Customer-Driving Marketing: Neue Kundenbedürfnisse wecken

13

Dennis Herhausen und Marcus Schögel

Any company that drives forward while looking out the rear view mirror will, sooner or later, run into a brick wall [...] similarly, any company that can do no more than respond to the articulated needs of existing customers will quickly become a laggard. (Hamel und Prahalad 1994, S. 76)

13.1 Customer-Driving im Marketing

Business Innovation bestimmt den Herzschlag der Wirtschaft – und den Erfolg jedes einzelnen Unternehmens. Daher führt die systematische Planung, Steuerung und Kontrolle von Innovationen zu einem langfristigen Wettbewerbsvorteil. Dieser Beitrag beschäftigt sich mit dem ersten Schritt des Innovationsprozesses im engeren Sinne, der Ideenfindung, und zeigt auf, wie es Unternehmen gelingt, Veränderungen in den Kundenbedürfnissen frühzeitig zu identifizieren und für das eigene Unternehmen zu nutzen.

Hören Sie nicht auf Ihre Kunden – wecken Sie neue Bedürfnisse! Diese Forderung erscheint logisch und widersprüchlich zugleich. Die Erfolge von Apple mit iPod und iPad, die Molekularküche des spanischen Kochs Ferran Adrià sowie das Konzept des Smart von der Daimler AG haben alle eins gemeinsam: Es wurden keine Kundenbefragungen durchgeführt und dann Ideen anhand der Kundenbedürfnisse entwickelt, sondern neue Bedürfnisse bei den Kunden geweckt. Sicherlich konnte sich kaum ein Nutzer im Vorfeld vorstellen, wie wichtig es ihm einmal sein wird, mit einem handlichen Gerät auf dem Sofa automatisch die neueste Ausgabe seiner Lieblingszeitschrift zu erhalten, im Netz zu surfen, mit Freunden den Kontakt zu halten, Präsentationen anzuschauen und seine Musiksammlung zu organisieren. Trotzdem hat diese Innovation eine breite Akzeptanz bei den Nutzern gefunden. Und das obwohl alle offensichtlichen Kundenbedürfnisse durch Smartphones und Notebooks bereits bedient wurden. Apple gelang es, mit dem iPad ein

Ass. Prof. Dennis Herhausen ✉ · Marcus Schögel
Universität St.Gallen, Institut für Marketing, Dufourstr. 40a, 9000 St.Gallen, Schweiz

verborgenes Bedürfnis bei den Kunden zu wecken. Das bedeutet, dass das Bedürfnis nach einem mobilen und sehr komfortablen Endgerät zwar schon vorhanden war, die Kunden sich dessen aber nicht bewusst waren oder diesen Wunsch nicht ausgesprochen haben.

Unternehmen, die trotz oder sogar durch eine hohe Kundenorientierung den Anschluss an den Wettbewerb verloren haben, sind leicht zu finden. Beispiele sind der Automobilbauer Ford mit dem Ford Edsel, der trotz umfangreicher Kundenbefragungen zum Zeitpunkt seiner Einführung schon veraltet war, oder der Videogigant Blockbuster, der trotz regelmäßiger Kundenzufriedenheitsstudien den Trend zum Onlineverleih verpasst hat und in Konkurs gegangen ist. Jedoch erscheint eine vollständige Abwendung von den Kunden genauso problematisch. Es besteht die Gefahr, dass man Produkte und Leistungen nur mit interner Sicht entwickelt und so vollkommen am Markt vorbei denkt (Hamel und Prahalad 1994, S. 75). Wie aber können Unternehmen konkret vorgehen, um neue Bedürfnisse zu finden und diese anzusprechen?

