

Die Herausforderungen im Marketing lauten häufig: Gesättigte Märkte, auswechselbare und vielfältige Leistungen, Informationsflut, schwindende Margen oder Globalisierung. Im intensiveren Wettbewerb gibt es zwei Varianten, um zu reagieren: Entweder können Unternehmen sich trotz sinkenden Erfolgen mehr anstrengen oder sie können innovieren. Wir bevorzugen den zweiten Vorschlag: Innovationen schaffen wieder Substanz für das Marketing. Die Leistungen des Marketing werden oft dort herausgestrichen, wo Unternehmen nur noch schwache Leistungsvorteile und Botschaften vorweisen. Marketing wirkt aber am besten für innovative Geschäftsmodelle und Produktinnovationen sowie wachsende Märkte. Kurz: Marketing kompensiert kein schwaches Angebot.

Unsere Hypothese in diesem Buch ist jedoch eindeutig: Erfolgreiche Anbieter brauchen eine Forschung und Entwicklung im Marketing, ebenso wie im technischen Bereich. Nur dann lassen sich die Marktpotenziale ausschöpfen.

Seit Jahrzehnten beschäftigen sich die Forschungsteams am Institut für Marketing und Handel der Universität St. Gallen mit ergiebigen Innovationen im Bereich des Marketing. Dieses Buch bestimmt unseren Standort.

Ziel ist es dem Leser aufzuzeigen, welche:

- Methoden die Zukunftsarbeit der Unternehmen absichern helfen,
- Fallstricke in der Marketinginnovation zu beachten sind,
- inhaltlichen Trends in Gesellschaft, Technik und Marketing für einzelne Anbieter relevant sein können,
- Unternehmen für Marketinginnovationen als Vorbild dienen können.

Manche Ansätze konnten wir in der intensiven Zusammenarbeit mit Unternehmen wie BMW Group, BASF, E.ON, Henkel KGaA, Interbrand Zintzmeyer & Lux, Ringier Print, McKinsey & Company, AXA-Winterthur (International) und weiteren Unternehmenspartnern entwickeln.

Am Buch beteiligen sich auch weitere, führende Zukunfts- und Marketingforscher. Sie gewichten selbst die wichtigen Themen und schätzen die zukünftige Entwicklung des Marketing ab. Doktorierende im Marketing der Universität St. Gallen greifen spezifische Innovationen auf oder beurteilen konkrete Konstellationen für Unternehmen in ihren spezifischen Märkten. Die Doktoranden sind die nächste Generation von Forschern und prägen den Marketingfortschritt.

Als Forscher sind wir eingebunden in ein motivierendes Netz von Mitarbeitern, Doktoranden, Marketingforschern und Führungskräften; wir schätzen die vielfältigen Formen der Zusammenarbeit. Kerstin Gellusch und Corsin Sulser danken wir dafür, dass sie das Buch redaktionell bearbeiteten und koordinierten. Der Zeitschrift 'Persönlich' danken wir dafür, dass wir frühere Publikationen der Verfasser auch in diesem Buch integrieren konnten. Schliesslich freuen wir uns, dass dieses Buch erneut im Verlag Gabler erscheint. Zweck der Publikation ist aber nur der: Wir wollen den Leser in seiner Innovationsarbeit im Marketing unterstützen.

St. Gallen im Mai 2007

Prof. Dr. Christian Belz

Prof. Dr. Marcus Schögel

Prof. Dr. Torsten Tomczak

Christian Belz, Marcus Schögel, Torsten Tomczak

Innovation Driven Marketing

Vom Trend zur innovativen Marketinglösung

1	Innovation Driven Marketing – Motivation für einen neuen Zugang	7
2	Zugänge zum Innovation Driven Marketing	10
2.1	Suchfelder für Akzente im innovativen Marketing	10
2.2	Radikale Innovation	12
2.3	Trends als Basis für innovative Lösungen im Marketing	12
3	Notwendigkeit: Bewegung für ein Innovation Driven Marketing	14
4	25 Thesen zum Umgang mit Trends und Innovationen im Marketing	16
5	Zum Buchinhalt	21



