

Christian Belz | Marcus Schögel | Torsten Tomczak

Innovation Driven Marketing

Vom Trend zur innovativen Marketinglösung



TheXis

Christian Belz | Marcus Schögel | Torsten Tomczak (Hrsg.)

Innovation Driven Marketing

Christian Belz | Marcus Schögel |
Torsten Tomczak (Hrsg.)

Innovation Driven Marketing

Vom Trend zur innovativen
Marketinglösung



TheXis

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.

Prof. Dr. Christian Belz ist Ordinarius für Marketing an der Universität St. Gallen, Geschäftsführender Direktor des Instituts für Marketing und Handel sowie Mitbegründer und -herausgeber der Marketingfachzeitschrift Thexis.

Prof. Dr. Marcus Schögel ist Dozent für Betriebswirtschaftslehre mit besonderer Berücksichtigung des Marketing an der Universität St. Gallen und Leiter des Kompetenzzentrums für Distribution und Kooperation am Institut für Marketing und Handel, St. Gallen.

Prof. Dr. Torsten Tomczak ist Ordinarius für Marketing an der Universität St. Gallen und Direktor des Instituts für Marketing und Handel. Er ist Mitherausgeber der Marketingfachzeitschrift Thexis.

1. Auflage Juli 2007

Alle Rechte vorbehalten

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2007

Lektorat: Barbara Roscher | Jutta Hinrichsen

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.
www.gabler.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Regine Zimmer, Dipl.-Designerin, Frankfurt am Main
Druck und buchbinderische Verarbeitung: Wilhelm & Adam, Heustenstamm
Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier
Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-0282-5

Vorwort

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

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	V
Abkürzungsverzeichnis	XI
Autorenverzeichnis.....	XIII

Teil 1: Innovation Driven Marketing

<i>Christian Belz, Marcus Schögel, Torsten Tomczak</i> Innovation Driven Marketing.....	3
--------------------------------------------------------------------------------------------	---

Teil 2: Trends und Prognosen zur Marketingentwicklung

<i>Christian Belz</i> Big Picture	23
<i>Holger Rust</i> Die dritte Kultur im Marketing.....	29
<i>Christian Belz, Andreas Giger, Jörg Jelden, Peter Wippermann</i> Neue Prinzipien für das Marketing.....	35
<i>Lydia Ebersbach, Oliver Gassmann, Sven Reinecke</i> Neue Grenzen für Innovation	49
<i>Andreas Brandenburg, Andreas Herrmann, Georges T. Roos, Jürgen Rösger</i> Verändertes Kundenverhalten	61
<i>Christian Belz, Heribert Meffert</i> Neue Objekte des Marketing	71

Inhaltsverzeichnis

<i>Hermann Diller, Klaus Backhaus, Matthias Weddeling</i> Neue Professionalität des Marketing.....	79
<i>Miriam Meckel, Philipp Osl, Hubert Österle</i> IT Driven Marketing	87
<i>Christian Belz</i> Marketingparadigmen auf dem Prüfstand	95
 Teil 3: Akzente im innovativen Marketing	
<i>Christian Belz</i> Übersicht: Akzente im innovativen Marketing	109
 Teil 4: Determinanten radikaler Produktinnovationen	
<i>Andreas Herrmann, Frank Huber, Torsten Tomczak</i> Determinanten radikaler Produktinnovationen.....	161
 Teil 5: Beispiele zu innovativen Lösungen im Marketing	
<i>Christian Belz, Marcus Schögel</i> Beispiele zu innovativen Lösungen im Marketing.....	197
<i>Autorenteam</i> Innovationen aus gesellschaftlichen Entwicklungen.....	205
<i>Autorenteam</i> Innovationen aus technologischen Entwicklungen	233
<i>Autorenteam</i> Managementkonzepte und -ansätze.....	269

**Teil 6:
Prozesse und Methoden des Umgangs mit Trends**

<i>Marcus Schögel</i> Von Trends zu Konzepten.....	327
<i>Marcus Schögel, Corsin Sulser</i> Scenario Management	343
<i>Christian Belz</i> Organisation und Spezialisierung für ein innovatives Marketing	363
<i>Dirk Zupancic</i> Raum für Marketinginnovationen	401
<i>Kadri Vunder Fontana</i> Innovation Process: New Business Development.....	423

**Teil 7:
Mehr Einfluss des Marketing**

<i>Christian Belz</i> Mehr Einfluss des Marketing	437
Literaturverzeichnis.....	445
Stichwortverzeichnis.....	477

Abkürzungsverzeichnis

ABS	Anti-Blockier-System
AWA	Allensbacher Werbeträger-Analyse
BD	Business Director
BI	Business Intelligence
BtB	Business-to-Business
BtC	Business-to-Consumer
CEO	Chief Executive Officer
CET	Cognitive Evaluation Theory
CFO	Chief Financial Officer
CMO	Chief Marketing Officer
CRM	Customer Relationship Management
CSR	Corporate Social Responsibility
CtC	Consumer-to-Consumer
DM	Direct Marketing
DMB	Digital Multimedia Broadcast
DSC	Dynamische Stabilitätskontrolle
DVB-H	Digital Video Broadcasting for Handheld Terminals
E&E	Electrics & Electronics
ECR	Efficient Consumer Response
F&E	Forschung & Entwicklung
FR	Fixed-Ratio
FTE	Full Time Equivalent
GMT	General Management Team
GV	Güterverkehr
ifmo	Institut für Mobilitätsforschung

Abkürzungsverzeichnis

IMH	Institut für Marketing und Handel
IT	Informationstechnologie
KA	Key Account
KAM	Key Account Management
LOHAS	Lifestyle of Health and Sustainability
MBWA	Mobile Broadband Wireless Access
MMORPG	Massively Multiplayer Online Role-Playing Game
NBD	New Business Development
OEM	Original Equipment Manufacturer
OJH	Overjustification-Hypothese
ÖPNV	Öffentlicher Personennahverkehr
PLS	Partial-Least-Squares
POM	Prozessorientiertes Marketing
POS	Point of Sale
PTO	Prospect to Order
PV	Personenverkehr
R&D	Research and Development
RFID	Radio Frequency Identification
ROI	Return on Investment
RSS	Really Simple Syndication
SEC	amerikanische Börsenaufsicht
SOX	Sarbanes-Oxley Act
SPSS	Statistical Package for the Social Science
SUV	Sport Utility Vehicle
TQM	Total Quality Management
UMTS	Universal Mobile Telecommunications System
USP	Unique Selling Proposition
VR	Variable-Ratio
WAP	Wireless Application Protocol

Autorenverzeichnis

Dipl.-Kfm. Oliver Arndt

Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Kompetenzzentrum für Distribution und Kooperation des Instituts für Marketing und Handel an der Universität St. Gallen; Forschungsschwerpunkt: Fähigkeiten und Kompetenzen im Customer Relationship Management.

Prof. Dr. Dr. h. c. Klaus Backhaus

Direktor des Instituts für Anlagen und Systemtechnologien im Marketing Centrum der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster und Honorarprofessor für Strategisches Technologiemanagement an der Technischen Universität Berlin.

Prof. Dr. Christian Belz

Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre mit besonderer Berücksichtigung des Marketing an der Universität St. Gallen und Geschäftsführender Direktor des Instituts für Marketing und Handel.

Dipl.-Ing. Stefan Borbe

Leiter der CRM-Aktivitäten im Zentralen Marketing der BMW Group. Schwerpunkte: CRM und eBusiness Strategie und deren weltweite Umsetzung; Entwicklung von Direktmarketing Kampagnen und innovativen CRM Ansätzen.

Dipl.-Kffr., MBA Anja Boysen

Verantwortliche für Segmentvermarktung im Marketing-Team von O2.

Dr. Andreas Brandenburg

Gründer und Leiter des Spin-offs 4hm in St. Gallen. Doziert an der Universität St. Gallen zu verschiedenen Themen aus den Bereichen Behavioral Economics und Verhaltenswissenschaften.

Lic.oec. HSG Matthias Buob

Product Manager Commercial Cards in der Abteilung Card Banking der UBS AG und externer Doktorand an der Universität St. Gallen.

Univ.-Prof. Dr. Hermann Diller

Ordinarius und Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing, an der Universität Erlangen-Nürnberg, Vizepräsident des GfK e.V. Nürnberg und Präsident der an seinen Lehrstuhl angegliederten Wissenschaftlichen Gesellschaft für Innovatives Marketing e.V. (WIGIM).

M.A. Lydia Ebersbach

Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Marketing und Handel an der Universität St. Gallen; Forschungsschwerpunkt: Wechselwirkung zwischen wertorientiertem Marketing und Finance.