13.1.1 Customer-Driven und Customer-Driving

Die Kundenorientierung von Unternehmen wird sowohl von Praktikern (z. B. Comstock et al. 2010, S. 90) als auch von Wissenschaftlern (z. B. Gulati 2010, S. 5) als Erfolgsfaktor für Unternehmen angesehen. Wenige Konzepte der Marketingwissenschaft besitzen eine so lange Tradition wie die Kundenorientierung. So betonte Drucker schon 1954 die Notwendigkeit, die Unternehmensaktivitäten aus der Kundenperspektive zu betrachten (Drucker 1954, S. 41). Auf wissenschaftlicher Seite existieren eine Reihe von Arbeiten, die Definitionen und Messansätze für das Konstrukt der Kundenorientierung liefern. Die meisten dieser Forschungsansätze teilen das gemeinsame Grundverständnis von Kundenorientierung als eine reaktive Grundhaltung: Kundenorientierung wird verstanden als eine Ausrichtung des Unternehmens oder Mitarbeiters an den Kundenbedürfnissen (Narver und Slater 1990, S. 21). Dieser Ansatz kann auch als „Customer-Driven“ bezeichnet werden. In der Customer-Driven-Orientierung werden Kundenbedürfnisse als feste Variable gesehen, an die es sich möglichst gut anzupassen gilt. Andere Begriffe, die als Synonym für diese Ausrichtung verwendet werden, sind „Market-Driven“ oder „Customer-Centric“. So kritisiert Day, dass „... authors do not make careful distinctions among customer oriented, market oriented, and market driven; they lean toward market driven to describe the orientation of a firm that stays close to it's customers and ahead of it's competitors“ (Day 1994, S. 39). Zentrale Voraussetzung des Customer-Driven-Marketing ist die Fähigkeit, Marktchancen, die sich aus verändernden Kundenbedürfnissen ergeben, zu erkennen und darauf zu reagieren (Day 1994, S. 39).

Im Gegensatz zu dieser reaktiven Auslegung der Kundenorientierung beschäftigt sich ein relativ junger Forschungszweig mit dem Ansatz des „Customer-Driving“¹, definiert als

¹ Andere Autoren verstehen „Customer-Driving“ als Teil des breiter definierten Konstruktes „Market-Driving“ (bspw. Kumar et al. 2000, S. 129; Jaworski et al. 2000, S. 45) oder nutzen den Begriff

„understand customers needs and wants better than they do and creating products and/or services that will satisfy their latent needs“ (Marion 2007, S. 108). Dies funktioniert, wenn Kunden (noch) nicht wissen, was sie wollen, oder was technisch überhaupt möglich ist. Ziel einer Customer-Driving-Orientierung ist es daher, das Verhalten oder Verlangen der Kunden zum eigenen Vorteil zu verändern und somit neue Bedürfnisse zu wecken (Herhausen 2011, S. 18). Auch dieser Ansatz geht auf eine Aussage von Drucker zurück: „Markets are not created by god, nature or economic forces [...] It is a business action that creates the customer“ (Drucker 1954, S. 52). Primäres Mittel zur Erreichung dieses Ziels sind radikale und dennoch kundenorientierte Innovationen auf Produkt-, Marketing- oder Geschäftsmodellebene (Belz et al. 2007, S. 7).

Beispiel

Oft genannte Beispiele für „Customer-Driving“-Unternehmen sind IKEA, Starbucks oder Apple. Sie teilen die Gemeinsamkeit, mittels radikaler Innovationen das Kundenverhalten zum eigenen Vorteil nachhaltig verändert zu haben. So konnte IKEA Kunden dazu bewegen, ihre Möbel selbst zu transportieren und aufzubauen, Starbucks eine Kaffeehauskultur in den Vereinigten Staaten etablieren und Apple das Bedürfnis nach Tablet-PCs wecken.

Trotz des unterschiedlichen Charakters ist Customer-Driven oder Customer-Driving keine „Entweder-oder“-Entscheidung. Wie die später folgenden Praxisbeispiele zeigen, können beide Ansätze in Unternehmen durchaus parallel verfolgt werden.

13.1.2 Herausforderungen kundenorientierter Innovationsstrategien

Nur wenn Unternehmen ihren Kunden einen besonderen Nutzen bieten, werden sie sich von Wettbewerbern abheben können. Kundenbedürfnisse verändern sich allerdings ständig, teilweise auch unabhängig von technologischen Entwicklungen (Flint et al. 2002, S. 103). Diese Veränderungen müssen möglichst frühzeitig identifiziert und für das eigene Unternehmen genutzt werden. Gelingt Unternehmen dies nicht, müssen sie feststellen, dass ihnen die Kunden zur Konkurrenz abwandern, obwohl sie mit den Produkten bisher sehr zufrieden waren. Beispiele hierfür sind Kodak oder Blockbuster, die sich zu lange auf ihre vergangenen Erfolge ausgeruht und auf überholte Kundenbedürfnisse fokussiert haben. Diese Unternehmen haben übersehen, dass sich die Welt um sie herum verändert und dass neue, agilere Wettbewerber auf dem Markt erscheinen. Wenn dann zusätzlich die Vorlaufzeit zur Entwicklung innovativer Produkte unterschätzt wird, geraten vormalige Marktführer schnell in eine aussichtslose Wettbewerbsposition. Ziel des Customer-Driving ist es, nicht von neuen Produkten im eigenen Kerngeschäft überrascht zu werden, sondern selbst verborgene und zukünftige Kundenbedürfnisse zu finden.

