

Trends erfolgreich im Unternehmen nutzen – Hinweise zum effizienten Umgang mit neuen Entwicklungen im Marketing



Dr. Marcus Schögel
Nachwuchsdozent für Betriebswirtschaftslehre an der Universität St. Gallen und Leiter des Kompetenzzentrums «Distribution und Kooperation» am Institut für Marketing und Handel (IMH-HSG) an der Universität St. Gallen, CH-St. Gallen

1. Trends als Zugang zu innovativen Ansätzen im Marketing

In vielen Märkten lässt sich eine weitreichende Sättigung feststellen, sodass es sich als zunehmend schwierig erweist, innovative Leistungen zu entwickeln oder neuartige Verfahren am Markt zu etablieren. Sicherlich bestehen vielerorts auch weiterhin Potenziale für radikale Innovationen. Je mehr jedoch die Austauschbarkeit der Marktleistungen zunimmt, desto wichtiger wird es, Leistungen mit einem geringen Neuheitsgrad eine zusätzliche Differenzierung zu verleihen, indem sie auf relevante Strömungen in der Gesellschaft ausgerichtet werden und damit bedeutende Veränderungen antizipieren.

Darüber hinaus ist die Einführung neuer Leistungen mit einem mehr oder minder hohen Floprisiko verbunden. Je nach Markt und Wettbewerbssituation erweisen sie sich als irrelevant für den Kunden und verfehlen die Wachstumsphase des Produktlebenszyklus. Um die Erfolgswahrscheinlichkeit einer Produkteinführung zu erhöhen, erweist es sich als notwendig, bereits frühzeitig aktuelle Strömungen und Veränderungen aufzugreifen, um so eine grössere

Trends und Innovationen fordern das Marketing in besonderem Mass. Nur noch in wenigen Fällen geht es dabei um die Einführung radikaler Neuheiten. Die Erfolge von Unternehmen wie Apple mit dem iPod, das Flottenmanagement von Hilti oder aber auch das integrierte Konzept von Nespresso, zeigen, wie innovative Ansätze die Basis für neue Geschäftserfolge legen. Der folgende Beitrag zeigt zentrale Herausforderungen für Unternehmen auf, wenn es gilt, veränderte Bedingungen als Chance zu verstehen und im Marketing innovative Akzente zu setzen.

Entsprechung zwischen Kundenvorstellungen und Leistungsmerkmalen zu erreichen.

Derartige Innovationen zeichnen sich vor allem dadurch aus, dass die eigentliche Leistung in aktuelle gesellschaftliche Entwicklungen eingebettet ist und relevanten Tendenzen in den Märkten gerecht wird. Dabei werden die Produkte und Services konzeptionell mit den gegenwärtigen Trends und Strömungen im Markt verbunden und so in die Gefühls- und Lebenswelten der Kunden eingebettet. Von besonderer Bedeutung ist dabei die Einbindung aktueller Markt- und Gesellschaftsentwicklungen in den Innovationsprozess und damit die Ausrichtung innovativer Leistungskomponenten an neuen Strömungen im Markt- und Wettbewerbsumfeld (Belz et al. 2000, S. 27).

Während ein Trend primär einen Wandel im Unternehmensumfeld beschreibt, soll durch die Innovation eine unternehmensspezifische Nutzung der Veränderungen erreicht werden (Hamm 2003).