Dipl.-Kffr. (Int.) Anja Forster

Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Marketing und Handel an der Universität St. Gallen; Forschungsschwerpunkt: Branding, insbesondere Brand Behavior.

Dipl.-Ing. Christian Forster

Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Informationstechnik mit dem Schwerpunkt Kommunikationselektronik an der Friedrich-Alexander Universität, Erlangen-Nürnberg; Forschungsschwerpunkte: Digitaler Rundfunk und Neue Medien.

Prof. Dr. Oliver Gassmann

Professor an der Universität St. Gallen und Direktor des Institut für Technologie-management; Forschungsgebiete: Führung und Management von Innovation, internationale F&E, Innovationsprozesse.

Dr. Andreas Giger

Freier Zukunfts-Philosoph, Autor und Fotograf in Wald/AR (Schweiz); Verfasser zahlreicher Studien über Wertewandel und neues Denken (www.gigerheimat.ch).

Dipl. Wirt.-Ing. Matthias Hartel

Arbeitet an innovativen CRM-Ansätzen in der CRM-Abteilung des Zentralen Marketing der BMW Group. Zusätzlich promoviert er am Kompetenzzentrum für Distribution und Kooperation des Instituts für Marketing und Handel an der Universität St. Gallen.

Dipl.-Kffr., MBA Christina Heidemann

Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Gottlieb Duttweiler Lehrstuhl für Internationales Handelsmanagement der Universität St. Gallen; Forschungsschwerpunkte: Käuferverhalten und POS-Management, insbesondere Sortiment.

Dr. Mark Heitmann

Lehrbeauftragter und wissenschaftlicher Mitarbeiter am Research Institute for Business Metrics an der Universität St. Gallen; Interessengebiete: Kundenzufriedenheits- und Kundenbindungsmanagement, individuelles Kaufentscheidungsverhalten und multivariate Verfahren.

Prof. Dr. Andreas Herrmann

Direktor der Forschungsstelle für Business Metrics an der Universität St. Gallen; Interessengebiete: empirische Sozialforschung, marktorientierte Produkt- und Dienstleistungsgestaltung, Preisbildung sowie Management von Marken.

Prof. Dr. Frank Huber

Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing an der Universität Mainz sowie Partner bei 2hm, einer internationalen Unternehmensberatung.

Dipl.-Sozw. Jörg Jelden

Berater beim Trendbüro – Beratungsunternehmen für gesellschaftlichen Wandel GmbH.

Dr. Wolfgang Jenewein

Managing Director des Executive MBA (EMBA) an der Universität St. Gallen und Habilitand am Institut für Marketing und Handel. Forschungsschwerpunkte: Behavioral Branding und Leadership in High Performance Teams.

Dipl.-Kfm., M.M.R. Jens Keller

Wissenschaftlicher Mitarbeiter im Kompetenzzentrum Marketingplanung- und controlling des Instituts für Marketing und Handel an der Universität St. Gallen; Forschungsschwerpunkte: Kundenwert aus Anbietersicht sowie strategisches Marketing.

Dipl. Wirt.-Ing. Markus Ketterer

Bei der BMW Group Referent Internet-Kommunikation für die Marke BMW und Projektleiter bmw.com. Erstellung von Online Modulen und weltweiter Rollout auf den jeweiligen Landeswebseiten. Projektleiter mobile Marketing.

Dr. Markus Koch

Senior Consultant bei Vivaldi Partners, Zürich. Beratungsschwerpunkte sind Strategie, Innovation, Branding und Kommunikation.

Prof. Dr. phil. Miriam Meckel

Professorin für Corporate Communication und Managing Director am Institut für Medien- und Kommunikationsmanagement der Universität St. Gallen; Arbeitsthemen Kommunikationsmanagement, Unternehmenskommunikation, Journalismus, digitale Kommunikation.

Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Heribert Meffert

Nach dem Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Universität München baute er an der Universität Münster das erste Institut für Marketing an einer deutschen Hochschule auf. Nach seiner Emeritierung war Prof. Meffert von Oktober 2002 bis Dezember 2005 Vorsitzender des Vorstandes der Bertelsmann Stiftung. Er erhielt zahlreiche Ehrungen sowie Ehrendoktorwürden und gehört mehreren Aufsichts- und Beiräten international tätiger Unternehmen an.

Prof. Dr. Hubert Österle

Professor für Wirtschaftsinformatik an der Universität St. Gallen; Forschungsschwerpunkte: Geschäftsmodelle für das Informationszeitalter, Business Networking und Business Engineering.

Autorenverzeichnis

Mag. Philipp Osl

Wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand am Institut für Wirtschaftsinformatik der Universität St. Gallen; Forschungsschwerpunkte: Corporate Data Quality und Silent Processes/Smart Services.

Dipl.-Volksw., Dipl.-Psych. Klaus Peine

Doktorand am Research Institute for Business Metrics an der Universität St. Gallen. Seine Dissertation bewegt sich im Überschneidungsbereich von Behavioral Pricing und Kundenbindungsprogrammen.

Lic.oec. HSG Nicolas Pernet

Wissenschaftlicher Mitarbeiter im Kompetenzzentrum für Distribution und Kooperation des Instituts für Marketing und Handel an der Universität St. Gallen; Forschungsschwerpunkt: Risiken und Distributionssysteme, besonders in der Unterhaltungsindustrie.

Prof. Dr. Sven Reinecke

Dozent für Betriebswirtschaftslehre an der Universität St. Gallen und Leiter des Kompetenzzentrums Marketing Performance Management am dortigen Institut für Marketing und Handel.

Dipl.-Kfm. Tim Reineke

Leiter "Vermarktung Integrated Communication" und verantwortlich für die Neukundenvermarktung bei O2.

Lic.oec. HSG Thomas Riklin

Assistent und Doktorand am Institut für Öffentliche Dienstleistungen und Tourismus an der Universität St. Gallen; Forschungsinteressen: Tourismusmarketing und Konsumentenverhalten mit besonderer Berücksichtigung von Premiumprodukten.

Lic.phil. Georges T. Roos

International renommierter Zukunftsforscher in Luzern. Sein Zukunftsinstitut ROOS Büro für kulturelle Innovation (www.kultinno.ch) ist auf die strategische Beratung in Zukunftsfragen spezialisiert. Zudem Gründer und Geschäftsführer der European Futurists Conference Lucerne (www.european-futurists.org).

Jürgen Rösger

Managing Partner der Interactive Marketing Group sowie Mitglied des Gesamtvorstands Bundesverband Digitale Wirtschaft.

Prof. Dr. phil. habil. Holger Rust

Professor für Wirtschaftssoziologie an der Universität Hannover, konzeptioneller Berater und Wissenschaftlicher Beirat in Unternehmen und Autor zahlreicher Sachbücher.

Dr. Karsten Sausen

Projektleiter bei der htp St. Gallen Managementberatung.

Dipl.-Kfm. Timo Schneckenburger

Als Vice President Marketing verantwortlich für die Marketingaktivitäten von O₂.

Prof. Dr. Marcus Schögel

Dozent für Betriebswirtschaftslehre mit besonderer Berücksichtigung des Marketing an der Universität St. Gallen und Leiter des Kompetenzzentrums für Distribution und Kooperation am Institut für Marketing und Handel, St. Gallen; Forschungsschwerpunkte sind strategisches Marketing, Umgang mit Trends und Innovationen im Marketing, Distributions- und Kooperationsmanagement.

Lic.sc.com. Kathrin Sele

Doktorandin am Institut für Betriebswirtschaft an der Universität St. Gallen und PR-Redaktorin bei Lemongrass Communications in Zürich; Forschungsschwerpunkt: Kommunikative Praktiken von Managern bei der Kommerzialisierung von Forschung und Entwicklung.

Lic.oec. HSG Corsin Sulser

Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Marketing und Handel an der Universität St. Gallen; Forschungsschwerpunkte: Marketinginnovationen, Strategic Change und Multichannel Management.

Prof. Dr. Torsten Tomczak

Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre und Marketing an der Universität St. Gallen und Direktor des Instituts für Marketing und Handel; Forschungsschwerpunkte: Marketingplanung und -controlling, Distributions-, Kommunikations- und Markenmanagement.

Lic.oec. HSG Annette Ulmer

Projektleiterin im internationalen Business Development bei Unique (Flughafen Zürich AG) und externe Doktorandin am Institut für öffentliche Dienstleistungen und Touristik an der Universität St. Gallen.

M.Sc., MBA Kadri Vunder Fontana

Leiterin der Exportabteilung bei DSM Composite Resins in Schaffhausen und externe Doktorandin am Institut für Marketing und Handel an der Universität St. Gallen mit dem Forschungsschwerpunkt Marketinginnovationen (BtB-Umfeld).

