „üppig“ bedeutet, wurde in den 70er Jahren in einem Hinterzimmer in Poole an der Südküste Englands, buchstäblich zusammengebraut. Ziel war es, die neuesten und frischesten

Kosmetika in der Geschichte der Körperpflege anzubieten: handgemachte Produkte aus frischen Früchten und Gemüse, feinste Essenzen und Öle sowie gefahrlose synthetische Stoffe ohne tierische Substanzen oder Tierversu-

che. Einige der ersten Frisch-Kosmetika-Experimente gehören heute zu den erfolgreichsten Produkten: die Bathbombs (Badezusätze in Kugelform), Shampoo- und Massageriegel.



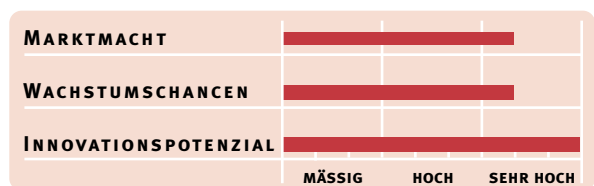
So gekonnt wie Lush das Einkaufen zum Erlebnis werden lässt, so einzigartig ist seine Authentizität. Nicht nur riechen Lush-Produkte authentisch, sie sind hausgemachte Qualität: Man sieht und spürt, dass beispielsweise die Seifen per Hand in die variantenreichen Formen gegossen und geschnitten werden. Aber vor allem sind die Produkte nicht „alternativ“ oder „gesund“ im Sinne einer Zeigefinger-Moral. Hier steht der Humor im Vordergrund. Man nehme nur Namen wie „Something Wicked This Way Comes Luxury Bath Melt“. Zudem: Artikel gibt es in modischen Farben der Saison („bright pink bath ballistics“). Sie sind minimal verpackt und mit witzigen Labels versehen. Genauso wie Wellness für Körper und Geist betont wird, bestechen die Produkte mit narrativem Charme. Zum Beispiel Tisty Tosty, ein herzförmiges Badesalz, das sich in Rosenknospen auflöst oder die Massageriegel mit feinsten belgischer Schokolade, die langsam in der Hand zerschmelzen.

Lush ist mit seinem Unternehmens-Credo nicht zurückhaltend: „Wir glauben an lange Candlelight-Badezeremonien, an Massage und ein Haus voller Düfte.“ Aber der wahre Schlüssel des Erfolgs liegt in der Auffassung, dass „unsere Produkte stets von hohem Nutzwert sein, wir Gewinn machen und die Käufer immer die Richtigen sein sollten“.



Seit der Gründung in Poole vor zehn Jahren ist Lush zur weltweiten Marke avanciert – mit 192 Shops in 24 Ländern, darunter Südkorea und Sri Lanka. Wegen der nötigen Frische unterhält Lush Produktionsstätten in Europa, Kanada, Australien, Südamerika, Singapur und Japan. Zudem können die außergewöhnlichen Körperpflegemittel über den Online-Shop geordert werden, in einigen Ländern mit 24-Stunden-Lieferservice. Derzeit gibt es in Deutschland fünf Lush-Shops: jeweils zwei in Berlin und Frankfurt sowie in Hamburg. *O. H.-S.*

@ [www.lush.com](http://www.lush.com)



KEYWORDS

BRANDPARKS, HOMESTYLE, ERLEBNIS-MARKETING

**Erlebnisgesellschaft Fertighbau**

**Der Fertighaus-Firma Weber Haus gelingt der Spagat zwischen Familienunterhaltung, Wissenstransfer und Verkaufsförderung mit einem ungewöhnlichen Brandpark**

Wenn Laien an Fertighäuser denken, kommen ihnen zusammengehackte Plastikwände in den Sinn, die beim ersten Sturm davonfliegen. Die Fertighaus-Branche leidet schon seit längerer Zeit am schlechten Image dieser Art des Hausbaus. Die dümpelnde Konjunktur hat den Umsatzrückgang zuletzt noch verschärft. Doch die Misere stellt kein unabwendbares Schicksal dar. Den betreffenden Baufirmen muss es jedoch gelingen, ihr Produkt und das Darinwohnen auf sympathische Weise zu veranschaulichen.