„Proactive Customer Orientation“, um „Customer-Driving“ zu beschreiben (bspw. Narver et al. 2004, S. 334; Blocker et al. 2011, S. 216).

Dazu kommt noch eine weitere Herausforderung. Bei kundenorientierter Innovationsstrategie besteht das Problem der Entwicklungszeit (Zeithaml et al. 2006, S. 168). Wenn man Kunden bspw. heute fragt, welche Ansprüche sie an ein Auto haben, und diese Bedürfnisse dann umsetzt, hat man in fünf Jahren ein veraltetes Konzept entwickelt. Dies musste Ford mit dem Ford Edsel schmerzhaft erfahren. Zusätzlich besteht eine Tendenz zu inkrementellen Verbesserungen, wenn sich Unternehmen zu stark nach dem richten, was ihre Kunden ihnen direkt sagen. Wirkliche Neuerungen lassen sich so nur schwer verwirklichen. Auch fällt es den meisten Kunden schwer, ihre Bedürfnisse losgelöst von bestehenden Lösungen zu artikulieren (Ulwick 2005, S. 11). Wenn sie sich doch auf innovativeres Terrain begeben, fehlen ihnen häufig die Worte, um ihre Gedanken weiterzugeben. Daher wollten wir herausfinden, wie Unternehmen vorgehen können, um diese Herausforderung zu meistern.

13.2 Prozess des Customer-Driving

Auf Basis von langjährigen Forschungs Kooperationen und Expertengesprächen mit Unternehmen, die eine Vorreiterrolle bei der Identifikation neuer Kundenbedürfnisse einnehmen, konnten wir fünf Prozessschritte zur Ansprache neuer Kundenbedürfnisse identifizieren (Herhausen 2011, S. 116–118). Folgende fünf Schritte sind dazu nötig (Abb. 13.1): (1) Das Unternehmen auf neue Bedürfnisse einstellen, (2) Mitarbeiter von heutigen Bedürfnissen lösen, (3) Ideen für neue Bedürfnisse generieren, (4) Ideen bewerten und auswählen sowie (5) neue Bedürfnisse situationsgerecht anzusprechen. Wenn Unternehmen diese Bereiche optimieren, können sie die Grenzen der reaktiven Kundenorientierung überwinden, zukünftige Kundenbedürfnisse erfolgreich ansprechen und einen überdurchschnittlichen Erfolg erzielen.

13.2.1 Unternehmen auf neue Bedürfnisse einstellen

Neue Bedürfnisse zu wecken unterscheidet sich stark davon, bestehende Bedürfnisse zu identifizieren und anzusprechen. Aus diesem Grund gibt es in vielen Unternehmen interne Barrieren. Ein Beispiel ist die schleppende Entwicklung von Mobilitätsdiensten bei den führenden Fahrzeugherstellern. Der Fokus liegt hier immer noch auf den heutigen Kundenbedürfnissen und damit auf dem Verkauf von Automobilen. Wir konnten in unseren Untersuchungen vier organisatorische Werte identifizieren, die Unternehmen helfen, sich auf neue Bedürfnisse einzustellen. Dazu zählen eine klare Zukunftsorientierung (bspw. wenn die wachsende Bedeutung von Mobilitätsdienstleistungen nicht ausreichend beachtet wird), eine hohe Risikobereitschaft (bspw. sollten Mobilitätspilotprojekte, die scheitern, dazu genutzt werden, aus Fehlern und Misserfolgen zu lernen), die Bereitschaft zur Kannibalisierung eigener Produkte (bspw. können Mobilitätsdienstleistungen kurzfristig die Anzahl verkaufter Fahrzeuge verringern, besitzen langfristig aber höhere Ertragspo-

Abb. 13.1 Vorgehensweise: So wecken Sie neue Kundenbedürfnisse

tenziale) und ein offener Diskurs, ob die Inhalte der eigenen Identität noch zeitgemäß sind (bspw. werden Mobilitätsthemen häufig aufgrund der Fokussierung auf Fahrzeuge nicht ausreichend unternehmensintern diskutiert). In unserer Untersuchung konnten sich nur Unternehmen mit einem klaren Zukunftsfokus, Risikobereitschaft, der Bereitschaft zur Kannibalisierung sowie zum Diskurs über die eigene Identität erfolgreich auf neue Bedürfnisse einstellen. Sind diese Werte nicht in der Unternehmenskultur verankert, entstehen interne Barrieren.