Dipl.-Kfm. Matthias Weddeling

Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Anlagen und Systemtechnologien im Marketing Centrum der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster.

Dipl.-Kfm., MCom. Daniel Wentzel

Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Marketing und Handel an der Universität St. Gallen; Forschungsschwerpunkte: Branding, Service Management und Community Management.

Prof. Peter Wippermann

Gründer und Gesellschafter vom Trendbüro – Beratungsunternehmen für gesellschaftlichen Wandel GmbH, Professor für Kommunikationsdesign an der Universität Duisburg-Essen, Mitgründer der LeadAcademy für Mediendesign und Medienmarketing, sowie Beiratsmitglied in bayerndesign und hamburgunddesign.

Dipl.-Kffr. Maria Wünsche

Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Marketing und Handel an der Universität St. Gallen; Forschungsschwerpunkte: Geschäftsmodelle, Serviceinnovationen sowie Trend- und Zukunftsmanagement.

Dr. Dirk Zupancic

Dozent für Marketing an der Universität St.Gallen und Leiter des Kompetenzzentrums für Business to Business Marketing am Institut für Marketing und Handel an der Universität St. Gallen. Wissenschaftler, Berater und Dozent für Business to Business Marketing, speziell Strategie, Kunden- und Vertriebsmanagement.

Teil 1

Innovation Driven

Marketing

Christian Belz, Marcus Schögel, Torsten Tomczak

Innovation Driven Marketing

Vom Trend zur innovativen Marketinglösung

1	Innovation Driven Marketing – Motivation für einen neuen Zugang	5
2	Zugänge zum Innovation Driven Marketing	8
2.1	Suchfelder für Akzente im innovativen Marketing.....	8
2.2	Radikale Innovation	10
2.3	Trends als Basis für innovative Lösungen im Marketing	10
3	Notwendigkeit: Bewegung für ein Innovation Driven Marketing	12
4	25 Thesen zum Umgang mit Trends und Innovationen im Marketing	14
5	Zum Buchinhalt	19

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 Vertriebsseinheiten 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

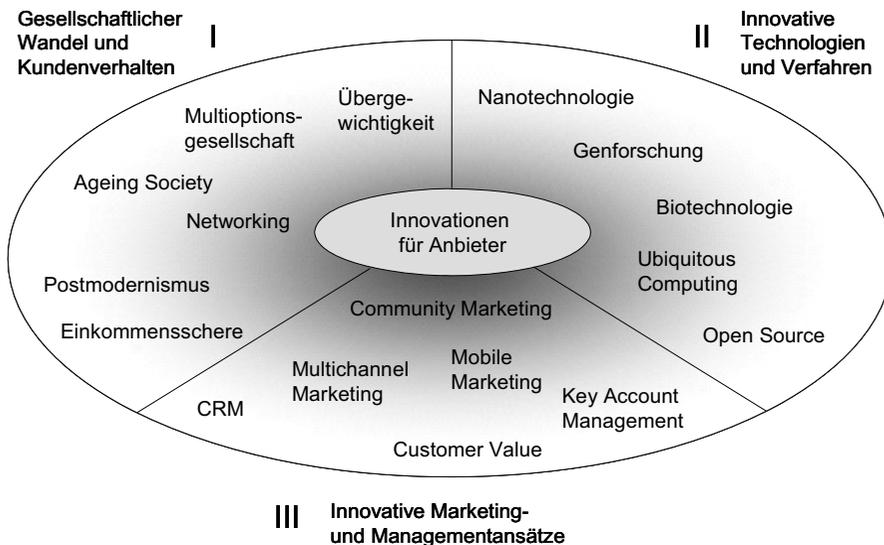
Marketing orientiert sich an den Entwicklungen in den Märkten und im Umfeld. Dementsprechend gilt es für Unternehmen, die maßgeblichen Trends zu erfassen und sich auf diejenigen zu konzentrieren, die zu den eigenen Fähigkeiten passen und sich erfolgreich nutzen lassen. Mit ihrer Zukunftsarbeit hoffen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

Vor diesem Hintergrund lassen sich in vielfältigen Unternehmens- und Wettbewerbsbedingungen Situationen erkennen, in denen sich neue Anwendungs- und Verwendungsmöglichkeiten kaum „Out of the Box“ identifizieren lassen und „echte Innovationen“ kaum möglich erscheinen (Moore 2006). Vielfach sind Gebrauchs- und Nutzungserwartungen der Kunden eingefahren, und die Marktbedingungen honorieren eher den Weg einer kontinuierlichen Adaption gesellschaftlicher Veränderungen und die Modifikation der Leistungen und Angebote entlang spezifischer gesellschaftlicher Trends und Strömungen. Dementsprechend stützen sich verschiedene Lösungen des Innovation Driven Marketing auf eine erfolgreiche Adaption aktueller Strömungen in der Gesellschaft, bei neuen Technologien und aktuellen Management Trends.

Es gibt generische und spezifische, lang- und kurzfristige Entwicklungen. Oft ist es schwierig, zwischen Mode und Trend zu unterscheiden (Abrahamson 1996; Letscher 1990). Zahlreich sind weitere Differenzierungen wie Meta-, Mega-, Konsumenten- oder Minitrend. **Abbildung 2-2** zeigt die langfristigen Entwicklungen auf.

Abbildung 2-2: Trends für das Marketing (Schögel 2005, diese Darstellung entstand auch aus der gemeinsamen Diskussion mit der BMW Group; vgl. auch Belz 2005)

Trends und Innovationen entstehen in verschiedenen Bereichen ...



Die Trendforschung beruht meist darauf, dass neue Phänomene oder Entwicklungen bezeichnet werden. Erst die Benennung richtet die Aufmerksamkeit auf bestimmte Trends. Beispielsweise entstanden in den 1980er-Jahren verschiedene Forschungsprojekte zum Wertewandel. Bis zur Mitte der 1990er-Jahre wurden grundsätzliche Wertetrends in der Gesellschaft untersucht und verglichen. Die Beteiligten empfanden den Wertewandel als rasant, weil sie sich verhältnismäßig neu damit befassten. Inzwischen werden wissenschaftliche Erkenntnisse zum Wertewandel kaum mehr als revolutionär, anregend oder motivierend empfunden. Grundlegende Werte sind mittlerweile vielfach benannt und werden lediglich neu interpretiert. Trotzdem sind wir überzeugt, dass sich die Werte heute ebenso rasch verändern wie früher (auch vor ihrer forschersichen Durchdringung).

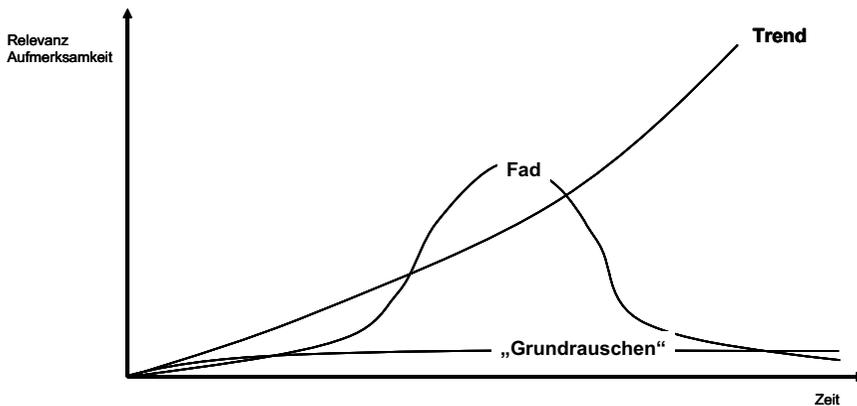
3 Notwendigkeit: Bewegung für ein Innovation Driven Marketing

Zu den zentralen Herausforderungen des Innovation Driven Marketing gehört es vor dem Hintergrund der bisherigen Ausführungen, aktuelle Entwicklungen zu bewerten, daraus Rückschlüsse auf kommende Veränderungen zu gewinnen, entsprechende 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).

Abbildung 3-1: Schematische Verläufe von Trends, Fads und „Grundrauschen“ (in Anlehnung an Ries/Trout 1994, S. 120)



Diese Themen werden zwar immer wieder diskutiert, haben sich bisher aber noch nicht als zentrale und relevante Entwicklungen erwiesen.

Die eigentliche Leistung liegt dabei aber nicht nur in der Definition und Auswahl der relevanten Trends. Auch fundierte Aussagen über mögliche Fads oder unwichtige Tendenzen sind wichtig. Die Selektion bietet auch den Vorteil, bestimmte Themen von einer weiteren Bearbeitung aktiv auszuschließen. Im wirtschaftlichen Sinn können dann Ressourcen und Budgets zielgerichtet für die relevanten Trends genutzt werden (Letscher 1990, S. 22).