**Erlebnistrend Brandpark**

Nur wenige bringen aber den Mut auf, sich in einem eigenen Markenpark zur Schau zu tragen. Das Fertighausunternehmen Weber Haus hat diesen Schritt im Jahr 2000 gewagt und einen Park an seinem Standort im badischen Rheinau-Linx eröffnet. Das Projekt mit dem Namen World of Living hat rund 20 Millionen Euro verschlungen, was in etwa dem Marketingbudget eines mittelgroßen deutschen Markenartiklers entspricht. Mit der Einmalinvestition ist es jedoch nicht getan. Zur Pflege und zur Erneuerung des Parks muss das Unternehmen jedes Jahr weitere Summen locker machen. Das Geld ist aber gut investiert. Denn Weber Haus hebt sich mit seinem Wohn- und Erlebnispark nicht nur vom konventionellen Marketing seiner Rivalen ab, es erweitert auch seine Zielgruppenansprache. Der Park ist als Marketingbühne vor allem deshalb so wertvoll, weil kein Mitbewerber um die Aufmerksamkeit der Besucher konkurriert – anders als auf herkömmlichen Messen.

Keimzelle des heutigen Themenparks ist das Ausstellungsgelände vor der eigenen Haustür. Statt es einfach nur zu renovieren, haben es die Weber-Manager kurzerhand zum Erlebnispark umgemodelt. Dieser Spagat zwischen Produktwerbung und Freizeitspaß ist gelungen. Das Unternehmen konzipierte sein Gelände als Bau-, Wohn- und Erlebnisarena und schafft damit eine andere Form der Kundenkommunikation. Es reisen nicht nur Bauherren, sondern auch deren Familien an. Sogar Schulklassen pilgern dorthin – nicht, um Fertighäuser zu bestaunen: Sie wollen in die „Halle der Kreation“ und ins



„Universum der Zeit“, wo sie eine Zeitreise durch die Geschichte des Wohnens unternehmen können. Nicht wenige berichten ihren Eltern von ihren Erlebnissen und animieren sie, selbst in den Park zu fahren. Diese Form der Mund-Propaganda ist es, die der Marke Weber Haus scharenweise Menschen zuführt, auf die sie weder auf Fachmessen noch über die Anzeigenfriedhöfe der Tageszeitungen gestoßen wäre.

**Der Homestyle-Trend ist nicht nur ein deutsches Phänomen**

Mehr noch: Der Park wirkt durch seine schiere Existenz wie ein Anziehungspunkt für die Marke und ihre Produkte. Wie anders ist es zu erklären, dass im vergangenen Jahr rund 100.000 Menschen in das Themenareal in Rheinau strömten? Viele reisen mehrere Hundert Kilometer an; das Einzugsgebiet der World of Living reicht von Frankfurt bis in die Schweiz und nach Frankreich. Die Besucherzahlen sind auch deshalb beachtlich, weil es sich um einen Special-Interest-Park mit eingeschränktem Spaßprofil handelt. Zum Vergleich: Die 59 Freizeitparks, die im Verband Deutscher Freizeitparks und Freizeitunternehmen organisiert sind, kamen zuletzt auf durchschnittlich 356.000 Besucher pro Jahr. Dabei sind sie auf Masse fixiert und locken das Volk mit den üblichen Fahrgeschäften und jeder Menge Halli-Galli. Anders bei World of Living: Wer nicht unter die Häusle-Bauer gehen will, wird sich die Fahrt nach Rheinau doppelt und dreifach überlegen.