Marketinginnovationen nutzen aktuelle Strömungen, Trends, Moden oder aber auch neue Managementmethoden als Zugang zu innovativen Konzepten. Dabei steht weniger die isolierte Identifi-

kation möglicher neuer Marketinginstrumente im Mittelpunkt als vielmehr die konzeptionelle und instrumentenübergreifende Entwicklung innovativer Zugänge zum Kunden. Insofern bilden Trends und aktuelle Entwicklungen im Umfeld des Marketing den Ausgangspunkt, um eine nachhaltige Differenzierung von Unternehmen, Marken und Leistungen zu erreichen. Dazu lassen sich vielfältige Systematiken und Methoden heranziehen, die Trends nach Herkunft, Tragweite und Intensität unterscheiden. Am Institut für Marketing und Handel der Universität St. Gallen hat sich jedoch gezeigt, dass eine relativ einfache Differenzierung bereits ausreicht, um einzelne Themen zu bestimmen und abzugrenzen. Abbildung 1 gibt einen Überblick über aktuelle Trends im Umfeld der marktorientierten Unternehmensführung.

2. Typische Herausforderungen im Umgang mit Trends

2.1 Trends von Fads unterscheiden

Marketinginnovationen erfordern von einem Anbieter die Bereitschaft, sich nicht nur mit aktuellen Strömungen und Trends auseinander zu setzen, sondern

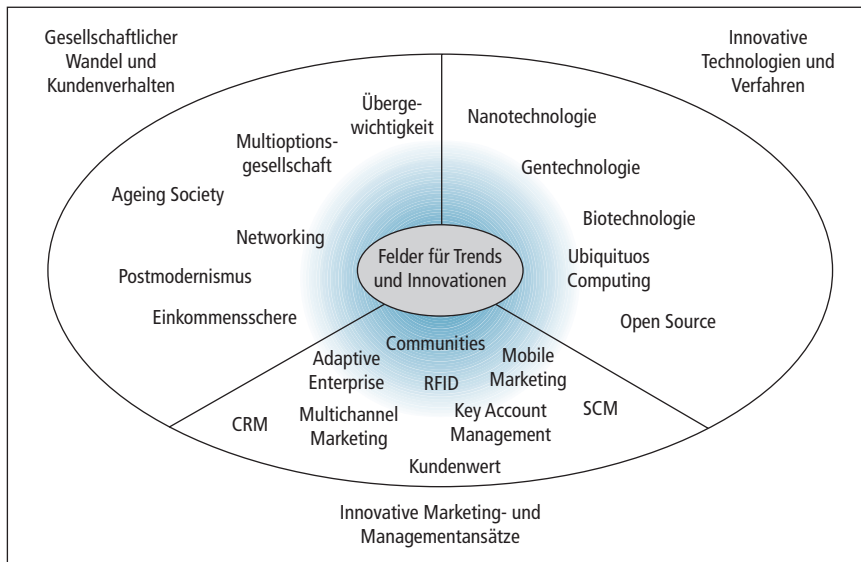


Abb. 1: Relevante Trends im Umfeld der marktorientierten Unternehmensführung

auch darüber zu bestimmen, wie mit einzelnen Entwicklungen und Tendenzen im Unternehmen umgegangen wird. Ries/Trout formulieren die Herausforderungen treffend wie folgt: «The best, most profitable thing to ride in marketing is a longterm trend» (Ries/Trout 1994, S. 123). Betrachtet man jedoch die Fülle von aktuellen Themen, Moden oder auch Managementmethoden, die in

Unternehmen diskutiert werden, so erscheint es schwer möglich, ohne einen entsprechenden Zeit- und Ressourcenaufwand die relevanten Trends zu identifizieren. Abbildung 2 zeigt beispielhaft verschiedene Trendkurven für einzelne Managementmoden.

Dabei wird deutlich, dass nicht nur die Anzahl der diskutierten Trends über die Jahre immer mehr zugenommen hat,

sondern eine Vielzahl von Trends über einen längeren Zeitraum nebeneinander existieren, ohne an Relevanz zu verlieren. Darüber hinaus ist aber auch zu erkennen, dass sich einzelne Trends widersprechen oder aber auch verstärken. In manchen Fällen ist zu beobachten, dass es sich beispielsweise nicht um neue Entwicklungen handelt, sondern beispielsweise neue technologische Möglichkeiten dafür sorgen, dass bereits seit Jahren existierende Themen an Relevanz gewinnen (Zupancic/Belz/Biermann 2004, S. 19–21).