Grundsätzlich besteht die Herausforderung vor allem darin, dass der Verlauf einzelner Entwicklungen nicht vorhergesagt werden kann. So lassen sich sicherlich meist auch andere Kurvenverläufe identifizieren. Daher ist es von zentraler Bedeutung, die für das eigene Unternehmen relevanten Veränderungen aktiv zu begleiten und eigene Aktivitäten so einzusetzen, dass sich der Trend verstärkt und am Markt durchsetzt.

Der Engpass besteht also nicht bei den Voraussagen oder Impulsen. Vielmehr ist es wichtig, dass Neuerungen zum Anbieter passen und konsequent umgesetzt werden. Deshalb befasst sich dieses Buch besonders mit den Antworten oder Lösungen des Marketing. Sie sind langfristig konzipiert und die Führungskräfte und Unternehmen gestalten damit ihre eigene Zukunft.

Verschiedentlich hat die Wissenschaft Themen relativ früh aufgegriffen, wenn auch manche Ideen zuerst in der populären Managementliteratur auftauchten (Spell 2001, S. 372). Nicht selten erlahmt aber das Interesse der Forscher bereits, wenn sich eine Entwicklung durchzusetzen beginnt. Weil die Allgemeinheit rasch vergisst, was früher

publiziert wurde, übernehmen häufig der Forschung nachfolgende Institutionen die Führung bei der Verbreitung von Entwicklungen. So sind dann plötzlich nicht mehr die Forscher mit ihren grundlegenden Impulsen relevant, sondern Beratungsunternehmen oder Trainer werden zu wichtigen Gesprächspartnern im Zusammenhang mit Trends, und deren Entdeckung wird ihnen in der Öffentlichkeit auch zugeschrieben. Der Wissenschaft lässt sich allenfalls vorwerfen, dass sie neue Entwicklungen zwar erkennt, aber nicht genügend konsequent weiterverfolgt und auch bei der Umsetzung der gewonnenen Erkenntnisse nicht mitwirkt. Damit verliert sie den Führungsanspruch bereits früh. Gleichzeitig geht die Forschung auch geringe Risiken ein, wenn sie die aufwändige Lancierung von neuen Ideen und Lösungen nicht begleitet.

4 25 Thesen zum Umgang mit Trends und Innovationen im Marketing

Um auf die Zukunft des Marketing einzustimmen, haben wir verschiedene, teils provokante Thesen formuliert. Einige davon werden weiter hinten im Buch wieder aufgegriffen.

1. **Marketinginnovation:** Unternehmen brauchen eine Forschung und Entwicklung in Marketing und Vertrieb ebenso wie in der Technologie. Wir meinen, dass Entwicklungen im Marketing häufig eine bessere Relation zwischen Aufwand und Ertrag ausweisen als im Bereich Technologie. Die Marketinginnovation kann aber von der Produktinnovation lernen: 1) Auch Marketinginnovation beruht auf einem systematischen Prozess der Entwicklung, erste Konzepte genügen nicht. 2) Marketinglösungen gilt es fertigzustellen und alte Ansätze abzulösen. Es wirkt sich fatal aus, wenn immer neue Marketingvarianten einfach hinzugenommen werden. 3) Marketingentwicklung muss auf Anträgen beruhen, die auch den ROI (Return on Investment) und weitere Kennzahlen ausweisen.
2. **Objektivität:** Zukunftsforschung ist ein Widerspruch in sich. Forschung ist objektiv, gründlich und empirisch gestützt. Zukunftsarbeit beruht auf dem Gespür von Experten; Intuition und Interpretation sind dabei nicht nur zulässig, sondern nötig.
3. **Wissenschaft und Praxis:** Trends werden im Wechselspiel zwischen Wissenschaft, Praxis und Beratern verbreitet. Es gibt keinen festen Ablauf: Manche Innovationen beginnen in der Praxis, andere in der Forschung. Berater sind häufig für den breiten Transfer wichtig.
4. **Kritik der Forschung:** Experten und Dozenten im Bereich Marketing schienen in den letzten Jahren wenig neue Argumentationen und Erkenntnisse vorzubrin-

gen. Meist wurden bestehende Ansätze vertieft, die Argumente wurden wiederholt und verbessert. Damit verfolgen die Marketingforscher den Ansatz „try harder the same“, ein Verhalten, das sie gleichzeitig bei Marketingführungskräften kritisieren. Wenn wir heute feststellen, dass Unternehmen verschiedene Ansätze und Lösungen der Marketingforschung nicht aufgegriffen haben, obschon diese seit zehn oder fünfzehn Jahren ständig wiederholt und verbessert werden, so gilt es wahrscheinlich nach neuen Ansätzen Ausschau zu halten. Es ist kaum davon auszugehen, dass die Praxis zu einem großen Teil Lösungen nicht aufnimmt, obschon sie sinnvoll und wirksam wären.

5. **Diffusion:** Oft entstehen Trends in besonderen Unternehmen oder an bestimmten Orten und weiten sich anschließend weltweit aus. Manche schreiben beispielsweise in Europa der Stadt Berlin eine besondere Rolle als Vorreiterin zu, weil hier offenbar Neuheiten besonders früh aufgegriffen werden. Ebenso wichtig kann es sein, die Probleme des Kunden endlich ernst zu nehmen und sie gemeinsam mit ihm neu anzugehen. Oft ist es dabei hilfreich, die Kunden und vor allem „Lead User“ und „Opinion Leader“ in den Prozess der Forschung und Entwicklung im Marketing mit einzubeziehen.
6. **Marketingepidemien:** Nicht nur bei neuen Marketingthemen interessiert es, wie sie sich verbreiten. Auch bei neuen Leistungen spielt die Frage der Diffusion eine große Rolle: Wie setzen sich neue Lösungen durch? Wie entstehen und verbreiten sich Moden? Wie verstärken Kunden in Communities die Verbreitung neuer Ideen und Lösungen? Wie ist der weltweite Erfolg von „Hitprodukten“ zu erklären? Lassen sich Erfolge von Stars, Bestsellern bei Büchern und das weltweite Ansehen und der Einfluss von Politikern dadurch erklären, dass die Grundlagen im kommerziellen Bereich nutzbar sind? Diese Fragen sind alt, wenn sie auch durch die Kommunikationsgesellschaft und das Internet noch bedeutsamer geworden sind. Die Antworten zur erfolgreichen Diffusion von Neuheiten oder Moden sind aber bisher bescheiden ausgefallen. Herausragende Produkte und Marketinglösungen lassen sich in der Regel erst nachträglich beschreiben und erklären, und es haftet ihnen etwas Zufälliges an. Neues wird dadurch definiert, dass es mit dem Bestehenden nicht vergleichbar ist. Diese Problematik führt dazu, dass Erklärungen und Analogien zu radikalen Innovationen immer zu kurz greifen.
7. **Benennung:** Die Trendforschung beruht meist darauf, dass neue Phänomene oder Entwicklungen bezeichnet werden. Erst die Benennung richtet die Aufmerksamkeit auf bestimmte Trends. Benennungen sind somit wichtig; sie sind inzwischen aber auch zu einem Spiel der Zukunftsforscher mit vielen leeren Begriffen geworden.
8. **Glaubenssätze und Rituale:** Stoßen Unternehmen an ihre (Wachstums-)Grenzen, so wird es gefährlich, wenn Führungskräfte vermeintlich zu wissen glauben, wie der Markt und die Kunden funktionieren. Unternehmen schaffen ihre

eigenen Realitäten; sie stützen sich auf spezifische Fähigkeiten und Ressourcen. Implizite Glaubenssätze und eingespielte Rituale verhindern Innovationen, ohne dass es jemand merkt.