1 Innovation Driven Marketing - Motivation für einen neuen Zugang

Marketing und Innovation – zwei Themen, die seit jeher miteinander in Beziehung stehen. Traditionellerweise sollte das Marketing dazu in der Lage sein, Neuerungen am Markt zu etablieren und durchzusetzen. In den letzten Jahren haben sich die Herausforderungen jedoch potenziert. Zahlreiche Entwicklungen im Verhalten der Kunden und in den Märkten fordern Unternehmen heraus. Stichworte wie Ageing Society, Web 2.0, Communities, Mobile Marketing etc. sind heute aus den Diskussionen in den Marketingabteilungen und dem Top-Management nicht mehr wegzudenken. Zwar werden bekannte Ansätze häufig nur neu bezeichnet und verpackt. Trotzdem gilt es für Anbieter, die relevanten Trends in Gesellschaft und Technologie zu erkennen und adäquate Lösungen im Marketing zu definieren. Wichtige Themen müssen fundiert aufgegriffen werden.

Zugleich ist seit einigen Jahren eine verstärkte Auseinandersetzung mit dem Dauerbrenner der Managementliteratur – dem Innovationsmanagement – zu beobachten. Jedoch wird das Thema vielschichtig und differenziert angegangen. Die Herausforderung scheint heute mehrheitlich darin zu bestehen, wie innovative Ansätze entstehen können und es Unternehmen gelingt, für die eigene Situation geeignete Zugänge zu definieren.

Betrachtet man den Lebenszyklus eines Unternehmens bzw. einer Branche, so lassen sich unterschiedliche Herausforderungen erkennen (Moore 2006). Unternehmen in wachsenden Märkten sind vor allem durch den erfolgreichen Umgang mit turbulenten Entwicklungs- und Marktbedingungen – „Inside the Tornado“ (Moore 1995b) gefordert und müssen im Weiteren die Barriere zum „normalen“ Kunden überwinden („Crossing the Chasm“) (Moore 1995a).

Vielfach befinden sich Unternehmen jedoch in stagnierenden Märkten mit einem ausgeprägten Verdrängungswettbewerb. Hier ist der vermeintliche Spielraum für Innovationen (im klassischen Sinn – der Produktinnovation) geringer. Ein typisches Beispiel hierfür bietet der Fall des US-amerikanischen Unternehmens Whirlpool. In einer groß angelegten Projektinitiative wurde ein Top-Management-Team damit beauftragt, in einem Zeitraum von anderthalb Jahren maßgebliche Produktinnovationen zu entwickeln. „Out of the Box“ entstanden bspw. Produktideen wie die „Doppelkammer-Waschmaschine“ oder der Barbecue-Grill als Anhänger für den eigenen SUV (Sport Utility Vehicle). Keines der eigentlich als Innovationen gedachten Produkte wurde ein Markterfolg. Als zentrale Herausforderung erkannte das Management erst im Anschluss an diese Fehlschläge: „[...] we know from a strategic point of view what we needed to do, but from a practical view not how to do it all“ (Arndt 2006, S. 51).

In einer ähnlichen Lage befinden sich viele Unternehmen. Sie sind in der sogenannten

„Mainstreet“ der Innovationen angekommen. Innovationen gelingen in diesen Fällen vielfach dann, wenn neue Ansätze im Marketing verfolgt werden und die Interaktion mit dem Kunden nachhaltig differenziert wird (Moore 2004, S. 88-89).

Dafür ist es aber notwendig, weniger aus dem bestehenden Geschäft heraus zu denken, als vielmehr neue Ansätze im Zugang zum Markt zu suchen. Kim/Mauborgne (2005) verweisen darauf, dass signifikantes Wachstum für Unternehmen offenbar vor allem dort zu finden ist, wo Wettbewerb und Konkurrenzdruck noch niedrig, aber Bedürfnisse der Kunden unbefriedigt sind. Um diese Felder zu besetzen, gilt es, sich nicht in ausgetretenen Pfaden oder entlang existierender Argumentationsstränge zu bewegen, sondern systematisch nach neuen Zugängen zum Kundennutzen zu suchen. Eine derartige „Blue Ocean“-Strategie verlangt dann aber auch von den etablierten Unternehmen, sich verstärkt um neue Perspektiven für das bestehende Geschäft zu bemühen und neue Wege zu gehen.

