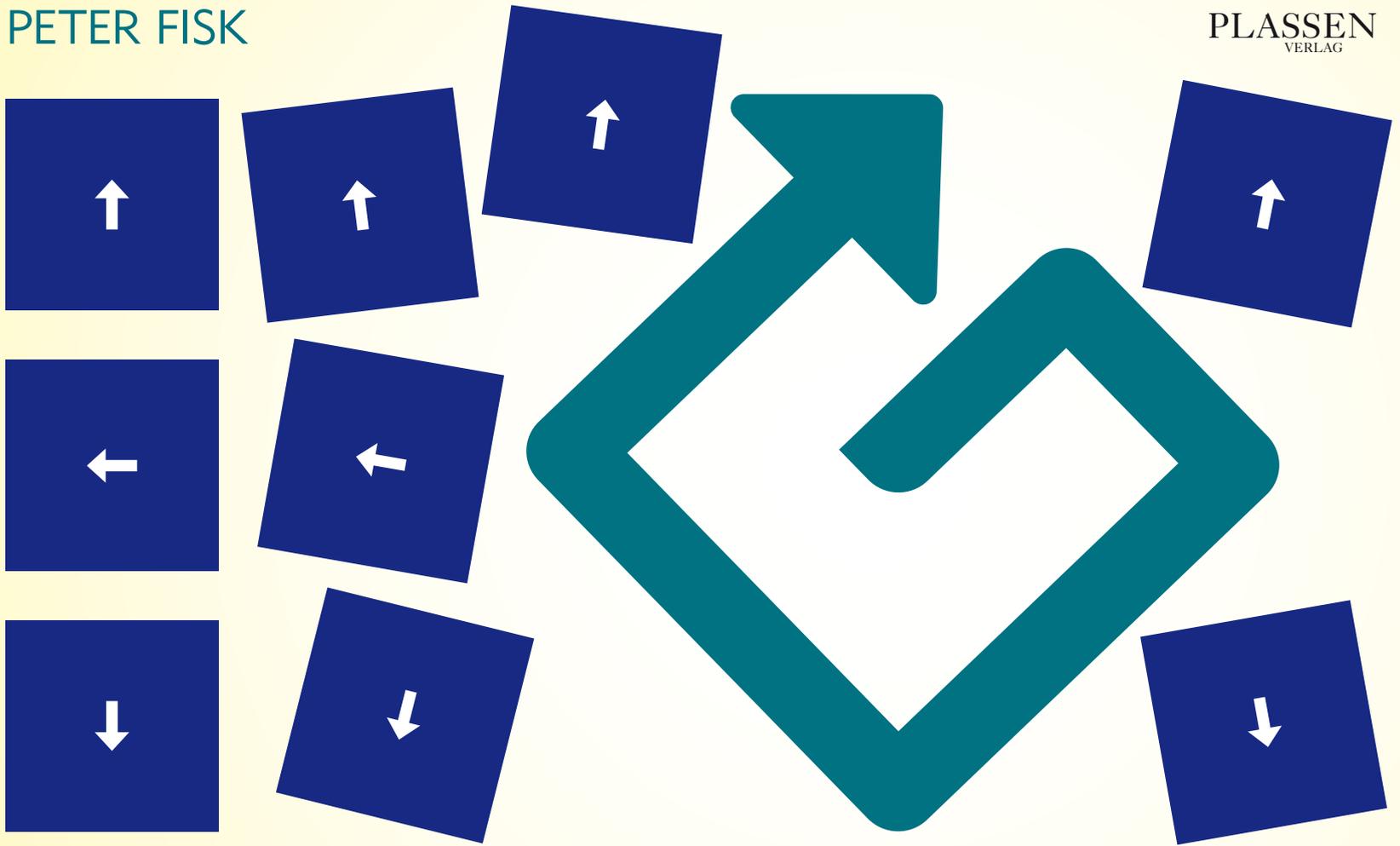


PETER FISK

PLASSEN  
VERLAG



# GAMECHANGERS

WENN DU DAS SPIEL GEWINNEN WILLST, ÄNDERE DIE REGELN



„**Gamechangers** stellt einen neuen Rekord für brillante Ideen pro Buchseite auf. Wenn Sie keine Inspiration bei den brillanten Strategien von 100 Gamechangern finden können, sollten Sie sich vielleicht einen anderen Beruf suchen.“  
**Ken Segal, Autor von *Insanely Simple: The Obsession That Drives Apple's Success***

„Sie werden die Markenentwicklung nie mehr mit denselben Augen sehen. **Gamechangers** ist voller erfrischender Strategien und Ideen, mit denen Sie Ihre Marke auf das nächste Level bringen können!“

**Paulo Miguel Pereira da Silva,  
Unternehmenschef von Renova**

„1940 sagte Henry Ford, dass eines Tages jemand ein Auto und ein Flugzeug miteinander kombinieren würde. Bei AeroMobil haben wir diese Vision in die Tat umgesetzt. Auch Sie können mit Peter Fisks exzellentem Wegweiser zu disruptiven Innovationen ein Gamechanger werden.“

**Stefan Klein und Juraj Vaculik, Gründer von AeroMobil**

„Peter Fisk ist der Einstein des Marketings und hat gerade die schwer fassbare Theorie des Unternehmenserfolgs entwickelt. Dieses Buch ist wie eine magische Linse, die es Ihnen ermöglicht, eine Geschäftswelt zu sehen, in der Sie immer gewinnen können. Sie werden anders denken, Verbindungen sehen, die Sie nie zuvor gesehen haben, und das „Spiel“ spielen, von dem Sie wissen, dass Sie es nicht verlieren können. Peter Fisk geht einen Schritt weiter, indem er darlegt, wie normale Leute außergewöhnliche Unternehmen gegründet haben – es ist unmöglich, sich einen Unternehmenserfolg ohne dieses Buch vorzustellen.“

**Mark Pitt, Unternehmenschef, Virgin Australien/Neuseeland**

„Bei Thinkers 50 versuchen wir, die besten Wirtschaftsdenker zu finden. Wir haben Peter Fisk vorgestellt, weil sein Werk konsequent den Status quo infrage stellt. Er sucht überall nach Best Practices und teilt diese mit der Welt. **Gamechangers** ist weitreichend und wichtig. Das Buch löst sein Versprechen ein.“

**Stuart Crainer und Des Dearlove, Gründer von Thinkers 50**

„Peter Fisk gelingt es, auf prägnante Weise die Schlüsseldynamik in dieser sich schnell verändernden Welt der Unternehmen und Marken zu erfassen und Ihre strategischen Vorgaben infrage zu stellen. Durch Erkenntnisse, die er aus der Beschäftigung mit globalen Marken zieht,

ist er zudem in der Lage, Sie zu einer anderen Denk- und Arbeitsweise zu inspirieren, die insbesondere für in Asien tätige Unternehmer besonders relevant ist.“

**Ajit Gunewardene, Deputy Chairman, John Keells Holdings Plc**

„**Gamechangers** ist mehr als ein Bericht über die wichtigsten Macher in der heutigen Wirtschaft; es ist eine detaillierte Studie darüber, wie die Geschäftswelt von den innovativsten Unternehmen betrachtet wird und wie diese sich von der Konkurrenz unterscheiden.“

**Stuart Brooke, Gründer und Geschäftsführer, Ashmei**

„Dieses Buch bietet faszinierende Einblicke in führende Unternehmen, die Märkte in ihrem eigenen Sinne gestalten und Innovation und Wachstum vorantreiben.“

**Lain Jäger, Unternehmenschef  
von Zespri International, Neuseeland**

„Gamechangers sind Unternehmen, die unsere sich schnell verändernde Welt verstehen und bei allem, was sie tun, Innovationen vorantreiben, um heute und morgen zu den Gewinnern zu gehören. In Indien gibt es heute mehr Chancen als jemals zuvor, innovativ zu sein und zu wachsen. Jedes indische Unternehmen muss ein Gamechanger sein!“