9. **Lernprozess:** Der Fortschritt im Marketing wird mehr durch den individuellen Lernprozess von Führungskräften und Forschern geprägt als durch den Fortschritt der Disziplin. Wohl deshalb verlernen Unternehmen Dinge, die sie früher beherrschten, um sie wenige Jahre später wieder neu zu entdecken. Aus demselben Grund entwickeln wohl auch Forscher häufig eigene Strukturen und publizieren zu bestehenden Themen, ohne einen großen allgemeinen Fortschritt zu erzielen.
10. **Unterhaltung:** Die Auseinandersetzung von Managern mit Trends entspricht auch ihrem Bedürfnis nach Allgemeinbildung. Führungskräfte wollen die gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Entwicklungen in ihrem Umfeld erklären können. Dieser Aspekt spielt im Marketing eine herausragende Rolle, weil durch diese Funktion das Unternehmen mit seinem Umfeld verbunden wird. Gleichzeitig sind Trendanalysen nicht nur auf die Unternehmen und berufliche Aufgaben beschränkt. Jeder Mensch füllt vielfältige Rollen in seiner Familie, der Politik oder im Gemeinwesen aus. Daher ist Trendforschung naturgemäß oft übergreifend ausgerichtet und ihre Implikationen betreffen verschiedene menschliche Lebensbereiche. Gleichzeitig ist die Auseinandersetzung mit Trends für die meisten Menschen spannend und unterhaltend. Nicht zuletzt ist die Verfolgung solcher Entwicklungen dann besonders beliebt, wenn sie nicht sofort in Projekte und Arbeit ausartet. Die Beschäftigung mit der Zukunft lenkt dann von den Schwierigkeiten der Gegenwart ab.
11. **Relevanz:** Es gibt generische und spezifische, lang- und kurzfristige Entwicklungen. Oft ist es schwierig, zwischen Mode und Trend zu unterscheiden. Zahlreich sind weitere Differenzierungen wie Meta-, Mega-, Konsumenten- oder Minitrend. Flankiert wird die Relevanz der Entwicklungen durch eine mehr oder minder gründliche Diskussion und Realisierung. Kurz: Manche Trends werden nur oberflächlich und modisch diskutiert und es fehlen echte Implikationen für die Praxis.
12. **Abstraktion:** Naturgemäß erschöpft sich der Umgang mit Trends und Moden nicht in allgemeinen Veröffentlichungen. Begleitet wird die Auseinandersetzung mit der Zukunft durch branchen-, unternehmens- und kundenspezifische Forschungen sowie Analysen.
13. **Trichter:** Die Zahl der Entwicklungen und möglichen Reaktionen seitens der Unternehmen ist immens. Es gilt daher, einen Trichter zu gestalten: In einem ersten Schritt verschafft man sich einen Überblick über die aktuellen Trends. Anschließend wird eine Vorauswahl getroffen. Im dritten Schritt gilt es mögliche Spielräume für Marketinglösungen auszuloten und den potenziellen Erfolg abzu-

schätzen. Als Viertes werden kraftvolle Trends, die zum Unternehmen passen, ausgewählt. Fünftens einigen sich die Beteiligten auf wenige Trends und Lösungen, die sie vertiefen und realisieren. Durch dieses Trichterverfahren werden ungeeignete Ideen laufend ausgeschieden, bis nur noch wenige Ansätze übrig bleiben, die verfolgt werden.

14. **Fokus:** Ohne Zweifel beschäftigen sich Führungskräfte in der Praxis damit, Trends zu beobachten, um neue Impulse für ihre Arbeit zu gewinnen. Viele Veränderungen sind subtil; sie führen im Marketing zu neuen Interpretationen und anderen Gewichtungen, auch wenn die gleichen Themen früher schon einmal aufgegriffen wurden. Eine zeitgemäße Interpretation des eigenen Marketing und dessen kompetente Umsetzung bei der Gestaltung von Produkten, in Dokumentationen und Bildern sind für den Erfolg entscheidend. Trotzdem besteht der Engpass bei einer Auseinandersetzung mit der Zukunft nicht darin, neue Ideen zu generieren. In der Regel kann jede Führungskraft auf Anhieb zehn bis zwanzig Vorschläge nennen, die in der bestehenden Situation aufgegriffen werden könnten oder vielleicht müssten. Schwieriger ist es, die relevanten Entwicklungen zu bestimmen und diese mit den eigenen Fähigkeiten und den bisherigen Projekten und Lösungen zu verknüpfen. Kritisch wird damit die Umsetzung von externen Trends in interne Lösungen.
15. **Selektionskriterien:** Es scheint für manche Unternehmen und Führungskräfte zentral, keine Zeit mit wenig ergiebigen, ungeeigneten und risikoreichen Trends und Innovationen zu verlieren. Neue Initiativen erscheinen dann erfolgversprechend, wenn sie überschaubar, einschätzbar und rasch nutzbar sind. Kurz: Unternehmen wollen die sichere Innovation und wenden dabei gerade jene Selektionskriterien an, die echte Innovationen ausschließen. Indem sie diese so rasch wie möglich nutzen wollen, zerstören Unternehmen Ideen und Innovationen. Dies führt dazu, dass Firmen und auch ganze Branchen große Trends klein machen, während sie selbst auf einen neuen großen Trend warten. Der Unsicherheit im Zusammenhang mit Innovationen ist nicht mit strengeren Kontrollen beizukommen.
16. **Anspruchsniveau:** Wie antworten Unternehmen auf Trends? Verändern sie nur ihre Werbung oder entwickeln sie neue Geschäftsmodelle? Beschränken sie sich auf Optimierungen oder lancieren sie radikale Innovationen? Letztere sind zwar erwünscht, lassen sich aber nicht einfach neben dem Bestehenden integrieren und bergen Risiken. Oft ist es wichtig, dass Anbieter sich dafür von vorhandenen Arbeitsprozessen und Ressourcen trennen. Es braucht aber nicht nur große Durchbrüche, auch eine ausreichende Zahl von kleineren Innovationen kann sehr erfolgreich sein.
17. **Innovationsportfolio:** Inzwischen scheinen Unternehmen die einzelnen Projekte für Marketinginnovationen professionell zu führen. Strategisch entscheidend ist es aber, ob das gesamte Portfolio von Marketinginnovationen und -projekten das

Unternehmen auf eine erfolgreiche Zukunft vorbereitet. Dazu ist ein Mix aus radikalen Innovationen und Optimierungen, aus lang- und kurzfristigen Projekten wichtig; zudem ist eine ausgewogene Mischung der einzelnen Phasen (von erstem Konzept bis zur Markteinführung) verschiedener Projekte anzustreben. Gleichzeitig ist zu prüfen, ob die Ressourcen für alle Innovationen reichen. Kurz: Unternehmen brauchen ein optimiertes Sortiment von Innovationen und Marketinglösungen.

18. **Hoffnung:** Marketing orientiert sich an den Entwicklungen in den Märkten und ihrem Umfeld. Es gilt für den Anbieter, die maßgeblichen Trends zu erfassen, die zu seinen Fähigkeiten passen und sich erfolgreich nutzen lassen. Mit ihrer Zukunftsarbeit hoffen Unternehmen und Führungskräfte, sich an etwas zu beteiligen, was ohnehin geschieht, und mit gezieltem Aufwand besonders gute Ergebnisse zu erreichen.
19. **Not:** Es gibt die Unternehmen und Führungskräfte, die, durch ihre Erfolge beflügelt, immer neue Chancen aufgreifen. Erfolg kann sich selbst verstärken. Oft sind jedoch chronische Probleme, Beschränkungen, Notsituationen oder ein Überlebenskampf zur Realisierung von Innovationen besonders wichtig. Sie machen offen für grundsätzlich neue Lösungen und mobilisieren die notwendigen Kräfte. Dabei wird Innovation durch die Frage geprägt: Gibt es trotzdem einen Weg? Neuerungen entstehen übrigens häufiger ungeplant, als wir gemeinhin annehmen.
20. **Innovationsprinzipien:** Innovationen können entstehen, indem Unternehmen spezifische Ansätze selektionieren und vertiefen, sie gleichsam zu Leuchttürmen in ihrem Marketing entwickeln. Ergiebig ist es ebenfalls, die Grenzen einer Diagnose oder Lösung zu erweitern. Ein typisches Beispiel hierfür ist die Ausweitung der Wertschöpfung des eigenen Unternehmens auf die gesamte Wertschöpfungskette eines Markts. Ebenso wichtig sind neue und integrierte Lösungen für Kunden bis hin zu innovativen Geschäftsmodellen. Innovationen entstehen also auch häufig, indem bisher getrennte Bereiche der Optimierung integriert werden.
21. **Trendbereiche:** Unternehmen müssen sich mit drei Trendbereichen befassen, die sich gegenseitig beeinflussen: gesellschaftlicher Wandel und Kundenverhalten, innovative Technologien und Verfahren sowie innovative Marketing- und Managementlösungen. Die gesellschaftlichen und soziologischen Trends (etwa der Überalterung) wirken besonders langfristig und kraftvoll. Der Erfolg von Marketinglösungen lässt sich häufig durch die Integration von Informatik und Technologie potenzieren.
22. **Innovative Management- und Marketinglösungen:** Es gibt übergreifende Ansätze für Effektivität und Effizienz im Marketing. Spezifische Felder sind innovative Leistung, neue Zusammenarbeit mit Kunden, Internationalisierung, Marke-

tingkoalitionen, innovativer Einsatz der Marketinginstrumente und ein Marketing nach innen. Inzwischen unterscheiden wir mehr als hundert Akzente in diesen Feldern. Es gilt für Unternehmen und Führungskräfte, 2 bis 6 Akzente zu wählen und diese über 3 bis 8 Jahre zu verfolgen.