Insbesondere neuere Ansätze führender Unternehmen deuten darauf hin, dass dem Innovationsbedarf durch die aktive Ausrichtung auf Veränderungen Rechnung getragen werden soll. Folgende Entwicklungen sollen dazu als „schlaglichtartiger“ Beleg dienen:

- Die BMW Group richtete bereits anfangs des Jahrzehnts eine Abteilung ein, die sich ausschließlich der Identifikation und Umsetzung innovativer Ansätze im Marketing widmet. Neben der eigentlichen Entwicklung von innovativen Automobilkonzepten spielen innovative Marketinglösungen eine zunehmend wichtige Rolle für die erfolgreiche Vermarktung der Konzernmarken (Schögel et al. 2003).
- Nestlé redefinierte sein Unternehmensverständnis und seine eigene Ausrichtung maßgeblich, indem Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten näher an die Veränderungen des Ernährungs- und Gesundheitsbewusstseins herangeführt wurden.
- Procter & Gamble erneuerte seine Marketing- und Innovationsprozesse im Hinblick auf die Entwicklung von sogenannten Commercial Innovations, bei denen weniger die eigentliche Produktfunktion allein als vielmehr die geschickte Kombination innovativer Inhalte mit neuen Marketingzugängen eine Differenzierung bewirken soll (Huston/Sakkab 2006).
- Auch in den Märkten für Professional Service Firms nehmen die Lebenszyklen der angebotenen Leistungen rapid ab. So entwickelte die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft PriceWaterhouseCoopers einen eigenen Innovationsprozess zur frühzeitigen Identifikation neuartiger Beratungs- und Prüfungsansätze.

Offenbar benötigt das Marketing, um seine Tragfähigkeit und Schlagkraft unter Beweis zu stellen, eine eigene Forschungs- und Entwicklungsarbeit. Damit stehen Unternehmen vor neuen Herausforderungen. So erweisen sich neue Marketingansätze vielfach als ebenso risikobehaftet wie die Einführung von neuen Produkten. Andernorts werden Trends unreflektiert aufgegriffen und nur oberflächlich analysiert. Im besten

Fall entstehen daraus Me-too-Ansätze, mit denen Unternehmen nur wenig Differenzierungen im Wettbewerb realisieren. Im schlechtesten Fall entstehen Neuerungen nach dem Motto „Solutions looking for a Problem“, denen ein wirklicher Kundennutzen kaum zuzubilligen ist.

Sicherlich setzt erfolgreiches Marketing üblicherweise am Kundenbedürfnis an. Wenn es jedoch gilt, neue Wege einzuschlagen, ist der Kunde mit seinen aktuellen Problemen und Bedürfnissen nicht immer der beste Ratgeber bzw. Orientierungspunkt. Nur in wenigen Fällen ist er in der Lage, über seine latenten oder zukünftigen Bedürfnisse Auskunft zu geben. – Hätte ein Kunde vor zehn Jahren seinen Wunsch nach einem iPod artikulieren können? Sicherlich muss der Kunde dennoch die Richtschnur und zentrale Messlatte für den Markterfolg bleiben. Um ihn aber gezielt in die Entwicklung einzubinden, ist es zunächst notwendig, technologische Möglichkeiten auszuloten, gesellschaftliche Veränderungen als Chance zu verstehen sowie aus der eigenen Unternehmensperspektive wichtige Strömungen zu bestimmen und darauf basierend gezielt auf einige wenige Neuheiten in einzelnen Projekten zu fokussieren.

Jedoch reicht die eigentliche Arbeit in einem Projekt heute nicht mehr aus. Vielfach stellt die Realisierung und Implementierung eines neuen Ansatzes die zentrale Herausforderung dar. Nachdem neue Marketinglösungen bspw. in dedizierten Projektteams verabschiedet sind, beginnt vielfach erst die eigentliche „Knochenarbeit“ (vgl. hierzu Kruthoff 2005). Besonders in komplexen Organisationen ist die Implementierung anspruchsvoll. Nicht selten haben eine Handvoll Marketingexperten der Zentrale ihr Top-Management, die Technik, die Produktparten, die Ländergesellschaften und Vertriebseinheiten zu überzeugen, bevor die Marktpartner und Kunden gewonnen werden können. Kurz: Innovative Unternehmen beherrschen den gesamten Zyklus bis zur Durchsetzung und zum Erfolg im Markt.

Dementsprechend wollen wir mit diesem Werk weniger eine zusätzliche und weitere Differenzierung und Typologisierung von Innovationen bieten als vielmehr Zugänge und Empfehlungen abgeben, wie es einem Unternehmen gelingen kann, in seiner spezifischen Markt- und Wettbewerbssituation erfolgreich Innovationen in den Markt zu bringen.