**Manish Sharma, Geschäftsführer,  
Panasonic Indien und Südasien**

„Leitet provokative Lektionen aus einer enormen Bandbreite von neuesten Innovationen ab, wobei viele verschiedene Kategorien und Länder umfasst werden. Das Ergebnis ist ein sehr anregendes Instrumentarium, das Marketing-Leute dazu bringt, die Dinge anders zu sehen und anders zu tun.“

**Andy Bird, Mitgründer von Brand Learning**

„Fisk gelingt es, eine unterhaltsame, geistreiche und innovative Analyse disruptiver Unternehmen zu bieten, die unsere globale Industrielandschaft grundlegend verändern werden. Sehr empfehlenswert für diejenigen Unternehmer, die es sich zum Ziel gesetzt haben, die Regeln des unternehmerischen Spiels zu ändern, sowie für Manager, deren am Markt etablierte Unternehmen durch neue Konkurrenten bedroht werden.“

**Santiago Iniguez, Dekan der IE Business School, Madrid**

„Im Gegensatz zu jedem anderen Wirtschaftsbuch, das Sie jemals gelesen haben, fragt der gefeierte Marken-Guru Peter Fisk Sie: ‚Sind Sie bereit, das Spiel zu spielen?‘ Fisk behauptet, dass ‚die besten Unternehmen dorthin gehen, wo die Zukunft ist‘, und dann nimmt er Sie mit auf eine kaleidoskopische Reise in diese Zukunft und eröffnet Ihnen eine Vielzahl neuer Horizonte. In einer Welt, die nur „durch Ihre eigene Vorstellungskraft begrenzt ist“, lädt **Gamechangers** Sie ein, Ihre Fantasie spielen zu lassen, um im Wettbewerb für neue Ideen vorwärtszukommen. Achtung: Während Sie dies lesen, ändern andere bereits Ihr Spiel!“

**Bill Fischer, Professor für Innovationsmanagement, IMD, Lausanne, Ehemaliger Präsident und Dekan der China-Europe International Business School (CEIBS), Schanghai**

„Peter Fisk überzeugt mit einem Mosaik von brillant geschriebenen 100 Geschichten, in denen er uns eine innovative Denkweise nahebringt.

**Gamechangers** stellt ein geistiges Kapital dar, das jeder für seine unternehmerischen Tätigkeiten braucht, um diese Welt zu einem interessanteren Ort zu machen. Es geht nicht nur darum, Geschäfte zu machen, sondern darum, das Leben von uns allen zu verbessern.“

**S. Subramanyeswar, National Planning Director, Lowe Lintas + Partners, Indien**

„Peter Fisk hat in **Gamechangers** die Essenz dessen erfasst, welche Richtung Unternehmen in der Zukunft einschlagen werden. Ein Buch, das in allen Bibliotheken wirtschaftswissenschaftlicher Fakultäten vorhanden sein sollte.“

**Labeed S. Hamid, President, Middle East Management Centre, Dubai**

„Ein erstaunliches Buch, das mindestens für die nächsten zehn Jahre ‚aktuell‘ sein wird. Keine blinden Theorien oder wildes Denken, sondern klare, das Spiel verändernde Erkenntnisse, die auf fundierter Recherche beruhen.“

**Ward Vandorpe, Geschäftsführer des Expert Marketer Magazine, Belgien**

„Wenn Sie neugierig sind, wie die Zukunft aussehen könnte, und Sie diese auch gern mitgestalten möchten, dann ist dieses Buch das Richtige für Sie.“

**Steve Gilroy, Unternehmenschef von Vistage International**

„Wir trafen Peter vor einem Jahr bei unserer immerwährenden Reise um die Welt. Wir trafen uns mit Markenunternehmen, die ein Ziel verfolgen, und veröffentlichten deren Geschichten, um andere Leute zu inspirieren. Bei diesem Treffen fragte er uns: ‚Sind Sie bereit, die Welt zu verändern?‘ Nun, da wir das Manuskript gelesen haben, können wir es nicht erwarten, seine Methode auf unser Unternehmen anzuwenden.“

**Anouk Pappers und Maarten Schäfer, Gründer von CoolBrands, Niederlande, und Autoren von Around the World in 80 Brands**

„Das ist ein überaus originelles und praktisches Buch. Jeder Marketing-Experte, der es versäumt, dieses Buch zu lesen, versäumt eine Gelegenheit, ‚geniale‘ Ideen von einem bahnbrechenden Wirtschaftsdenker des 21. Jahrhunderts zu bekommen.“

**Handi Irawan D, Unternehmenschef der Frontier Consulting Group, Indonesien**

„Ein Buch mit einem großartigen Konzept, das nicht nur aufschlussreich, vielseitig und leicht verständlich ist, sondern sich auch einfach in die Praxis umsetzen lässt. Pflichtlektüre für jede ambitionierte Führungskraft.“

**Tanyer Sonmezer, Leiter des Managementzentrums, Türkei**

„Peter Fisk ist einer der großartigsten Marketing-Experten unserer Zeit. **Gamechangers** ist die neueste brillante Episode in seiner Kampagne, mit der er die Marketing-Methoden grundlegend verändern will, um einen nachhaltigen Unternehmens- und Markenwert zu schaffen. Eine Glanzleistung und Pflichtlektüre für jeden Unternehmenschef, der etwas auf sich hält.“

**David Haigh, Gründer und Unternehmenschef von Brand Finance plc**

„Ein veritables Alphabet von Marken, welche die Welt, wie wir sie kennen, grundlegend verändern. Peter gehört zu den wenigen, die unser Verständnis für unternehmerisches Agieren wirklich verändern, anstatt es nur zu beobachten.“

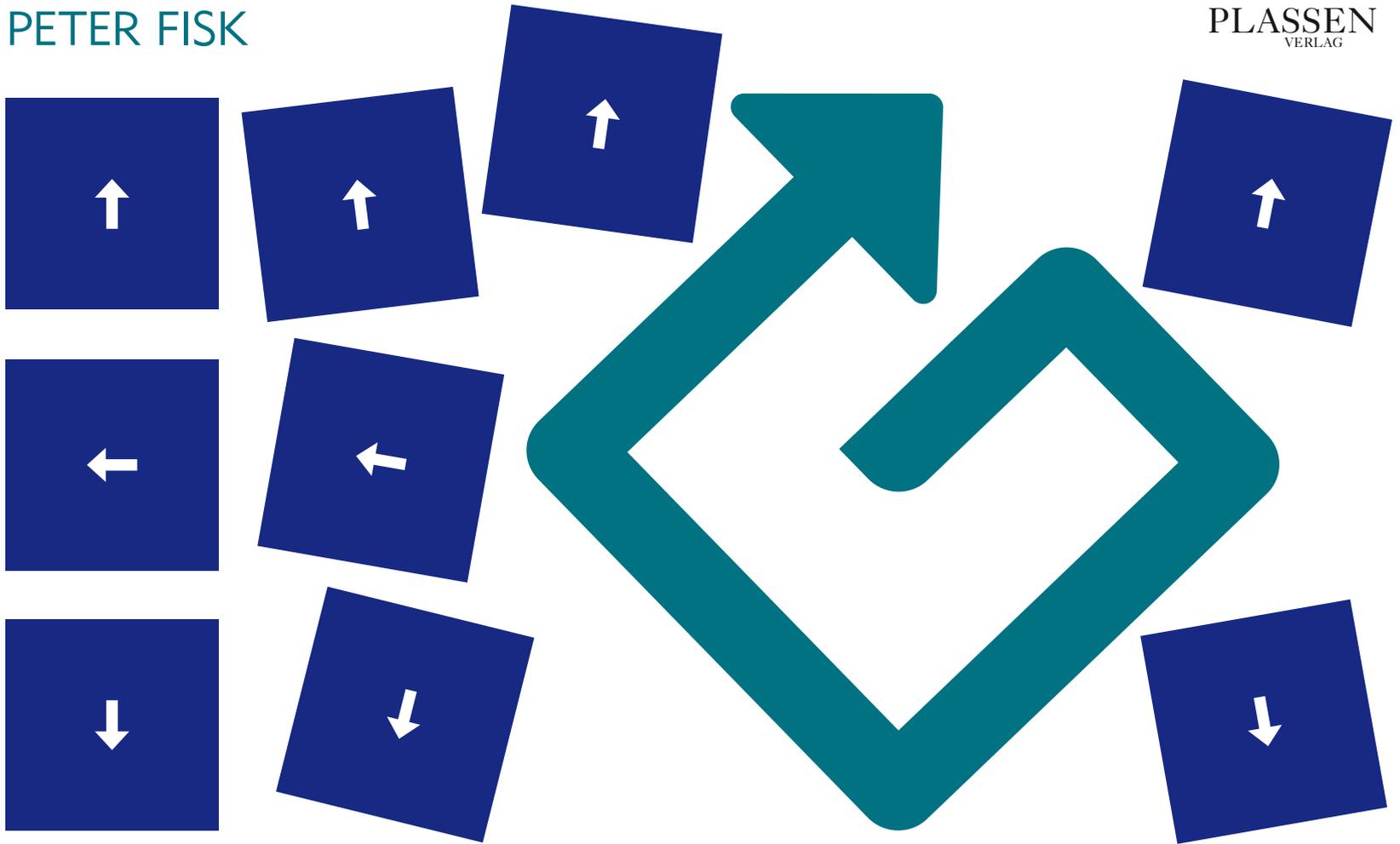
**Shaun Smith, Koautor von Bold: How to be brave in business and win**