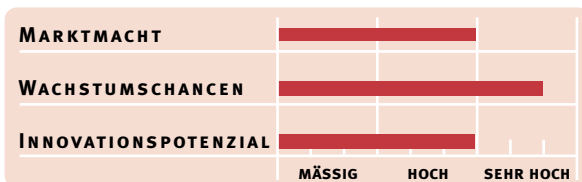
In Zeiten der Discountisierung unserer Wirklichkeit wirft die positive Zuschauerresonanz des Weber Haus-Parks ein Schlaglicht auf die Sinn stiftende Wirkung von Marken. Die Trendthemen Homing, Homestyle und Wohnen bieten dabei einen guten Nährboden, weil sie vor allem die Kernzielgruppe der jungen Familien berühren und sich emotional besetzen lassen. Und wer die Herzen der Menschen erreicht, kann auch ihre Geldbeutel öffnen. Auch in dieser Hinsicht gehen die Fertighaus-Spezialisten eigene Wege und brechen mit der alten Marketing-Weisheit „All sales are local“. Denn seit seiner Eröffnung hat Weber Haus bereits 324 Objekte nachweislich über den Park losgeschlagen. Hinzu kommen mehrere Tausend Kontakte zu Bauwilligen. Der eigene Außendienst mit seinen 55 Niederlassungen lädt Kunden ins badische Bau-





paradies ein, zudem generiert das Unternehmen eine Vielzahl von Adressen über seinen Internet-Auftritt. Diese potenziellen Kunden werden dann regelmäßig mit Neuigkeiten aus der Welt des Fertighaus angefüllt – in der Hoffnung, sie zu tatsächlichen Fertighausbauern zu machen. G.S.

@ [www.weberhaus.de](http://www.weberhaus.de)



#### KEYWORDS

KUNDENMANAGEMENT, SELBSTVERÄNDERUNG, FINANZDIENSTLEISTUNGEN

## Die hohe Kunst der Selbsttransformation

**Clarke American beweist, wer sich um die Kunden des Kunden kümmert, kann auch auf sterbenden Märkten einen neuen Anfang finden**

Es ist ein unendlich weiter Weg von einer angesehenen Spezialdruckerei für Schecks (erinnern Sie sich, damit besorgte man sich früher Geld von der Bank) zu einem Unternehmen, das für andere Firmen die Kundenzufriedenheit sicherstellt. Clarke American hat mit diesem atemberaubenden Umschwung Mitte der 90er-Jahre begonnen. Wahrscheinlich sind Selbsttransformationen das Schwierigste überhaupt. Wem fällt es schon leicht und wer ist freiwillig dazu bereit, von heute auf morgen zu sagen: Wir machen das alles jetzt einmal ganz anders! Und ähnlich, wie uns das in unserem persönlichen Leben vor eine schwierige Situation stellt, ist die Selbsttransformation auch für ein solide wirtschaftendes und angesehenes Unternehmen ein großer Brocken.

Clarke American hat für die eigene Selbstverwandlung folgende Prinzipien entwickelt:

❖ **Kontraintuitiv handeln:** Das Unternehmen hat das Naheliegendste gerade nicht gemacht: Wenn das Business mit den gedruckten Schecks nicht mehr funktioniert, wäre das Ausweichen auf benachbarten Druckaufträge das, was der gesunde Menschenverstand befiehlt. – Und genau das tat Clarke American nicht, denn in der Nachbarbranche findet man die gleichen Strukturprobleme vor.

❖ **Den Kunden des Kunden entdecken:** Als Dienstleister für Banken aufgestellt, hat Clarke American in der Krise Mitte der 90er-Jahre herausgefunden, dass verschiedene Durchgriffsmöglichkeiten zu den Endverbrauchern bestehen. Die Strategie war einfach: Wenn ich die Kunden meines Kunden zufriedener mache, ist auch mein Kunde mit mir zufrieden.

❖ **Kernkompetenzen herausarbeiten** – Trendopportunismus vermeiden: Es ist eine schwierige Aufgabe, überhaupt herauszufinden, wo die eigene Kernkompetenz liegt. Clarke American hat in einer Krisensituation festgestellt, dass die eigene genuine Kompetenz in der Kundenansprache liegt. Und mit dieser Fertigkeit lässt sich auch außerhalb der eigenen Branche Geld verdienen.