Diese Problemstellung diskutierten wir in den letzten Jahren in verschiedenen Forschungsprojekten mit unterschiedlichen Unternehmen und Forschern. Zahlreiche Hinweise stammen aus der Innovationsarbeit des Instituts für Marketing und Handel mit Unternehmen. Die facettenreichen Forschungsergebnisse machen eins deutlich: Innovation ist eine vielschichtige Herausforderung, deren zentrale Eigenschaft vor allem darin besteht, bisher unbekannte Inhalte, Prozesse und Methoden erfolgreich in einem Unternehmen vorzustellen, sich für einzelne Themen einzusetzen und eine wirkungsvolle Umsetzung zu erreichen, um dadurch eine Differenzierung am Markt zu realisieren.

2 Zugänge zum Innovation Driven Marketing

2.1 Suchfelder für Akzente im innovativen Marketing

Das Buch stützt sich auch auf den Ansatz der Suchfelder und Akzente im innovativen Marketing:

- Suchfelder sind grundsätzliche strategische Ansätze für ein innovatives Marketing. Sie gliedern sich nach Innovationen in der Leistung, in der Zusammenarbeit mit Kunden, in Marketingkoalitionen, in der Internationalisierung, bei den Marketinginstrumenten und im Marketing nach innen.
- Akzente sind konkrete Ansätze innerhalb der Suchfelder. Sie prägen oft das gesamte Marketing für spezifische Sparten, Produktgruppen oder Produkte. Die Akzente bewegen sich auf unterschiedlichen Niveaus der operativen und strategischen Abstraktion, sie überschneiden sich teilweise und lassen sich kombinieren.

Beide stehen für verschiedene Zugänge zu Neuerungen im Marketing und reichen von Innovationen im Bereich einzelner Marketinginstrumente über neue Informationstechnologien und die Zusammenarbeit mit externen Partnern bis zur Internationalisierung und Globalisierung des Marketing (vgl. **Abbildung 2-1**). Inzwischen unterscheiden wir rund 150 Ansätze. Sie werden mit einer empirischen und branchenübergreifenden Untersuchung in der Praxis im Hinblick auf die Zukunft gewichtet.

Die verfolgten Lösungen sind vielschichtig und facettenreich. Sie reichen vom Solution Provider über Kundeneroberung, Community Marketing, Mobile Marketing, Direktmarketing bis zum Marketing nach innen. Sechs Suchfelder, die 131 innovative Akzente einschließen, werden in der Studie erfasst.

Grob zusammengefasst: Vieles ist möglich, es gilt aber, vier bis fünf Schlüsselthemen zu bestimmen und über die nächsten Jahre konsequent zu bearbeiten. Besonders vertieft werden neuere Ansätze des Community Marketing bis zu RFID (Radio Frequency Identification) oder intelligenten Produkten mit integrierten Chips.

Abbildung 2-1: Suchfelder und Akzente im Marketing



2.2 Radikale Innovation

Ein weiterer zentraler Zugang zum Innovation Driven Marketing sind radikale Innovationen. Typischerweise basieren Innovationen auf zwei zentralen Elementen (vgl. hierzu Kuss/Tomczak 2004, S. 144 f.): Zum einen handelt es sich bei Neuheiten um neue Produkte, die dem Kunden bisher nicht vorhandene Problemlösungen anbieten (Element: „New to the Market“). Im Extremfall sind es sogenannte „New to the World“-Angebote, die in ihrer Leistung für den Kunden eine Lösung darstellen, wie sie in dieser Form bislang im Markt nicht anzutreffen war. Zweitens besitzen innovative Lösungen aber auch einen Neuheitscharakter für das anbietende Unternehmen (Element: „New to the Company“). Im Extremfall ist es sogar möglich, dass Neuheiten auf der Basis von Imitationen entstehen. Dabei stehen dann Leistungsmerkmale wie verbesserte Zusatzfunktionen oder ein neues Packaging im Mittelpunkt.

Vielfach binden Imitationen oder inkrementelle Innovationen maßgebliche Ressourcen, die nicht über den eigentlichen Payback gerechtfertigt erscheinen. In diesen Fällen empfiehlt Day einen Übergang von „Small-I“- zu „Big-I“-Initiativen. Hierfür sind dann vor allem auch andere Innovationsprozesse und Planungsansätze notwendig (Day 2006).