„**Gamechangers** ist eine inspirierende Pflichtlektüre für Unternehmen, die ihr Geschäftsmodell einem grundlegenden Wandel ausgesetzt sehen und praktische Ideen suchen, die sich leicht umsetzen lassen, um positive Ergebnisse zu erzielen.“

**Peter Hardwick, SVP Sales and Marketing, Kanada, Apotex Inc.**

PETER FISK

PLASSEN  
VERLAG



# GAMECHANGERS

WENN DU DAS SPIEL GEWINNEN WILLST, ÄNDERE DIE REGELN

Die Originalausgabe erschien unter dem Titel *Gamechangers, Are you ready to change the world?*  
ISBN 978-1-118-95697-7

All Rights Reserved. Authorised Translation from the English language edition published by John Wiley & Sons Limited. Responsibility for the accuracy of the translation rests solely with Boersenmedien AG and is not the responsibility of John Wiley & Sons Limited. No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of the original copyright holder, John Wiley & Sons Limited.

Copyright der Originalausgabe: This edition first published 2015. © 2015 Peter Fisk.

Copyright der deutschen Ausgabe 2015: © Börsenmedien AG, Kulmbach

Übersetzung: Marion Reuter  
Gestaltung Cover: Holger Schiffelholz  
Gestaltung und Satz: Sabrina Slopek  
Herstellung: Daniela Freitag  
Lektorat: Karla Seedorf  
Druck: Florjančič tisk d.o.o., Slowenien

ISBN 978-3-86470-296-9

Alle Rechte der Verbreitung, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe und der Verwertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen vorbehalten.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

**BÖRSEN  MEDIEN**  
AKTIENGESELLSCHAFT

Postfach 1449 • 95305 Kulmbach  
Tel: +49 9221 9051-0 • Fax: +49 9221 9051-4444  
E-Mail: [buecher@boersenmedien.de](mailto:buecher@boersenmedien.de)  
[www.plassen.de](http://www.plassen.de)  
[www.facebook.com/plassenverlag](http://www.facebook.com/plassenverlag)

# ICH BIN EIN GAMECHANGER

Ich glaube an die **Zukunft**.

Eine Welt unendlicher Möglichkeiten.

Ich sehe **Chancen**, wo andere das Unmögliche sehen.

Mir geht es darum, größer zu **denken**, meine Perspektive neu auszurichten.

Die Dinge anders sehen und **andere** Dinge denken.

Ich erkunde Neuland, stelle mich Herausforderungen, gehe Risiken ein und wage etwas.

Dinge überdenken. Seine Fantasie spielen lassen.

Dinge neu erfinden. Innovationen anstoßen.

Neue **Ideen** sind unser Geschäft.

Wir sind zusammen  **kreativ**, gestalten und führen Neuerungen ein.

Ich lasse mich auf mein kindliches **Staunen** und meine Neugier ein.

Ich stürze mich ins Unbekannte.

Das Spiel spielen. Das Spiel **ändern**. Spielen, um zu gewinnen.

Ich möchte zu etwas **beitragen**, das größer als **ich** ist.

Ich möchte das **Leben** verbessern und die **Welt** zu einem besseren Ort machen.

Veränderung ist meine Chance, Dinge anzupacken und zu **gestalten**.

Etwas Höheres anstreben, bei dem es nicht nur um Gewinn geht.

Die Macht von **Marken** nutzen und das Potenzial von Menschen ausschöpfen.

Digitale **Netzwerke**, Technologien und Geschäftsmodelle.

Die besten Ideen miteinander **verbinden**, das Potenzial von anderen **erweitern**.

Menschen im Sinne eines Anliegens mobilisieren, sie **in die Lage versetzen**, mehr zu erreichen.

Ich will nicht das Leben eines anderen leben.

Nicht im Schatten der Vision eines anderen stehen.

**Fantasie** ist mein Weg zu einer besseren **Zukunft**.

Ideen und Marken sind meine Wegweiser.

**Partner** realisieren sie.

Vor allem **glaube** ich an mich und mein Potenzial.

Glaube, dass ich etwas erreichen kann, was ich niemals für möglich hielt.

Dass ich eine Delle ins Universum schlagen kann.

Ich bin kühn, tapfer und brillant.

Ich bin ein **Gamechanger**.

# INHALT

## VORWORT

9

## EINLEITUNG

Sind Sie bereit,  
die Welt zu verändern? 13

## TEIL 1

Sind sie bereit? 20

1. Spielen 23
2. Verändern 33
3. Gewinnen 43

## TEIL 2

Das Spiel ändern 50

4. Nachdenken 53
5. Den Markt erkunden 69
6. Disruptiv sein 83
7. Inspirieren 97
8. Design 115
9. Resonanz finden 133
10. Befähigen 145
11. Mobilisieren 155
12. Wirkung erzielen 167
13. Verstärken 181

### **TEIL 3**

#### **Die Gamechangers 198**

14. Futurestore	205
15. Futurebank	217
16. Futurehealth	229
17. Futuregadget	241
18. Futuremedia	251
19. Futurefashion	261
20. Futuretravel	271
21. Futurefood	281
22. Futuretech	291
23. Futuremakers	303