## Das Hidden Asset von Clarke American

Erneuerer sind immer in der Beweislast. Innovation ist bei Clarke American deswegen kein Vabanque-Spiel, sondern fußt auf einem konservativen Kern. Am Anfang jeder neuen Geschäftsidee, so die Philosophie des Unternehmens aus dem texanischen San Antonio, stehen Schlüsselfertigkeiten. Geldtransfers sind fraglos eine hochsensible Angelegenheit – Clarke American kann eine jahrzehntelange Erfahrung beim schnellen und fehlerfreien Management von Scheckanforderungen nachweisen. Und Clarke American reagierte schnell, als sich abzeichnete, dass die telefonische Bestellung von Schecks in Mode kommen würde. Call Center und Archivierungssysteme für mehrere Bankenpartner wurden über Nacht eingerichtet. Heute ist das die Basis für das erfolgreiche Customer Management. Die Endkunden merken gar nicht, dass sie mit einem Mitarbeiter von Clarke American reden.

## Veränderungsmoderationskompetenz

Den nächsten Innovationsschub entwickelte Clarke entlang der Fusionswellen im Bankgewerbe. Banken, die akquirieren oder in anderen Instituten aufgehen, setzen sich der Gefahr aus, dass die Kunden misstrauisch werden und abspringen möchten. Clarke American nutzte hier seine Kontakte zu den Endkunden, um für die prekären



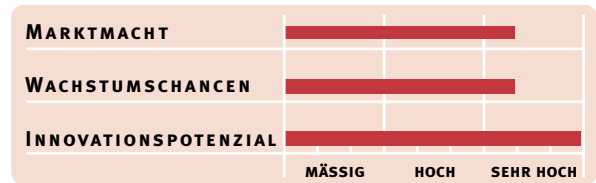
Übergangsphasen das Verhältnis zwischen Bank und Bankkunden zu moderieren. Und noch für eine weitere Veränderungssituation war der Dienstleister nützlich: Umzüge kosten Banken regelmäßig eine Menge Kunden. Wer seinen Wohnort wechselt,

wechselt aus diffusen Gründen oft auch seine Bank. Selbst hier gelang es den quirligen Dienstleistern, die Kunden des Kunden zu erhalten. Denn aus den Datenbanken von Clarke American lässt sich frühzeitig ablesen, wann ein Endkunde seinen Wohnort wechselt. Die entsprechenden Angebote, um den Kunden weiterhin zu binden, erarbeitet Clarke American in Kooperation mit den Banken.

Veränderungen, die ein Unternehmen voranbringen, zerstören niemals den alten Kern. Clarke American verdient sein Geld nach wie vor (auch) mit dem Drucken von Schecks – hat sich

aber in den letzten Jahren zu einem findigen Anbieter von Customer Management Systemen verwandelt. Auf einem schrumpfenden Markt hat das Unternehmen seine Umsätze von 280 Millionen US-Dollar im Jahr 1995 auf üppige 470 Millionen in 2002 gesteigert. Selbstveränderung wird auch weiterhin die zentrale Programmatik des Unternehmens bleiben. Und da die Kernbranche weiter schrumpft, ist Clarke American zum kreativen Weiterwachsen verurteilt – auf welchen Märkten auch immer. E. W.

@ [www.clarkeamerican.com](http://www.clarkeamerican.com)



## ADRESSEN

**Panera Bread Company**  
Panera Bread Company,  
6710 Clayton Road  
Richmond Heights  
Missouri 63117, USA  
Telefon: +1 (314) 633-7100  
Telefax: +1 (314) 633-7200

**Teltix GmbH**  
Harburger Schlossstraße 6-12  
D-21079 Hamburg  
Telefon: +49 (0) 40 / 766 292 - 670  
E-Mail: [info@teltix.de](mailto:info@teltix.de)  
[www.teltix.de](http://www.teltix.de)

**Elephant Pharmacy**  
1912 Bonita Ave.  
Berkeley, CA 94704, USA  
Telefon: +1 (510) 486-2616  
Telefax: +1 (510) 486-2656  
[www.elephantpharmacy.com](http://www.elephantpharmacy.com)

**Neuburger GmbH & Co. KG**  
Dreisesselbergstraße 6  
A-4161 Ulrichsberg  
Telefon: +43 (0) 72 88 / 7 00 10  
Telefax: +43 (0) 72 88 / 70 01 20  
E-Mail: [info@neuburger.at](mailto:info@neuburger.at)  
[www.neuburger.at](http://www.neuburger.at)