Gerade die Zeit der New Economy zu Beginn des Jahrtausends zeigt deutlich, worin die eigentliche Herausforderung besteht. Anfang des Jahres 2000 gehörte es fast zum guten Ton, dass sich Unternehmen aktiv in der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle im E-Business engagierten, um dann in der Folge den «Kontinent der Internet-Ökonomie» erfolgreich zu betreten. Welche Geschäftsmodelle aus Kundensicht erfolgversprechend waren oder im Einklang mit den Kompetenzen der Unternehmen standen, wurde in vielen Fällen jedoch nur am Rand diskutiert (Schögel/Tomc-

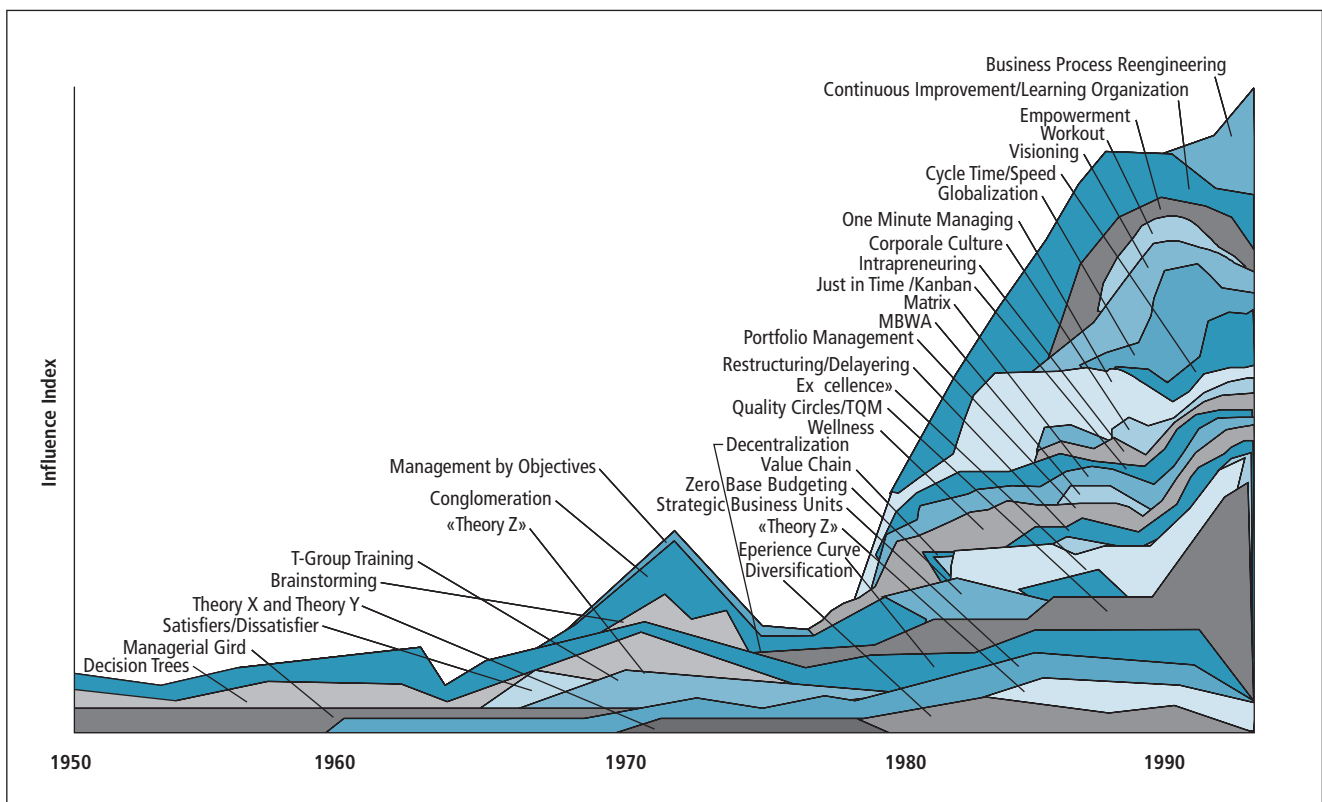


Abb. 2: Entwicklungslinien von Managementkonzepten (Quelle: Pascale 1990, S. 19)