### **TEIL 4**

#### **Die Gamechanger-Labore 314**

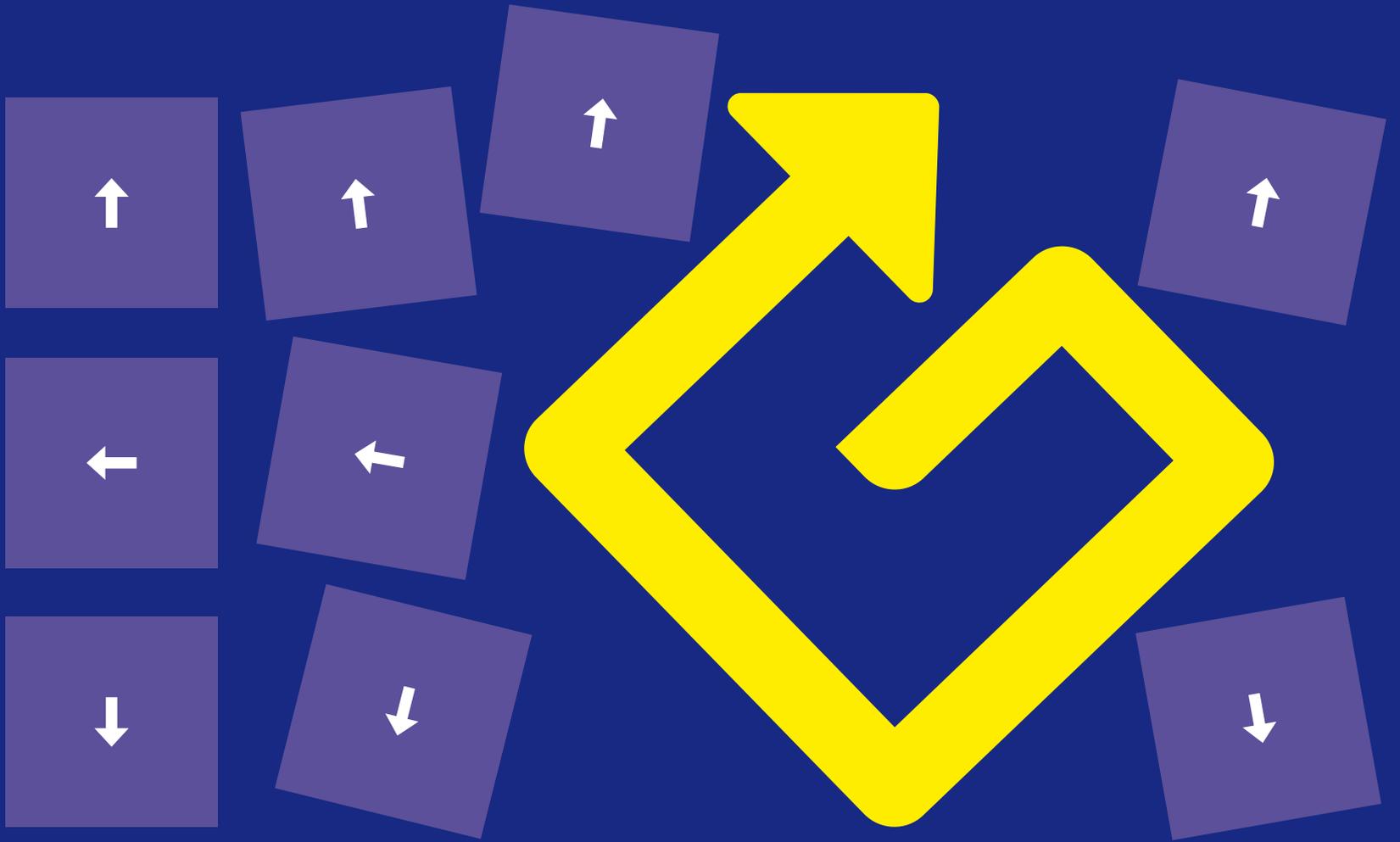
Zukunfts-Labor	316
Kreativ-Labor	320
Marken-Labor	324
Performance-Labor	328

### **ANHANG**

#### **Mehr tun 332**

Der Autor	333
Das Buch	334
Was ist neu?	334
Was gibt es noch?	335
Was kommt als Nächstes?	335





**VORWORT**  
VON PETER FISK



Als ich in Freiburg im Breisgau lebte, begann ich, die Welt mit anderen Augen zu sehen. Vielleicht war es die frische Schwarzwaldluft oder die Wirkung des badischen Weines. Entscheidender dürfte jedoch die Tatsache gewesen sein, dass ich mich im Herzen Europas zur Zeit der deutschen Wiedervereinigung befand. Der alte Ost-West-Konflikt war vorbei, während neue Märkte und digitale Technologien gerade ihren Aufschwung erlebten. Ich studierte in einem Physik-Forschungslabor an der Albert-Ludwigs-Universität, aber mein Interesse bestand mehr darin, die Gesellschaft zu verändern. Als die alten Trabis über die Grenzen fuhren, war es eine Zeit des neuen Denkens und der Chancen, des Optimismus und der Begeisterung.

Die Welt dreht sich immer weiter. Der Wandel ist unaufhaltsam und er wird durch Technologien und die Globalisierung beschleunigt, die neue Erfahrungen und Erwartungen mit sich bringen. In den letzten 25 Jahren seit meiner Zeit in Freiburg haben die Märkte sich stärker verändert als in den vorhergehenden 100 Jahren. Nachdem große deutsche Unternehmen – von Adidas bis BASF, von AXA bis BMW – viele Jahre lang in ihren Sektoren führend waren, stehen sie nun vor Herausforderungen durch neue Länder und neue Konkurrenten, neue Technologien und neue Geschäftsmodelle. Neue Ideen gibt es überall – das Bankwesen lernt vom Gastgewerbebereich und die Pharmazie vom Lebensmittelsektor, die Fluggesellschaften wiederum lernen von der Computerspielebranche – und diese neuen Ideen kommen aus den neuen unternehmerischen Drehscheiben von Hyderabad, Shenzhen oder sogar Nairobi.

Gamechangers sind die neue Art von Unternehmen, die ein anderes Spiel spielen. Sie glauben nicht, dass Erfolg durch

Tradition und Größe erreicht wird. Vielmehr glauben sie an neue Chancen durch Kreativität und Partnerschaften. Sie lassen sich nicht durch die alten geschäftlichen Konventionen hemmen und sie haben wenig Respekt für die bestehenden Grenzen von Märkten und Nationen. Sie lassen sich auf das Digitale in Verbindung mit dem Physischen ein, um neue Arbeitsmethoden zu erforschen, Kunden an sich zu binden und das Wachstum voranzutreiben – dabei nutzen sie soziale Netzwerke, Partnerschaften, kundenspezifische Anpassungen, Franchising und Syndikatsbildung, Empfehlungs-Marketing und Markenkampagnen. Sie sind erfolgreich durch Fantasie und Ideen – indem sie die Konkurrenz übertreffen.

In meiner Freiburger Zeit begeisterte ich mich für Bergsteigen. Der beschwerliche Aufstieg an Bergen wie dem Kaiserstuhl war schnell vergessen, als ich vom Gipfel die Aussicht über die Alpen genießen konnte. In ähnlicher Weise müssen die heutigen Unternehmensführer größer denken, weiter blicken und die Zukunft in ihrem eigenen Sinne gestalten. Gamechangers können groß oder klein sein, Start-ups oder etablierte Giganten mit der Zuversicht, in dieser unglaublich aufregenden neuen Geschäftswelt zu den Siegern zu zählen.

Seien Sie kühn, seien Sie tapfer, seien Sie brillant.