23. **Bottom-up:** Viele Marketinglösungen entstehen in der Praxis. Solche Innovationen kombinieren oft geschickt ganz verschiedene Akzente. Es gilt, die erfolgreichen Beispiele zu erkennen, zu übertragen und zu multiplizieren.
24. **Methoden:** Es gibt ein ganzes Arsenal von Methoden der qualitativen und quantitativen Zukunftsforschung. Sie reichen von Kreativitätstechniken, Kundenworkshops bis zu Szenarien und ökonometrischen Prognosemodellen. Konzepte für die Strategieentwicklung und das Marketing bis hin zu „Business Cases“ helfen die Innovationen richtig zu beschreiben. Mit Open-Space-Diskussionen lassen sich sehr viele Leute in die Prozesse der Diagnose und Lösungssuche integrieren. Die vielen Werkzeuge sind nützlich und nötig, für die qualifizierte Zukunftsarbeit aber nicht entscheidend.
25. **Spezialisierung:** Die wachsende Spezialisierung des Marketing in Unternehmen ist zunehmend ein Hindernis für Innovationen. Es gilt, die übergreifende Aufgabe des Marketing und von Innovationen durch Strategien, Planungs- und Budgetprozesse, Teams und Projekte zu stärken. Dabei sollte jede Übergabe im Innovationsprozess (etwa vom Projektteam zur Implementierung in den Sparten) sorgfältig gestaltet werden. Der Zusammenhalt zwischen den Innovationsteams und der restlichen Organisation ist zu stärken. Damit Spezialisten für Innovation, für das Alltagsgeschäft sowie für verschiedene Marketingaufgaben wirksam zusammenarbeiten, ist es wichtig, dass sie sich gegenseitig akzeptieren und schätzen. Und: In manchen Unternehmen braucht das Marketing wieder mehr Einfluss.

5 Zum Buchinhalt

Für dieses Werk haben wir Ergebnisse aus unterschiedlichen Projekten und verschiedenen Quellen zusammengetragen und ausgewertet. Zum einen stützen sich die Ausführungen auf eigene Forschungsergebnisse der Autoren in verschiedenen Forschungs- und Praxisprojekten. Insbesondere die Erkenntnisse zum Umgang mit innovativen Ansätzen basieren auf der Zusammenarbeit mit den Firmen BMW Group, BASF, E.ON, Henkel KGaA, Interbrand Zintzmeyer & Lux, Ringier, McKinsey & Company, Winterthur International und weiteren Unternehmenspartnern.

Zudem melden sich verschiedene anerkannte Forscher und Visionäre mit Szenarien zur Zukunft des Marketing zu Wort. Es gelang uns, führende Zukunfts- und Marketingforscher zu motivieren, ihre eigene Einschätzung zukünftiger Entwicklungen und relevanter Themen mit einzubringen. Dadurch entsteht ein facettenreiches Bild der Zukunftsperspektiven des Marketing, das zum Nach- und Weiterdenken anregt.

Flankiert werden die Ausführungen von Beiträgen der Doktorandinnen und Doktoranden der Universität St. Gallen. Einzelne der darin behandelten Themen bilden die Basis für Dissertationsprojekte, andere sind Beschreibungen typischer Marketingherausforderungen und deuten erste Lösungsansätze an.

Darüber hinaus wurden Ergebnisse eingebunden, die sich auf die Analyse einzelner Ansätze in spezifischen Unternehmenssituationen beziehen. So danken wir der Zeitschrift „Persönlich“ dafür, dass wir frühere Veröffentlichungen der Verfasser und ihrer Mitarbeiter in das Werk integrieren können.

Wir möchten auch Frau Kerstin Gellusch und Herrn Corsin Sulser für die redaktionelle Überarbeitung und Koordination des Buches danken.

Als Autoren zeichnen für das Buch verantwortlich:

- Prof. Dr. Christian Belz mit den Forschungsschwerpunkten innovatives Marketing, Strategien zum Solution Provider, Vertrieb und Dialogmarketing sowie Marketing-Implementierung;
- Prof. Dr. Marcus Schögel mit den Schwerpunkten Multichannel-Management, Kooperationen im Marketing sowie Trend- und Innovationsmanagement;
- Prof. Dr. Torsten Tomczak mit den Schwerpunkten aufgabenorientiertes Marketing, Markenführung, radikale Innovation.

Teil 2

Trends und Prognosen zur

Marketingentwicklung

Christian Belz

Big Picture

Trends und Prognosen zur Marketingentwicklung

Verschiedene prominente Forscher und Berater äußern sich in diesem zweiten Kapitel zu Trends und Szenarien in Märkten und dem Marketing. Dabei entsteht kein geschlossenes oder vollständiges Bild der Zukunft. Die Vielfalt der aufgeworfenen Themen lässt sich eher als Kaleidoskop von wichtigen Teilentwicklungen interpretieren.

Interessant sind die verschiedenen Zugänge zur Zukunft des Marketing:

- **Kritik und Erneuerung der Zukunftsforschung:** Holger Rust kritisiert in seinem Beitrag die einseitigen Statistiker und die diffusen Fantasten, die sich mit der Zukunft des Marketing beschäftigen. Er fordert und beobachtet eine neue Marketingkultur, die sich auf die Realität der Märkte, Kunden und beteiligten Mitarbeiter einlässt.
- **Neue Prinzipien:** Wenn sich Marken und Marketing als Freunde des Kunden interpretieren, so öffnen sich laut Peter Wippermann dadurch Möglichkeiten für ein neues Marketing: Erstens betrifft Freundschaft eine wachsende Sehnsucht der Menschen und zweitens weist das Prinzip Freundschaft neue Wege zu einem offenen, authentischen, vertrauensvollen, gemeinsamen und gelebten Marketing. Andreas Giger umreißt an einer fiktiven Einführungsveranstaltung einer Universität zur Marketing-Philosophie im Wintersemester 2010/11, dass sich Marketing mit Vorteil auf seine Wurzeln stützt. Es gilt, das Marketing-Tun kritisch zu reflektieren. Christian Belz wiederum plädiert dafür, mit Inbound Marketing die Initiative der Kunden zu fördern.
- **Neue Grenzen:** Oliver Gassmann wirbt in seinem Beitrag für die Cross-Industry-Innovation. Analogien und Rekombinationen von bekannten Lösungen führen dabei zu wichtigen Innovationen. Generell ist es sinnvoll, die Grenzen der Innovation neu und weiter zu ziehen. Diese Ansätze gelten nicht nur für Technologie-, sondern ebenso für Marketinginnovationen.
- **Verändertes Kundenverhalten:** Georges T. Roos befasst sich besonders mit den Wünschen zweiter Ordnung von Konsumenten, sie stehen hinter den Kaufwünschen erster Ordnung für reale Objekte und sind weit stabiler. Die nächsten zwanzig Jahre werden für ihn durch die neue Altersstruktur der Gesellschaft, den mobilen Lebensstil, den Gesundheitsmarkt und eine radikale Individualisierung geprägt sein.
- **Neue Objekte des Marketing:** Städte sind betroffen durch Globalisierung, wirtschaftlichen Strukturwandel und demografische Veränderungen – integriertes Marketing ist eine Antwort, um sie erfolgreich zu gestalten. Dabei ist nicht eine oberflächliche Integration durch Public Relations und Werbekampagnen gemeint, sondern es braucht abgestimmte Leistungs- und Kundenstrategien. Heribert Mefert wählt das Thema Städte, um Chancen für das zukünftige Marketing aufzuzeigen. Städte definieren neue Märkte und neue Angebote (oder Objekte), sie betreffen vielfältige Zielgruppen und integrieren unabhängige Unternehmen und öffentliche Institutionen. Gesellschaft, Politik und Wirtschaft werden neu verbunden.

Analogien zwischen Städten und Unternehmensnetzen oder -konglomeraten führen für beide Seiten zu neuen Erkenntnissen für zukünftiges Marketing.