zak/Belz 2002). Vielmehr folgte man fast unreflektiert dem Trend. Aus heutiger Sicht ist es sicherlich einfach, die Unternehmen zu kritisieren. Jedoch lässt sich aus der Debatte um die New Economy folgende kritische Frage ableiten: Muss ein Unternehmen allen aktuellen Trends folgen, wie sie von Medien, Trendscouts, Management- und Marketing-Gurus oder aber auch Meinungsforschern in die Führungsetagen der Wirtschaft hineingetragen werden? Oder anders formuliert: Welche Trends sind für unser Unternehmen wirklich wichtig?

Aus dieser Frage ergibt sich die zentrale Herausforderung, relevante Trends von unwichtigen und kurzfristigen – so genannten «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 (Ries/Trout 1994, S. 121; Zupancic et al. 2003, S. 12–13). Neben Trends und Fads lassen sich aber auch Strömungen feststellen, die sich am besten unter dem Begriff «Grundrauschen» zusammenfassen lassen (vgl. Abbildung 3). Diese Themen werden zwar immer wieder diskutiert, haben sich aber bisher noch nicht als zentrale und relevante Entwicklungen erwiesen.

Ries/Trout 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 nicht ausreicht (Ries/Trout 1994, S. 123). Themen, die dem Muster «Grundrauschen» folgen, gilt es zu identifizieren sowie daraufhin zu bewerten, welche Faktoren in Zukunft dazu beitragen werden, dass ein Thema relevant wird, um dann in angemessener Zeit darauf zu reagieren.

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).

2.2 Trends mittels Projekten in Innovationen übersetzen

Innovationen und neuartige Ansätze sind mit Unsicherheiten verbunden. Nur wenn es gelingt, frühzeitig einen Anhaltspunkt für die Konsequenzen einer neuartigen Entwicklung oder eines Trends zu gewinnen, lassen sich

auch wirkungsvolle Konzepte entwickeln. Von besonderer Bedeutung ist es daher, einzelne Entwicklungen gezielt zu analysieren und auf Basis eines unternehmensindividuellen Verständnisses Entscheidungen zu treffen, wie mit einem Trend erfolgreich umgegangen werden soll. Dabei gilt es nicht «mit den Wölfen zu heulen», sondern gezielt die Themen zu identifizieren, die zu einer nachhaltigen Differenzierung beitragen.

Innovationen besitzen für Unternehmen einen mehr oder minder ausgeprägten Neuheitsgrad und lassen sich daher auch nur in wenigen Fällen in der bisherigen Unternehmensstruktur gezielt einpassen und umsetzen. Vielmehr gilt es die einzelnen Marketinginnovationen als spezifische Projekte zu verstehen (Lambertz/Geckeler 1996, S. 179). Darüber hinaus sind die jeweiligen Trends konzeptionell so zu erschliessen, dass daraus ein innovativer Marketingansatz entstehen kann, der die bestehende Produktpalette oder Neueinführungen im Markt zu differenzieren hilft.

Im Kern geht es in diesem Fall darum, im Unternehmen ein Verständnis für die konkreten Dimensionen eines Trends zu finden und Anknüpfungspunkte für das Marketing in möglichst konkreten Anwendungssituationen zu identifizieren. Da Trends und Veränderungen eine zeitkritische Komponente besitzen (Stichwort: Zeitwettbewerb), ist es notwendig, zeitnahe Ergebnisse zu generieren.