**PARSHIP GmbH**  
Brandstwierte 1  
D-20457 Hamburg  
Tel. +49 (0) 40 / 46 00 26 - 0  
Fax +49 (0) 40 / 46 00 26 - 59  
[www.parship.de](http://www.parship.de)

**Zunftviertel Kauffmannmühle**  
Hafenstraße 68 - 72  
D-68159 Mannheim  
Telefon: +49 (0) 6 21 / 17 87 960  
Telefax: +49 (0) 6 21 / 17 87 962  
E-Mail: [ir@die-zunft.de](mailto:ir@die-zunft.de)

**LUSH GmbH**  
Römerstraße 13  
D-72469 Messstetten  
Telefon: +49 (0) 75 79 / 9 21 78-0  
Telefax: +49 (0) 75 79 / 9 21 78-50  
[contact@lush-shop.de](mailto:contact@lush-shop.de)  
[www.lush.com](http://www.lush.com)

**Weber Haus GmbH & Co. KG**  
Am Erlenpark 1  
D-77866 Rheinau-Linx  
Info-Line: 0180 / 5 23 13 45  
Telefon: +49 (0) 78 53 / 83-0  
Telefax: +49 (0) 78 53 / 83-417  
[info@weberhaus.de](mailto:info@weberhaus.de)  
[www.weberhaus.de](http://www.weberhaus.de)

**Clarke American Checks, Inc.**  
Attn: Corporate Staffing  
10931 Laureate Drive, USA  
San Antonio, TX 78249  
Telefon: +1 (210) 697 / 88 88  
[www.clarkeamerican.com](http://www.clarkeamerican.com)

## Impressum Zukunftsletter

ISSN 1437-2541

**Redaktion:** Matthias Horx (ChR, verantwortlich), Dr. Eike Wenzel (leitend)  
**Autoren:** Detlev Brechtel (D. B.), Andreas Haderlein (A. H.), Thomas Hoffmann (T. H.), Guido Schneider (G. S.), Oona Horx-Strathern (O. H.-S.), Eike Wenzel (E. W.)  
**Grafisches Konzept:** Deisenberger und Lübke,  
**Layout und Schlussredaktion:** Sabine Osieja  
**Internet:** [www.zukunftsletter.de](http://www.zukunftsletter.de)  
**Passwort des Monats Mai:** Wandel  
**Leser-E-Mail** (zu inhaltlichen Fragen): [infozukunftsletter@zukunftsinstitut.de](mailto:infozukunftsletter@zukunftsinstitut.de)  
**Der Zukunftsletter** erscheint monatlich kostenpflichtig im Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG, Theodor-Heuss-Str. 2-4, 53177 Bonn  
**Herausgeber:** Helmut Graf, **Objektbetreuung:** Ingo vom Hoff  
**Herstellungsleitung:** Dipl.-Ing. Monika Graf  
**Herstellung:** Dirk Rolke  
**Druck:** Druckerei Wackerow, 53229 Bonn  
**Kundendienst:** Tel.: 0228/820 50, Fax: 0228/368 29 23,  
**E-Mail:** [info@vnr.de](mailto:info@vnr.de)  
**Erscheinungsweise:** Der Zukunftsletter erscheint 12- bis 14-mal im Jahr jeweils zum Preis von 16,60 Euro. Schüler, Studenten, Auszubildende und Volontäre erhalten 25 % Ermäßigung (gegen Vorlage einer Bescheinigung). Vervielfältigungen jeder Art sind nur mit Genehmigung des Verlages gestattet.

© Copyright 2004 by Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG, Bonn, Amtsgericht Bonn, HRB 8165, Vorstand: Helmut Graf

Bonn – Berlin – München – Wien – Zürich – Bukarest – Istanbul – Warschau – Washington, D.C.

**WWW.ZUKUNFTSLETTER.DE**

**Besuchen Sie die Website unseres Zukunftsletters**

Unter [www.zukunftsletter.de](http://www.zukunftsletter.de) können Sie alle Zukunftsletter-Ausgaben seit 1999 als PDF-Dateien einsehen. Zusätzlich haben Sie als Abonnent mit dem Passwort elektronischen Zugang zur aktuellen Ausgabe.