- **Neue Professionalität des Marketing:** Hermann Diller legt dar, dass ein prozessorientiertes Marketing enorme Potenziale ausschöpfen hilft und sich die Marketingdisziplin (wieder) zur Taktgeberin des Unternehmensgeschehens entwickeln kann. Klaus Backhaus fordert in seinem Beitrag eine neue Professionalität in der Vermarktung von industriellen Dienstleistungen.
- **Marketing^{IT}:** Durch Informationstechnologie unterstütztes Marketing eröffnet nicht nur neue Kommunikationskanäle, sondern ermöglicht auch neue Geschäftsmodelle, so Hubert Österle. Unter dem Titel „Unternehmenskommunikation 2.0“ entwickelt Miriam Meckel ein Szenario: Die Schlacht um Aufmerksamkeit und Reputation wird in der virtuellen Welt geschlagen.
- **Marketingparadigmen:** Paradigmen oder Glaubenssätze zum Marketing zeigen, welche Probleme und Lösungen die Verantwortlichen erkennen. Es handelt sich dabei um implizite und mächtige Einsichten und Erfahrungen des Managements, wie Marketing in seiner Branche, in seinem Unternehmen und bei seinen Kunden funktioniert. Aus diesen Glaubenssätzen ergeben sich Rituale: eingeschliffene, formalisierte und überorganisierte Vorgehensweisen. Aktivitäten werden verfolgt und optimiert, ohne sie zu reflektieren. Gewohnheiten in der Branche und Kopien der Wettbewerber prägen diese Rituale. Christian Belz plädiert dafür, die Spannungsfelder im Marketing besser auszuloten und damit einseitige Erklärungen zu vermeiden.

Die Übersicht ist nicht vollständig. Die angedeuteten Zugänge lassen sich jedoch weiterführen. So ist es möglich, die Kritik der Zukunftsforschung zu vertiefen und zu differenzieren und damit auf neue Möglichkeiten zu stossen. Weitere Prinzipien spielen eine Rolle, um das Marketing neu zu gestalten. Kundenverhalten und Customer Insight bleiben ein weites, vielfältiges und permanentes Thema. Außerdem wird Marketing immer wieder gewinnbringend auf neue Objekte übertragen. Die Ansätze für mehr Professionalität des Marketing in verschiedenen Branchen und Unternehmen sind vielfältig. In der Verbindung von Technologie und Informatik sowie Marketing liegen in Zukunft die größten Potenziale für grundsätzliche neue Lösungen. Schließlich ist es sinnvoll, bestehende Paradigmen im Marketing zu hinterfragen.

Manche Aussagen der Experten überraschen nicht sonderlich. Oft werden dabei bestehende Probleme in die Zukunft verlegt:

- Einerseits gilt es also, die bekannten Marketingansätze endlich aufzugreifen, neu zu interpretieren, zu verstärken und damit erfolgreich zu verwirklichen.
- Andererseits lässt sich daraus auch ein Vorwurf an die Marketingforschung ableiten. Manche Forderungen, wie beispielsweise Markenführung, Solutions, Verkaufseffizienz oder Servicequalität, vertreten Forscher und Lehrer seit mehr als

zehn Jahren. Die Publikationen darüber werden laufend umfangreicher und die Präsentationen schöner. Nur scheint eine große Zahl von Unternehmen diese Ansätze nicht oder nur halbherzig aufzugreifen. Es nützt wenig, die vorhandenen Lösungen beizubehalten und sie einfach immer dringlicher zu verkünden. Gleichzeitig ist es aber auch nicht so, dass die Forscher immer wissen, was für Unternehmen gut ist, die Führungskräfte sie aber nicht verstehen und nicht tun, was wichtig und richtig ist. Wenn sich die Anbieter und Manager durch Marketinglösungen während Jahren nicht mobilisieren lassen, so sind wahrscheinlich die Empfehlungen einfach unpassend oder falsch. Es braucht also nicht nur innovative Unternehmen, sondern ebenso innovativere Forschung.

Trotzdem ist die Botschaft dieses Kapitels eindeutig und ermutigend: Der Leser und sein Unternehmen können die beschriebenen Entwicklungen selbst ergänzen und vor allem die wichtigen Trends wählen, nutzen und mitgestalten.

Holger Rust

Die dritte Kultur im Marketing

Kluge Unternehmen werden in Zukunft auf Methoden setzen, mit denen die intellektuelle Kraft und kulturelle Alltagserfahrung der Mitarbeiter genutzt wird, und damit eine alte Tradition der Sozialwissenschaft neu beleben.

Das Unbehagen wächst mit jeder Podiumsdiskussion, und deren gab es viele in den letzten beiden Jahren, weil die Markt- und Meinungsforscher in Deutschland, Österreich und der Schweiz runde Jubiläen der Media-Analysen und verwandter Großforschungsprojekte begingen. Es war und ist ein methodologisches Unbehagen: das sich zunehmend verdichtende Gefühl, hinter den Milliarden von Befunden, die in Jahrzehnten von Media-, Markt- und Werbewirkungsanalysen aufgehäuft wurden, hinter all den Tabellen, Figuren, Diagrammen, Charts, Tableaus und Kurven verberge sich weit mehr, als sie vordergründig offenbaren. Immer deutlicher drängt sich die Frage in den Vordergrund, ob man mit dem Blick auf die Charts und Bildschirme nicht das Leben verpasst – das Leben derer, die das Ziel des Marketings sind (vom eigenen reden wir jetzt mal nicht). Ob man nicht getäuscht wird von den wunderbar zweidimensionalen Signifikanzen, betrogen gar um eine plastische, eine dreidimensionale Wirklichkeit. Immer wieder dominiert eine Frage: Wir haben zwar alle Informationen, aber was bedeuten sie? Die Zweifel an der dominierenden Kultur des kennzahlenorientierten Formalismus mit der schön geordneten Welt der eher starren Zielgruppen- und Milieuberechnungen wachsen. Es ist schwer, sich aus dieser Kultur zu lösen, weil sie ja längst ihre eigene Sprache, ihre eigene Grammatik und damit auch ihre eigene geistige Matrize entwickelt hat – eine seltsame Mischung aus Business-Esperanto und Powerpoint-Karaoke.

Ein Indiz für die Zweifel an dieser „ersten Kultur“ lässt sich aus der zeitweilig geradezu mystischen Hingabe an die arbiträren Ergüsse zahlreicher Gurus ablesen, die vor allem in den letzten zehn Jahren auf den Markt stürmten und versprachen, die Wahrheiten, die großen Trends hinter den Facts & Files & Figures zu offenbaren, die Zukunft zu eröffnen, ganzheitlich, prêt-à-porter, frei von formalistischen Zwängen der Messungen und quantitativen Sondierungen. Doch auch diese, die „zweite Kultur“ der Näherung an die Wirklichkeit, führte sich schnell selbst ad absurdum. Zum einen wuchs mit der Zahl der Anbieter die Zahl der vorgeblichen Methoden. Naturgemäß spitzten sich auch die Unterschiede und die Widersprüche zu. Vor allem aber driftete die semantische Fantasie schnell ins Reich der Science-Fiction ab. Idiotische Anglizismen verdunkelten jeden wirklichen Sinn, wenn von Opalution, Freeployees und Selbstpreneuren oder Schwarmintelligenzen die Rede war und in psychedelischen Charts alte Kamellen wie die Kondratieff-Zyklen ins Publikum geschleudert wurden. Die Konsequenzen dieser kabarettistischen Einlagen sind hart: Teure Trivialitäten lenken von der kreativen Tagesarbeit ab und simulieren Realitätsnähe, sind aber nichts anderes als importierte Fantasmen, die meist aus den „Zukunftsinstituten“ von Faith Popcorn oder James Canton stammen oder die Trivialisierung seriöser wissenschaftlicher Befunde darstellen. Zudem zeigen schon kursorische Analysen, dass jeder Auftraggeber das bekommt, was er hören will. Es handelt sich, methodologisch gesprochen, um eine opportunistische Affirmation, strikt auf Kundenwünsche abgestellt und

daher nicht der Realität, sondern ihrer Verkäuflichkeit verpflichtet. Kritische Distanz, die Triebfeder der Innovation, ist damit ausgehebelt.

Doch wenn wir genau hinschauen und die Szene durchforsten, finden wir immer mehr junge Leute und ihre Mentoren, die sich aus den Ansprüchen dieser beiden Kulturen befreien. Wir finden auch immer häufiger Auftraggeber, die ein ganzheitliches, lebendiges Bild von ihren Endkunden suchen: eine „dritte Kultur“, die den Alltag der Umforschten und Umworbene(n) als eine sinnhafte Konstruktion mit einer historisch bedingten Logik erfasst. Keine fundamentale Alternative, sondern eine Ausweitung beim strategischen Blick in die Zukunft kein neues Paradigma, sondern die Reintegration eines klassischen Forschungszugangs in das hektische Alltagsgeschäft. Diese noch zaghafte(n) Versuche repräsentieren nichts anderes als die Wiederentdeckung einer verschütteten Tradition „qualitativer Sozialforschung“. Es ist die Wiederbelebung der Tradition der alten Chicago-School of Sociology mit ihrer ganzheitlichen Ausrichtung und einem sehr modernen Ansatz, der 1937 von Robert S. Lynd in seinem Buch „Knowledge for What?“ formuliert wurde: die Analyse des Menschen im Umfeld seiner Kultur – „the Individual in Culture“. Heute blickt man erstaunt auf diese kulturanthropologisch inspirierte Position, weil sie sich angesichts der Individualisierungstendenzen der modernen Gesellschaft hervorragend dazu eignet, ergänzende und differenzierende Analysen durchzuführen. In den Jahrzehnten der von der Marktforschung eher unbeachteten Entwicklungen der akademischen Soziologie hat sich diese Tradition mit der statistischen Kultur wiedervereint, sodass die Methodologie heute eine fruchtbare Symbiose aus qualitativ-hermeneutischen und quantitativ-statistischen Analyseinstrumenten bereithält.