Ähnlich wie auch in den Ingenieurwissenschaften bietet sich dazu ein so genanntes «Rapid-Prototyping» an (vgl. hierzu Diller 2001, S. 1465). Dazu werden kleinere Pilotprojekte gestartet, die in einzelnen Märkten des Unternehmens unter möglichst realistischen Bedingungen mögliche konzeptionelle Innovationen umsetzen (Schögel/Koenders 2005). Als Arenen für derartige Pilotprojekte eignen sich Events, Messen oder aber auch spezifische Aktionen in einzelnen Absatzgebieten. Solche «Versuchsanordnungen» helfen, Trends unternehmens- und marktspezifisch aufzugreifen und nach relativ kurzer Zeit Lerneffekte darüber zu generieren, wie gross die Tragfähigkeit eines Konzepts ist, welche kritischen Faktoren für



Abb. 3: Schematische Verläufe von Trends, Fads und Grundrauschen (Quelle: in Anlehnung an Ries/Trout 1994, S. 120)

eine bestimmte Marketinginnovation gelten und für welche Bereiche in Marketing und Vertrieb daraus ein Differenzierungsvorteil erreicht werden kann.

Um Ergebnisse aus den Pilotprojekten zu erzielen und diese weitergeben zu können, reicht die alleinige Abwicklung des Projekts nicht aus. Vielmehr müssen Vorgehensweisen, Methoden und Ergebnisse so zusammengefasst werden, dass die spezifischen Herausforderungen dokumentiert und Erfahrungen an die verschiedenen Abteilungen in Marketing und Vertrieb weitergeleitet werden können. Dazu sind dann nicht nur Projektberichte notwendig. Face-to-Face-Kontakte in gemeinsamen Meetings und Workshops tragen dazu bei, dass die Erkenntnisse im Unternehmen verbreitet und an den richtigen Stellen aufgegriffen werden.

2.3 Projektvielfalt meistern

Die Auseinandersetzung mit Trends und neuen Entwicklungen in Unternehmen führt zu einer Vielfalt potenzieller Innovationen mit unterschiedlichem Neuheitsgrad. Einerseits lassen sich Tendenzen direkt nutzen, um die eigenen Leistungen gezielt aufzuwerten, indem auf Veränderungen mit Anpassungen im Design oder aber auch mit neuen Varietäten reagiert wird. Andererseits sind aber auch Strömungen festzustellen, die sich weniger auf den Kern der Leistungen auswirken, sondern mehr den Einsatz des Marketinginstrumentariums betreffen. So haben etwa Trends wie Mobile-Marketing oder Gaming kaum eine direkte Wirkung auf die Produktprogramme vieler Unternehmen. Dafür bieten sie aber massgebliche Potenziale, um mit innovativen Kommunikationskonzepten auf das gewandelte Informations- und Interaktionsverhalten der Kunden zu reagieren.

Zu den Aufgaben des Innovationsmanagements gehört es dementsprechend auch, den Anwendungsbezug aufzuzeigen und zugleich Hinweise und Hilfestellungen zu geben, wie neuartige Konzepte umgesetzt werden können. Durch ein gezieltes «Vorausdenken» lassen sich mögliche Implementierungsprobleme frühzeitig erkennen und lösen. In einigen Fällen kann es sich sogar als sinnvoll

erweisen, die mit den Pilotprojekten betreuten Innovationsmanager mit der Umsetzung selbst zu betrauen. Die Mitarbeiter wechseln dann nicht ihren Aufgabenbereich, werden aber organisatorisch in die Linie eingebunden. Sie wechseln aus dem Innovationsbereich in andere Abteilungen im Unternehmen.