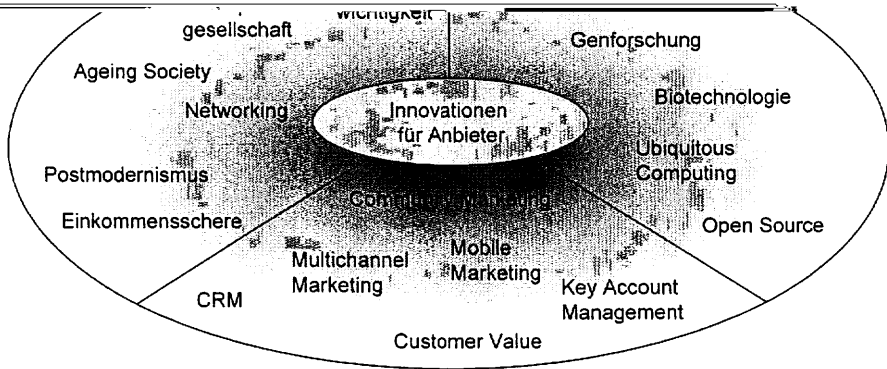
Hier setzen radikale Innovationen an und erweisen sich (nicht nur in High-Tech- und technologiegetriebenen Märkten) als einer der zentralen Erfolgsfaktoren im Wettbewerb. So tragen die revolutionären Neuerungen dazu bei, einen überlegenen Nutzen durch den gezielten und kundenorientierten Einsatz von neuen Technologien zu generieren, die einen maßgeblichen (und vielfach dauerhaften) Wettbewerbsvorteil ermöglichen. Zugleich stellt diese Form der Neuerung auch die höchsten Anforderungen an die Unternehmen. Existierende Strukturen, Machtverhältnisse, Verhaltensweisen und Denkmuster der bestehenden Organisation und des Managements stehen den Notwendigkeiten für einen Support der radikalen Neuerungen entgegen.

2.3 Trends als Basis für innovative Lösungen im Marketing

Marketing orientiert sich an den Entwicklungen in den Märkten und im Umfeld. Dementsprechend gilt es für Unternehmen, die maßgeblichen Trends zu erfassen und sich auf diejenigen zu konzentrieren, die zu den eigenen Fähigkeiten passen und sich erfolgreich nutzen lassen. Mit ihrer Zukunftsarbeit hoffen Anbieter und Führungskräfte sich an etwas zu beteiligen, was ohnehin geschieht und mit gezieltem Aufwand besonders gute Ergebnisse verspricht.

wandelnd
Kundenverhalten

Techn
und V



III Innovative Marketing-
und Managementansätze

Aktivitäten anzustossen und korrespondierende attraktive Trends gezielt für das eigene Unternehmen zu nutzen.

Ries/Trout formulieren die Herausforderung treffend wie folgt: „The best, most profitable thing to ride in marketing is a longterm trend“ (Ries/Trout 1994, S. 123). Sie argumentieren in diesem Zusammenhang, dass erfolgreiche Innovationen auf langfristige Trends und Moden setzen. Die Investitionen in einen Fad werden sich ihrer Ansicht nach nur schwerlich lohnen, da dessen Lebenszeit bis zu einem echten Payback der Investitionen nicht ausreicht (Ries/Trout 1994, S. 123). Themen, die dem Muster „Grundrauschen“ folgen, gilt es zu identifizieren sowie zu bewerten, welche Faktoren in Zukunft dazu beitragen, dass ein Thema relevant wird, um dann in angemessener Zeit darauf zu reagieren.

Aus dieser Frage ergibt sich die zentrale Herausforderung, relevante Trends von unwichtigen und kurzfristigen – sogenannten „Fads“ – zu trennen. Typischerweise lassen sich langfristige Trends dadurch kennzeichnen, dass ihre Relevanz im Zeitablauf zunimmt. Demgegenüber äußert sich ein Fad dadurch, dass er in absehbarer Zeit zwar an Bedeutung gewinnt, jedoch auch relativ rasch wieder aus den Diskussionen im Management verschwindet (vgl. Ries/Trout 1994, S. 121; sowie auch Zupancic et al. 2004, S. 12-13). Neben Trends und Fads lassen sich aber auch Entwicklungen feststellen, die sich am besten unter dem Begriff „Grundrauschen“ zusammenfassen lassen (Abbildung 3-1).