***Viel Erfolg! Peter***

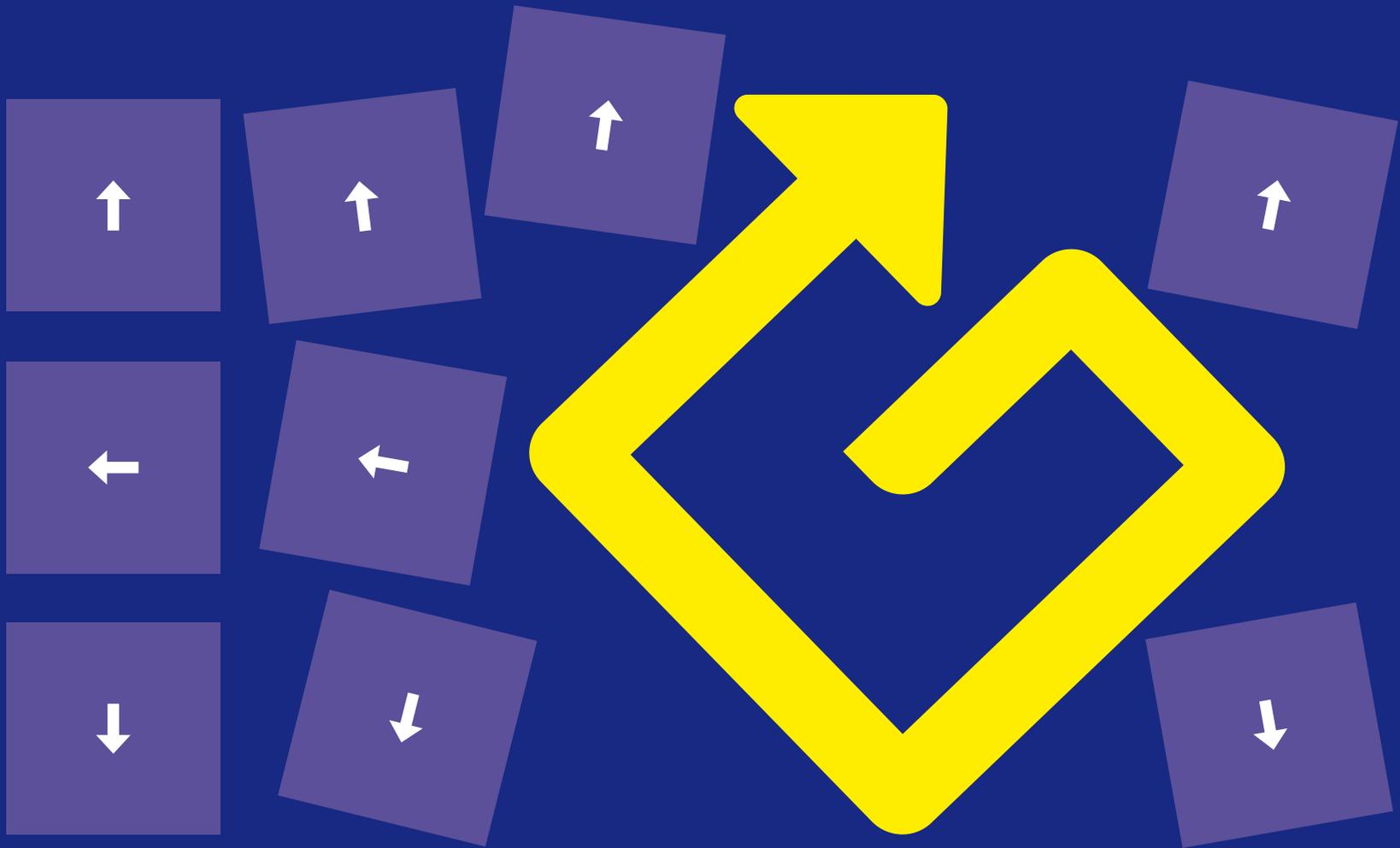
***Peter Fisk, Autor***

***peterfisk@peterfisk.com***

***Gründer von GeniusWorks, London***

***Professor an der IE Business School, Madrid***





**EINLEITUNG ...**

**SIND SIE BEREIT, DIE WELT ZU VERÄNDERN?**

VERÄNDERN SIE DAS SPIEL, ANSTATT ES NUR ZU SPIELEN



**G**amechangers sind disruptiv und innovativ, Start-ups und Konzerne in jedem Sektor und jeder Region, die unsere Welt neu gestalten. Sie sind äußerst ambitioniert, haben weitreichende Visionen und durchdachte Ziele. Sie betrachten Märkte als Kaleidoskope unbegrenzter Möglichkeiten, indem sie diese zu ihrem Vorteil zusammenfügen und definieren. Sie **finden ihren eigenen Raum** und gestalten ihn dann zu ihrem Vorteil. Vor allem haben sie großartige Ideen. Sie schlagen ihre Mitbewerber durch innovative Strategien aus dem Feld, indem sie größer und anders denken. Sie setzen nicht darauf, etwas billiger oder etwas besser zu sein. Dies ist nur ein kurzfristiges Spiel, das zum Rückgang der Einnahmen führt.

### **1. Spielen ... das Spiel spielen, das Spiel ändern**

Marken und Unternehmen spielen heute ein neues Spiel. Sie erkennen, dass es heute nicht mehr reicht, den Status quo zu bewahren, sondern dass es wichtig ist, immer wieder Kursänderungen vorzunehmen. Denn wir leben in einer Welt des permanenten Wandels, wo Ideen alle Märkte drastisch verändern und diejenigen als Sieger aus dem Spiel hervorgehen, welche die Zukunft in ihrem Sinne gestalten.

### **2. Verändern ... die Welt verändern, das Spiel verändern**

Plötzliche Veränderungen in Märkten erfordern disruptive Innovationen. Machtverlagerungen und globale Trends stoßen exponentielle Veränderungen an und schaffen neue Möglichkeiten. Ein schrittweises Vorgehen reicht nicht, um dieses neue Spiel zu gewinnen.

### **3. Gewinnen ... die Gamechangers und was sie tun**

Es gibt eine neue Art von Unternehmen, die in diesem Moment die Welt verändern, indem sie größer und klüger denken und sich auf neue Weise als Sieger im Wettbewerb positionieren. Haben Sie die Eigenschaften, die nötig sind, um das Spiel zu ändern? Sind Sie bereit?

In diesem Buch geht es um Sie und darum, wie Sie Ihr Spiel ändern können. In Teil II erkunden wir, wie Sie dies anhand von zehn Dimensionen durch eine andere Denkweise erreichen können. In Teil III schauen wir uns die von Ihnen ausgewählten 100 Unternehmen an, die diese neuen Praktiken aufweisen. In Teil IV werden Ihnen die Gamechanger-Labore als Werkzeuge für Ihren Erfolg vorgestellt.

## **WIE WERDEN SIE IHR SPIEL ÄNDERN?**

Gamechangers denken und handeln anders. Sie verschmelzen das Digitale und das Physische, das Globale und das Lokale, Ideen und Netzwerke. Sie gewinnen weniger durch Größe und Effizienz als vielmehr dadurch, dass sie klug, schnell und vernetzt sind.

Sie erreichen ihr höheres Ziel durch die Entwicklung von **inspirierenden Marken**, die zum richtigen Zeitpunkt den Nerv ihrer Zielgruppen treffen. Ermöglicht wird dies durch Daten und Technologie, aber mehr noch durch einfühlsame Gestaltung und menschlichen Erfahrungsreichtum. Soziale Netzwerke schaffen

## GAMECHANGERS

Reichweite und Vielfalt, während neue Geschäftsmodelle das Mögliche profitabel machen.

Sie arbeiten mit Kunden und anderen Unternehmen zusammen, verbinden Ideen und nutzen ihre Fähigkeiten. Sie richten ihren Blick nicht nur darauf, etwas zu verkaufen, und ermöglichen es ihren Kunden auf diese Weise, mehr zu erreichen; sie kümmern sich um ihre Wirkung auf die Menschen und die Welt. Schließlich wollen sie eine **bessere Welt** schaffen.

### 4. Denken ... Verändern Sie Ihre Zukunft

Die Mitbewerber mit kühnen Ideen ausstechen, welche die Welt verändern können ... Die Möglichkeiten sind nur durch Ihre Fantasie begrenzt, und Sie lassen sich durch ein inspirierendes Ziel leiten, das wagemutig und erfindereich ist und in Ihrer eigenen Ideenfabrik geschmiedet wurde.

### 5. Das Umfeld erkunden ... Ändern Sie Ihren Markt

Dem Kaleidoskop einen Sinn geben, um die Märkte in Ihrem Sinne zu gestalten ... bahnbrechende Machtverlagerungen, von den Massenmärkten zu Nischen, vom Durchschnitt zum Individuum, mit dem Blick in Richtung Osten und Süden, auf die Generation Y und andere Unternehmer, um die besten Chancen zu entdecken.

### 6. Disruptiv sein ... Ändern Sie Ihre Strategie

Ihren eigenen Raum finden mit einer Strategie, welche die Märkte in Ihrem eigenen Sinne gestaltet ... Ihre Zukunft wählen, Ihr Umfeld und Ihre Zielgruppe neu ausrichten, die Regeln neu schreiben und dann die Beweglichkeit haben, um von der Mittelmäßigkeit zur Magie zu schwenken.

### 7. Inspirieren ... Verändern Sie Ihre Marke

Markenentwicklung nicht über Produkte, sondern über Menschen mit dem Ziel, das Leben zu verbessern ... Marken sind mehr als nur ein Name oder Logo. Sie werden durch Plattformen und Wertversprechen entwickelt, die

relevant und begeisternd sind, indem sie Menschen mit gemeinsamen Zielen zusammenbringen.