Den höchsten Neuheitsgrad weisen Business-Innovationen auf. Sie sollten imstande sein, als eigenständiges Angebot im Markt zu agieren. Hierbei handelt es sich um neuartige Ansätze, die als autarkes Geschäftsmodell in der Lage sind, sich nicht nur selbst zu tragen, sondern einen echten und eigenständigen Mehrwert für das Unternehmen zu generieren. Vor diesem Hintergrund sind dann auch Strukturen zu definieren, die dazu beitragen, die Innovation unabhängig zu positionieren. Im Extremfall sind dazu Geschäftsstrukturen notwendig, die denen eines strategischen Geschäftsfelds ähneln.

In diesem Zusammenhang kommt einer gezielten und kontinuierlichen Bewertung von einzelnen Trends, Konzepten und Innovationen eine zentrale Bedeutung zu. Wenn es gelingt, bereits frühzeitig Hinweise darauf zu erhalten, welche Auswirkungen oder Tragweite einzelne Ansätze entwickeln können, lassen sich dadurch auch frühzeitig adäquate Ressourcen bereitstellen. Darüber hinaus gilt es jedoch auch in verschiedenen Projektphasen den Stand der Aktivitäten gezielt zu überprüfen und weitere Schritte in Abhängigkeit vom jeweiligen Projektstatus zu entscheiden.

Ein hilfreiches Instrument für die Bewertung von Ansätzen mit unterschiedlichem Innovationsgrad und verschiedenen Projektstadien sind Portfoliomodelle. Sie stellen einzelne Aktivitäten und Projekte in den Gesamtkontext und geben Hinweise darauf, wie Ressourcen den einzelnen Projekten zugewiesen werden können.

2.4 Unternehmen und Mitarbeiter vernetzen

Innovationen entstehen an verschiedenen Orten im Unternehmen selbst und in seinem Umfeld. In vielen Fällen wird sogar in verschiedenen Bereichen gleichzeitig an ähnlichen Konzepten

gearbeitet. Zudem entsteht gerade aus einer gezielten Vernetzung von Ansätzen ein innovatives Potenzial, da bestehende Herangehensweisen hinterfragt werden und sich neue Zugänge identifizieren lassen.

Vor diesem Hintergrund ist es von zentraler Bedeutung, die eigenen unternehmensinternen Überlegungen mit anderen Experten zu diskutieren und zu überprüfen. Hierzu bieten sich sicherlich Forschungsverfahren wie die Delphi-Methode oder auch die Szenario-Technik an. Auch direkte Kontakte zu Trendforschungsinstituten oder aber auch «Management-Gurus» können dazu beitragen, neues Wissen für das eigene Unternehmen zu nutzen. Forschungsarbeiten zum Innovationsmanagement weisen jedoch darauf hin, dass neben methodischen Zugängen vor allem die informellen Kontakte mit Fachleuten aus anderen Unternehmen eine der wichtigsten Quellen für neue Ideen darstellen (Lambertz/Geckeler 1996).

So nutzt beispielsweise die BMW-Group so genannte «Innovations-Foren» dazu, um interne und externe Know-how-Träger zusammenzubringen und einen gezielten Erfahrungsaustausch über einen Trend oder ein Thema zu initiieren (vgl. hierzu Schögel et al. 2003). In gemeinsamen Workshops werden die Dimensionen, Konsequenzen und Potenziale eines Trends diskutiert. Um möglichst frühzeitig relevante Aspekte desselben zu erfassen, werden zu den Innovations-Foren vor allem Experten eingeladen, die bereits über unternehmerische Erfahrungen mit dem spezifischen Thema verfügen. Solche Pioniere kennen sich in der betreffenden Materie zumeist bestens aus und bringen eine andere – BMW-unabhängige – Sichtweise in die Diskussion mit ein. Das Zusammenführen von Themen- beziehungsweise Fachkompetenz der externen Experten und Corporate-Know-how der BMW-Mitarbeiter ermöglicht eine sinnvolle Verknüpfung von Marketingtrends mit dem Unternehmen BMW und dessen spezifischen Kompetenzen und Strategien. Im Idealfall lassen sich aus den Diskussionen konkrete Anknüpfungspunkte für erste innovative Ansätze für Marketing und Vertrieb gewinnen.