Was sie von den beiden ersten Kulturen unterscheidet, ist die Strategie: Sie arbeitet exklusiv, entwickelt ihre eigenen, jeweils am konkreten Auftrag orientierten Fragestellungen gemeinsam mit denen, die sachkundig und extrem gut vorbereitet aus unterschiedlichen Perspektiven ihrer Weltsicht zur Lösung der Probleme beitragen können: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Kundenschar. Der Ausgangspunkt ist die ununterscheidbare Individualität jedes Unternehmens in seiner Umgebung. Diese Umgebung ist nicht das Konglomerat der ex ante berechneten Zielgruppen oder Milieus, sondern die vielfältige Alltagskultur, in der sich Individuen bewegen, in der sie konsumieren, ihre sinnhafte Beziehung zur Welt definieren.

Dazu gehört Mut – der Mut, methodologische Sicherheiten aufzugeben, Kennzahlen, Modelle, Systeme, Strategien. Aber man gewinnt eine neue Sicherheit, weil diese Methode auf eine Voraussetzung baut: Sie bindet die Mitarbeiter des jeweiligen Unternehmens in zwei Rollen ein – als Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und als Mitglieder der Alltagskultur. Methodologisch ausgedrückt, lassen sich diese Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Sample-Points eines „Reality-Projects“ fassen. Sie repräsentieren „live“ bestimmte Zugänge zu einer Alltagswirklichkeit und verkörpern gleichzeitig Positionen an verschiedenen Punkten eines Unternehmens. Sie zeichnen sich dadurch aus, dass sie ihre jeweils individuelle Sicht der Welt zu einer Gesamtschau synchroni-

sieren, die im Nachhinein durch Zahlen geprüft und dann durch angemessene Begriffe definiert werden kann. Sie gehen von einer konkreten Fragestellung aus, die als Fokus ihrer Bemühungen dient, als eine Art Anker für die Expeditionen, die sie nun in die Wirklichkeit unternehmen. Sie vertrauen dabei auf eine Führung, die ihnen die Möglichkeit lässt, in den Streifräumen der Wirklichkeit, unbeeinflusst von modischen Begriffen des Trendpalavers und Vorgaben über Zielgruppengrenzen, nach dem Sinn der „Contemporary Culture“ zu fahnden, Kontexte zu erfassen, Erklärungen zu suchen, um dann zur Frage zurückzukommen, was das alles für die jeweils konkrete Aufgabe bedeutet.

Die Führungsverantwortlichen in diesem Prozess müssen einen Raum für die nutzwertfreie Kommunikation über die Wirklichkeit hinter den Zahlen schaffen, sie in ihrer ganzen plastischen Fülle erfassen und zum Ausgangspunkt ihrer kreativen Leistungen erheben. Sie müssen den Mut fassen, sich auf die Geschichte hinter den Indikatoren einzulassen, deren Zugänge sie exklusiv wählen können, die aber ohne den professionellen Austausch nie vollständig erzählt werden kann. Das bedeutet weiter, dass durch die Führung von Unternehmen wie von Agenturen – möglichst gemeinsam – Neutralitätszonen der Wirklichkeitserkundung geschaffen werden müssen, die jenseits von Konkurrenz und Exklusivität zu einem gemeinsamen Blick auf die „Contemporary Culture“ motivieren. Dem, was die moderne Wissens-Betriebswirtschaftslehre „Information“ nennt, und der sogenannten „Business Intelligence“, die auf den Informationen aufbauend das „Knowledge Management“ des Unternehmens begründen, wird in diesem Prozess eine weitere Größe hinzugefügt. Sie müsste in der Logik der verbreiteten Anglizismen „Acquaintance“ genannt werden, Vertrautheit mit der Wirklichkeit, mit ihren demografischen, kulturellen, historischen, soziologischen Besonderheiten, auf deren Grundlage die Bedeutung einzelner empirischer Informationen erst sichtbar wird. Von hier also gehen Impulse für eine lebensnahe Gestaltung von Werbe- und Marketingbotschaften aus.

Die Versuchung liegt natürlich nahe, daraus nun auch noch eine mathematische Methode zu zimmern: eine Art Ensembleforschung, die Messung der Fusion unterschiedlicher Werbebotschaften zu einer Erzählung im Kopf des Probanden, um nun wieder konkret Fragen wie diese beantworten zu können: Welche Automarke wird von einer Personengruppe präferiert, deren Mitglieder ein bestimmtes Mineralwasser trinken? Lässt sich am Ende sogar die kumulierte Wirkung der vielen Werbebotschaften berechnen, die ein Mensch im Laufe des Tages rezipiert? Gibt es eine Art narratives Selektionsmuster, das Geschichten zusammensetzt? Und wenn ja: welche? Wäre so etwas systemanalytisch zu konservieren? Mit großer Hektik treibt's die Adepten der ersten Kultur wieder zurück in die Sicherheit des Kennzahlenformalismus. Und die anderen, die Gurus, greifen anekdotische Befunde auf und mästen sie zu Trends, weil es ihnen nicht gelingt, die komplexe Logik der Realität zu erfassen. Die wesentliche Konsequenz aus dieser Geschichte wird jedoch nicht gezogen: Jeder Erfolg basiert, wie oft in der Werbung und im Journalismus, auf dem Mut von einzelnen Personen, ein Wagnis einzugehen. Es ist ein optimistischer Mut, der sich darauf gründet, dass man

ungefähr weiß, wie die Welt funktioniert, weil man sich mit vielen Individuen darüber unterhalten hat. Es ist ein Mut, der auf einer Art latenter Methodenkompetenz aufbaut und das Denken von Menschen charakterisiert, die Jahre und Jahrzehnte mit der statistischen Erfassung ihrer Welt zugebracht und doch nie die Frage vergessen haben, was das alles bedeutet und wo die tieferen Zusammenhänge sind. Sie handeln dann, vordergründig betrachtet, intuitiv, aus dem Bauch heraus. Aber hier zeigt sich, dass Intuition etwas ganz anderes ist: Intuition ist eine rationale, fundierte Fähigkeit, die aus der Verknüpfung der involvierten Geister entsteht.

**Christian Belz, Andreas Giger, Jörg Jelden,
Peter Wippermann**

Neue Prinzipien für das Marketing

1	Dein Freund die Marke (von Peter Wippermann und Jörg Jelden)	37
1.1	Change or Die! – Das Marketing muss sich veränderten Bedingungen anpassen	37
1.1.1	Zuhören und antworten	37
1.1.2	Open Innovation	37
1.1.3	Alternde Gesellschaft.....	38
1.2	Brands as Friends? – Die wachsende Sehnsucht nach Freundschaft bietet gute Perspektiven für Marketinginnovationen	38
1.2.1	Der Wert der Freundschaft	38
1.2.2	Sehnsucht nach Freundschaft	39
1.2.3	Moderne Nachbarschaftspflege	39
1.2.4	Freundschaft als wichtigster Wert	39
1.3	Wahre Freundschaft! – Die Konsequenzen des Konzepts der Marke als Freund für Marketinginnovationen	40
1.3.1	Offenheit.....	40
1.3.2	Authentizität.....	40
1.3.3	Vertrauen.....	40
1.3.4	Gemeinsamkeit.....	41
1.3.5	Erlebnisse	41

2	Zurück zu den Wurzeln (von Andreas Giger).....	41
2.1	Das halbe Billionen-Ding	42
2.2	Marketing als Dienst-Leistung.....	42
2.3	Alles fließt	42
2.4	Mit den Wölfen heulen	43
2.5	Innere Quellen.....	43
2.6	Die Währung Vertrauen.....	43
2.7	Bergführer.....	43
2.8	Gleiche Augenhöhe	43
2.9	Ist neu immer besser?.....	44
2.10	Mit weniger mehr	44
2.11	Werte sind was wert	44
2.12	Reifendes Marketing	44
3	Inbound Marketing für mehr Kundeninitiative (von Christian Belz).....	45
3.1	Marketingdruck	45
3.2	Kundenpassivität	45
3.3	Stellenwert der Kundeninitiative.....	46
3.4	Inbound Marketing.....	46
3.5	Fazit	48