### 8. Gestalten ... Verändern Sie Ihr Geschäft

Das ganze Geschäft erneuern, angefangen vom Geschäftsmodell bis zur Kundenerfahrung ... Die Denkweise neu ausrichten, um über die Produkte hinauszublicken, offen und kooperativ, einfach und mit frugalen Innovationen, um die besten Ideen auf gewinnbringende Weise umzusetzen.

### 9. Resonanz bei der Zielgruppe finden ... Ändern Sie Ihre Story

Sich der Welt des Kunden mit topaktuellem und relevantem Content zuwenden ... Die Kunden in relevanterer, aktuellerer und sinnvollerer Weise einbeziehen, zur richtigen Zeit und am richtigen Ort gemeinsam Content schaffen, der um mitreißende Storys herum entwickelt wurde.

### 10. Die Kunden befähigen ... Verändern Sie die Kundenerfahrung

Kundenerfahrungen liefern, die Kunden zu größeren Leistungen befähigen ... Über den Tellerrand des Verkaufs hinausblicken, um die Leute zu unterstützen, zu fördern, zu bilden und zu unterhalten – durch digitale und physische Erfahrungen, die Nutzung von großen Datenmengen und Mobiltechnologien.

### 11. Mobilisieren ... Verändern Sie Ihre Beziehungen

Weiter und schneller wachsen durch Netzwerke und Zusammenarbeit ... Menschen miteinander verbinden, wobei jeder dem anderen vertrauensvoll und loyal begegnet; Ideen teilen und zusammen erarbeiten, die für die Menschen in ihren sozialen Gemeinschaften eine Bedeutung haben und sogar Bewegungen anstoßen.

### 12. Etwas bewirken ... Ändern Sie Ihre Ergebnisse

Dauerhaft eine positive Wirkung in menschlicher und finanzieller Hinsicht erzielen ... Wertschöpfung bedeutet mehr als nur Umsatz, es geht um nachhaltiges Gewinnwachstum in einer Kreislaufwirtschaft unter Berücksich-

tigung sozialer und ökologischer Aspekte. Und es geht darum, der Welt etwas Positives zu hinterlassen.

**13. Verstärken ...Verändern Sie Ihr Potenzial**

Führungskräfte erweitern das Potenzial ihrer Mitarbeiter und Unternehmen ... Das beginnt bei Ihnen selbst; indem Sie Ihrem Gehirn beibringen, anders zu denken. Sie können als Schnellboot oder als Supertanker gewinnen, indem Sie Ihr Potenzial neu definieren, indem Sie kühn, tapfer und brillant sind.

**WER SIND DIE GAMECHANGERS?**

Von *Alibaba bis Zidisha, von Ashmei bis Zilok, Azuri und Zipcar* erhebt sich eine neue Generation von Unternehmen aus dem Strudel des wirtschaftlichen und technologischen Wandels überall in der Welt. Dies sind nur einige der Unternehmen, die unsere Welt **drastisch verändern**. Über zwölf Monate hinweg bat ich etwa 500 Unternehmensführer, die Firmen zu benennen, die aus ihrer Sicht unsere Märkte grundlegend verändern. Daraus wählte ich in jedem Sektor zehn Unternehmen, sowohl große als auch kleine, aus und brachte in Erfahrung, wie sie durch Innovation, Wettbewerb, Wachstum und Überlegenheit ihr Geschäft entwickeln.

**14. Futurestore ... Das Spiel im Einzelhandel ändern**

Von Markenboutiquen über Online-Marktplätze bis hin zu digitalen Großleinwänden und mobilem Marketing verbindet der Einzelhandel physische und digitale Erfahrungen.

- Amazon
- Fab
- Positive Luxury
- Aussie Farmers Direct
- Ekocycle
- Etsy
- Rakuten Ichiba
- Inditex
- Trader Joe's
- Le Pain Quotidien

**15. Futurebank ... Das Spiel in der Finanzwelt ändern**

Finanzdienstleister müssen mehr als Transaktionen und Vermögensverwaltung bieten, um Menschen dabei zu helfen, mit ihrem Geld mehr zu erreichen.

- Moven
- Umpqua
- Zidisha
- Square
- La Caixa
- Commonwealth Bank
- Fidor
- Itaú Unibanco
- First National Bank
- M-Pesa

**16. Futurehealth ...**

**Das Spiel im Gesundheitswesen ändern**

Das Gesundheitswesen hat einen zunehmend persönlichen, vorsorgebezogenen und positiven Charakter. Es nutzt die Technologie, um das Wohlbefinden der Menschen auf individuellere und intelligenter Weise zu fördern.

- 23andMe
- Epocrates
- Narayana Hrudayalaya
- Aravind EyeCare
- Genentech
- Organovo
- Intuitive Surgical
- PatientsLikeMe
- Scanadu
- Second Sight

**17. Futuregadget ... Das Spiel bei den Konsumgütern ändern**

Bei den Produkten kommt es immer mehr auf kluges Design und guten Service an, um mehr Gemeinschaftserfahrungen zu bieten, die einen intelligenten und persönlichen Charakter haben.

- Renova
- Method
- Nike
- Apple
- Godrej
- Lego
- Natura Cosmetics
- Oculus Rift
- Pebble
- Philosophy

## GAMECHANGERS

### 18. Futuremedia ... Das Spiel mit dem Content und den Medien ändern

Da Netzwerke mittlerweile allgegenwärtig sind, geht es darum, in den Medien relevanten und unverwechselbaren Content zu bieten, indem man mittels spannender Erfahrungen in Echtzeit lebendige Geschichten erzählt.

- Coursera
- Spotify
- Netflix
- Al Jazeera
- Future
- PledgeMusic
- Ushahidi
- Red Bull
- Supercell
- Pixar

### 19. Futurefashion ... Das Spiel in der Mode ändern

Die Mode erobert die Kultur, egal ob es dabei um aktuelle Trends oder Tradition, um sozialen Aufstieg oder Spaß oder um das Nutzen von Technologien und Daten geht, um Höchstleistungen zu ermöglichen.

- Toms
- Ashmei
- Threadless
- Gilan
- Desigual
- Editd
- Kering
- Rapha
- Patagonia
- Shang Xia

### 20. Futuretravel ... Das Spiel bei Reisen und Hotels ändern

Das Reisen wird mit der Zunahme der neuen Mittelschicht stark zunehmen. Treiber dieser Entwicklung sind auch neue Geschäftsmodelle, neue Kategorien und Extremerfahrungen.

- Zipcar
- Airbnb
- Virgin Galactic
- AeroMobil
- AirAsia
- Emirates
- Kulula
- Pipistrel
- redBus
- Starwood

### 21. Futurefood ... Das Spiel bei Essen und Trinken ändern

Lebensmittelmarken konzentrieren sich darauf, vielfältigere und authentischere Erfahrungen zu bieten, unterstützt durch Premiummarken und neue Geschäftsmodelle.

- Juan Valdez Café
- Zespri
- Mayrig
- Yeni Raki
- Aerolife
- Beauty'in
- Graze
- LA Organic
- Moa Beer
- Nespresso

### 22. Futuretech ...

#### Das Spiel bei Technologien und Netzwerken ändern

Technologien haben die höchste Wirkung, wenn sie besonders benutzerfreundlich sind, unterstützt durch Smart Devices und Netzwerke.