Um Ideen und Konzepte auch gezielt weiterzuentwickeln, ist die individuelle Vernetzung der einzelnen Mitarbeiter im gesamten Innovationsprozess von zentraler Bedeutung. Nur wenn es ihnen gelingt, die einzelnen Themen, Trends und Tendenzen tief und umfassend zu verstehen, besteht auch die Möglichkeit basierend auf ihrem Wissen unternehmensspezifische Ansätze zu entwickeln. Hierzu sind sowohl Kontakte innerhalb als auch ausserhalb des Unternehmens wichtig. Darüber hinaus sind es gerade die Mitarbeiter, die einem Trend oder einer Innovation ein Gesicht geben und es als Anwalt der neuen Ideen innerhalb des Unternehmens durch ihre Vernetzung schaffen, die Basis für eine erfolgreiche Implementierung zu legen.

■ 3. Ausblick

Der Weg vom Trend zum eigentlichen innovativen Ansatz stellt Unternehmen vor neue Herausforderungen. Wenn gleich das klassische Innovationsmanagement vielfältige Hinweise dazu bieten kann, so stellen sich gerade für das Marketing einige Fragen besonders akzentuiert. Vor allen Dingen gilt es, individuelle Lösungen zu entwickeln,

die zu den spezifischen Leistungen, Marken und Kompetenzen eines Unternehmens passen. Nur in wenigen Fällen lassen sich allgemeine Trends bestimmen, die einen Grossteil der Unternehmen zwar betreffen, dann aber auch den nötigen Differenzierungsspielraum bieten. Vielfach muss es daher das Ziel sein, einen eigenen Weg für das Unternehmen zu bestimmen. Oft hilft es auch, einzelne Trends bewusst zu vernachlässigen, da sie zu viele Ressourcen binden.

■ Literatur

- Belz, Ch. et al. (2000):
Marketing Change. St.Gallen.
- Diller, H. (2001):
Stichwort Rapid Prototyping, in: Diller, H. (Hrsg.): Vahlens grosses Marketing Lexikon, München, S. 1465.
- Hamm, I. (2003):
Die Zukunft der Trendforschung, in: Planung & Analyse, Nr. 1/2003, S. 8–20
- Kuss, A./Tomczak, T. (2001):
Marketingplanung, Wiesbaden.
- Lambertz, M./Geckeler, H. (1996):
Total Innovation Management – In 7 Schritten zum Erfolg, Düsseldorf.
- Letscher, M. G. (1990):
Fad or Trend? How to distinguish them and capitalize on them, in: The Journal of Service Marketing, No. 3/1990, pp. 21–26.
- Pascale, A. (1990):
Managing at the Edge, New York.
- Ries, A./Trout, J. (1994):
The 22 Immutable Laws of Marketing, New York.
- Schögel, M./Koch, M./Kruthoff, K./Borbe, S./Kumar, S. (2003):
Marketing Innovation Lab: Management von Marketinginnovationen bei der BMW-Group, in: Thexis, Nr. 1/2003, S. 29–33.
- Schögel, M./Koenders, J.-C. (2005):
Von Trends zu Konzepten – Marketing-Innovationen entwickeln und umsetzen, in: Esch, F.-R./Armbrecht, W. (Hrsg.): Best Practice der Markenführung (in Vorbereitung).
- Schögel, M./Tomczak, T./Belz, Ch. (Hrsg.) (2002):
Roadmap to E-Business – Wie Unternehmen das Internet erfolgreich nutzen, St.Gallen.
- Zupancic, D./Belz, Ch./Biermann, Ph. (2004):
Trends und Moden in Management und Marketing, Fachbericht für Marketing, Nr. 4/2004, St.Gallen.

■