- Samsung
- ARM
- Raspberry Pi
- Alibaba
- Bharti Airtel
- GiffGaff
- Google X
- Huawei
- Tencent
- Xiaomi

### 23. Futuremakers ...

#### Das Spiel bei der Produktion ändern

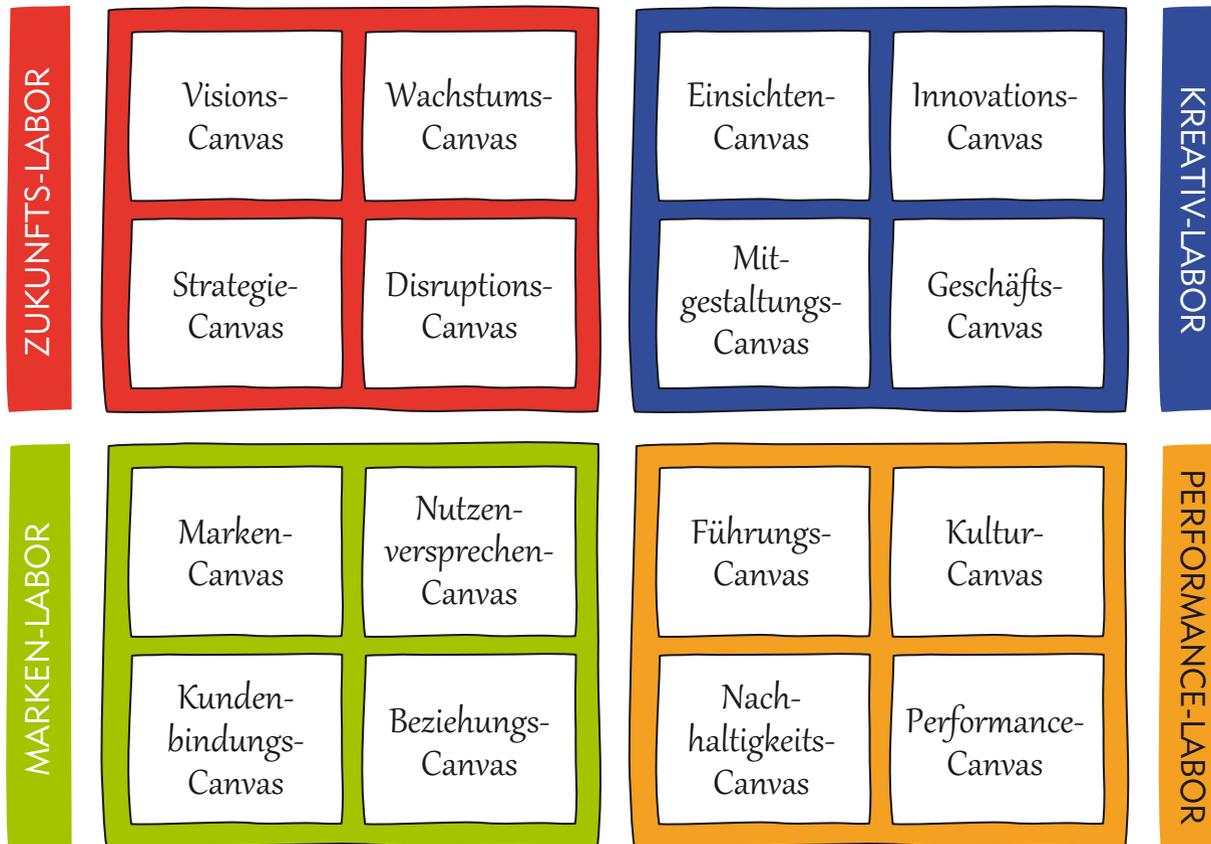
Die Produktion erfolgt mittlerweile auf intelligente Weise und nach dem On-demand-Prinzip – sie reagiert auf globale Wünsche in vernetzten Märkten und ist an den lokalen Bedarf angepasst.

- Tesla
- GE
- Syngenta
- Corning
- Tata
- 3D Hubs
- Braskem
- Space X
- Dyson
- Local Motors

Fallstudien für andere Kategorien, Updates für die Marken in diesen Kategorien sowie Gewinner regionaler Gamechanger-Wettbewerbe, mittels derer die besten lokalen Innovationen gefunden werden sollen, finden Sie unter [www.Gamechangers.pro](http://www.Gamechangers.pro).

**SIND SIE BEREIT LOSZULEGEN?**

Am Ende des Buches werden Sie die Gamechanger-Labore finden. Sie bestehen aus 16 Canvas-Arbeitsflächen, praktischen Werkzeugen und Arbeitsabläufen, mittels derer Sie die besten Ideen auf Ihr eigenes Geschäft anwenden können.





TEIL 1

**SIND SIE BEREIT?**

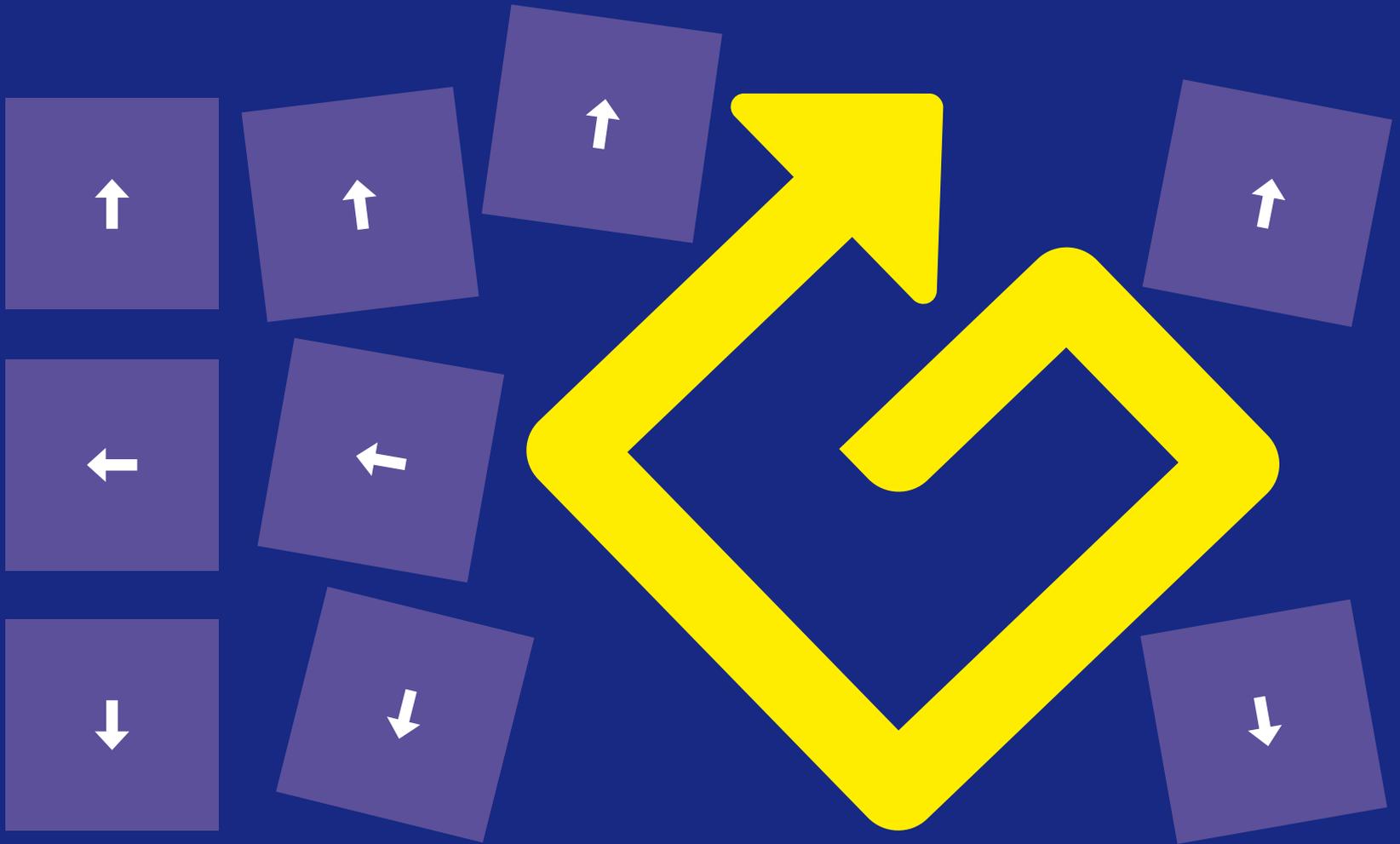
Die neue Generation von Unternehmen gewinnt dadurch, dass sie das Spiel ändert.

Sie wollen nicht nur etwas besser sein, sie denken größer ... sie sehen die Dinge anders und denken andere Dinge ...

sie definieren und gestalten Märkte in ihrem eigenen Sinne. Sie kombinieren alle unternehmerischen Tricks des 21. Jahrhunderts, um die Menschen zu begeistern und zu inspirieren ... um das Potenzial der Menschen zu stärken und ihr Leben zu verbessern.

Und natürlich um zu gewinnen.





# **1 SPIELEN ... DAS SPIEL SPIELEN**

DAS SPIEL SPIELEN, DAS SPIEL ÄNDERN

**M**oonshots“ sind die unglaublichen, scheinbar unmöglichen Ideen, welche die Welt verändern.

Google X ist eine solche **Moonshot-Fabrik**. Voller kreativ denkender Menschen und Optimisten, welche die großen Chancen und die herausforderndsten Probleme suchen, die mit etwas Fantasie und viel **Innovation** unsere Welt zu einem besseren Ort machen könnten. Angefangen bei intelligenten Autos bis hin zu Datenbrillen verbindet das Google-X-Team technologische Möglichkeiten mit dem menschlichen Bedarf, um eine kühnere, inspirierendere **Zukunft** zu schaffen.

So kommen wir voran.

Von der **Weltsicht Galileos** bis zur Mechanik da Vincis, von Fords Autos bis zu Bells Telefonen, von den Apple-Geräten bis zu den Dyson-Staubsaugern – all diese Erfindungen bereichern die Gesellschaft und verbessern das Leben. Die Märkte entstehen aus neuen Möglichkeiten: indem Dinge anders gesehen und andere Dinge gedacht werden. Marken übernehmen große Ideen, die Innovation macht daraus Geschäftsfelder und schafft zukünftiges Wachstum.

Wir leben in der **unglaublichsten** Zeit.

Tage eines **exponentiellen Wandels** und voller Möglichkeiten, die nur durch unsere Fantasie begrenzt sind. Eine Welt, in der unmögliche Träume Wirklichkeit werden können. Eine Periode der **Großartigkeit**. Von Alibaba bis Zespri, von Ashmei bis Zidisha, Azuri und Zipcar entsteht überall in der Welt aus dem

Strudel des wirtschaftlichen und technologischen Wandels eine neue Generation von Unternehmen.

**Gamechangers** sind ehrgeiziger, haben weitreichendere Visionen und durchdachte Ziele. Sie sehen Märkte als Kaleidoskope unbegrenzter Möglichkeiten, die sie zu ihrem Vorteil zusammenfügen und definieren. Vor allem haben sie **großartige Ideen**. Diese realisieren sie mit Marken, die zur richtigen Zeit und am richtigen Ort Resonanz bei ihrer Zielgruppe finden. Bei diesem Prozess helfen ihnen Daten und Technologien, vor allem aber vielfältige menschliche Erfahrungen. Soziale Netzwerke stärken die Reichweite und Vielfalt, während neue Geschäftsmodelle das Mögliche profitabel machen.

Unsere Herausforderung besteht darin, diese neue Welt sinnvoll zu gestalten, die neuen Möglichkeiten in innovativer Weise zu nutzen und uns als Gewinner zu positionieren.

## **WAS IST IHR SPIEL?**

Branson ließ sein typisches Grinsen aufblitzen und strich sich mit der Hand durch sein struppiges, widerspenstiges Haar.

„Das Geschäft ist wie **das beste Spiel**, das Sie sich überhaupt **vorstellen** können.“

Wir sprachen über seine Multi-Milliarden-Dollar-Investitionen in Finanzdienstleistungen, Medien und Telekommunikationsunternehmen, Fluggesellschaften und Raumfahrt. Er beschrieb seine

Verantwortung gegenüber Hunderttausenden von Mitarbeitern und Millionen von Kunden.

Und er nannte es ein **Spiel**.

Er hatte Spaß daran, die allgemeinen Vorstellungen von konventionellen Strategien und Strukturen, insbesondere in den größten Unternehmen, infrage zu stellen. Die Essenz von Virgin, sagte er, bestehe darin, die Dinge signifikant anders und besser zu machen.

Er sprach über seine Bewunderung für junge Leute und für die **nächste Generation** von Unternehmern – insbesondere diejenigen in schnell wachsenden Märkten, die begierig und leidenschaftlich an die Sache herangehen. Und er erzählte, dass er von revolutionären Persönlichkeiten mit Symbolcharakter wie Nelson Mandela und Steve Jobs inspiriert sei.

„Man muss **anders denken**, ungehemmt wie ein Kind. Man darf nie aufgeben und muss Ziele haben, die einem wirklich wichtig sind. Man muss mehr Risiken eingehen, erfinderisch sein, einen positiveren Einfluss auf das Leben anderer Menschen haben, unglaublichen Spaß haben, aber man muss auch **spielen, um zu gewinnen**.“

Ich fragte ihn, was ihn antreibe. „Die Dinge anders zu machen, unerwartet und ein bisschen verrückt“, sagte er. „Es geht darum, das Spiel zu spielen. Aber die beste Methode, zu gewinnen, ist, **das Spiel zu ändern**.“

Branson sagte, er sei nicht zu alt, um eine ganze Nacht lang durchzufeiern. Er spiele gern Tennis und zwar nachdem er jeden Morgen eine Stunde lang die Küste der ihm gehörigen Necker Island entlanggeschwommen ist.

Seit seiner frühesten Unternehmung, der Gründung einer Schülerzeitung, hatte er immer eine andere Herangehensweise an die Dinge. Er gründete seine erste Fluggesellschaft ohne Kenntnisse der Reisebranche, aber er hatte eine **großartige**

**Idee**: kostengünstige Reisen anzubieten, die modern waren und Spaß machten. Und er hatte eine Marke, die zumindest von einigen Leuten geliebt wurde. Er sah die Möglichkeit, eine disruptive Innovation in den Markt zu bringen, indem er sich auf die Seite des Kunden stellte. Als er im Mobilfunksektor tätig wurde, machte er sich das Netzwerk eines anderen Unternehmens zunutze, um **weiter** und **schneller** zu wachsen, und richtete sein Angebot auf eine neue Generation von Verbrauchern aus.

Selbst hinter **Virgin Galactic**, seinem jüngsten und verrücktesten Unternehmen, steckt mehr, als man vermuten würde. Er hatte keine Erfahrungen im Bereich der Raumfahrt. Aber er tat sich mit dem Gleitflugzeug-Designer Burt Rutan zusammen, um die Dinge anders zu machen: Er will sein Weltraumflugzeug von einem Trägerflugzeug aus starten, das mit Algensprit aus seinen Algenfarmen in der Karibik angetrieben werden soll. Auf diese Weise will er die Kosten und CO<sub>2</sub>-Emissionen stark reduzieren und tägliche Starts und Landungen ermöglichen.

Die vielleicht überraschendste Enthüllung ist, dass der Weltraum nicht die wirkliche Grenze darstellt. Bransons wahre Ambition für Virgin Galactic sind Interkontinentalreisen. Stellen Sie sich einen einstündigen Flug von Rio nach Jakarta oder von Kapstadt nach Peking vor. Es könnte unterwegs zwar etwas schwerelos werden, aber andererseits könnte das auch unsere Weltsicht verändern.

Während Branson noch immer spielte, war es in Peking bereits Abend.

**Li Ka-Shing** setzte sich zum Abendessen, um seine bevorzugte Schlangensuppe zu sich zu nehmen. Der in Chaozhou geborene und in Hongkong wohnende Vorstandsvorsitzende von **Hutchinson Whampoa** ist der reichste Mann Asiens, der **Bloomberg** zufolge ein Vermögen von circa 30 Milliarden Dollar hat.

Dennoch lebt er relativ bescheiden, trägt einfache Kleidung und eine Seiko-Uhr für 50 Dollar am Handgelenk. Zudem hat er