13.2.2 Mitarbeiter von heutigen Bedürfnissen lösen

Zusätzlich scheitern Unternehmen auch an ihren eigenen Mitarbeitern und Führungskräften. Diese haben in den letzten Jahren gelernt, sich stark an den Bedürfnissen ihrer Kunden zu orientieren. Das führt zu einem kundenorientierten Verhalten, kann aber allzu leicht den Blick auf neue Bedürfnisse verstellen und zu „Kundenhörigkeit“ führen. Man spricht hier auch von der „Tyranny of the Served Market“ (Hamel und Prahalad 1994, S. 13). Wenn überhaupt verlieren sich die zukunftsorientierten Aufgaben neben der täglichen Arbeit, werden unmotiviert angegangen oder fallen sogar ganz unter den Tisch. Erfolgreiche Unternehmen dagegen verstehen es, ihre Mitarbeiter bezüglich der Beschäftigung mit zukünftigen Kundenbedürfnissen zu motivieren. Daher müssen sich Mitarbeiter, die sich mit neuen Bedürfnissen beschäftigen, zunächst von den heutigen Kundenbedürfnissen lösen. Erst dann können sie effektiv neue Bedürfnisse bei den Kunden wecken. Allerdings tun sich Mitarbeiter schwer damit, diese Veränderungen mitzutragen. Ein Beispiel ist der Wandel vom Autohersteller zum Mobilitätsanbieter, den Unternehmen wie BMW, Audi und Mercedes zurzeit durchlaufen.

Wir haben vier Aktivitäten zur Entkoppelung der Mitarbeiter bei erfolgreichen Unternehmen gefunden: Bewusstsein für neue Bedürfnisse schaffen (bspw. durch Vorträge externer „Mobilitätsquerdenker“, die Gespräche über ein verändertes Mobilitätsverhalten anregen), die Bedeutung neuer Bedürfnisse durch Vorbilder vorleben lassen (bspw. mit Gründungsmythen den Pioniergeist und die Vielfalt des Unternehmens im Bereich Mobilität herausstellen), den Mitarbeitern spezifische Ziele setzen (bspw. explizit Ansatzpunkte entwickeln lassen) und Freiräume entstehen lassen. Der letzte Punkt ist besonders wichtig: Nur wer die Möglichkeit zum kreativen Arbeiten erhält, kann sich Gedanken zu neuen Bedürfnissen machen, die in dieser Form im Markt noch nicht existieren. Unternehmen, die diese Empfehlungen umsetzen, können ihre Mitarbeiter erfolgreich motivieren, sich mit den zukünftigen Bedürfnissen ihrer Kunden rechtzeitig zu beschäftigen.

13.2.3 Ideen für neue Bedürfnisse generieren

Viele Unternehmen beschäftigen sich intensiv mit den heutigen Bedürfnissen ihrer Kunden. Dazu werden oftmals Kundenumfragen, Zufriedenheitsstudien und Absatzanalysen

Abb. 13.2 Methoden des Customer Driving

eingesetzt. Reaktive Methoden der Marktforschung beschäftigen sich allerdings mit dem Status quo und können zur Suche nach Ansatzpunkten für neue Bedürfnisse nicht beitragen (Ulwick 2002, S. 91). Daher gilt auch hier, sich von den bestehenden Kundenbedürfnissen abzuwenden. Ohne Marktbezug sind neue Entwicklungen allerdings genauso zum Scheitern verurteilt. Typischerweise entstehen dann ingenieursgetriebene Leistungen, die sich am Markt nicht durchsetzen können. Unternehmen sollten sich daher nicht nur auf interne Kenntnisse und das technisch Machbare verlassen, sondern Methoden anwenden, um Ideen von außen in das Unternehmen zu tragen. Paradoxerweise gilt hier: Je weiter weg vom heutigen Kunden, desto erfolgreicher – ohne zukünftige Marktentwicklungen aus dem Auge zu verlieren. Unternehmen können vier verschiedene Arten von Methoden einsetzen, um Ansatzpunkte für neue Bedürfnisse zu generieren. Dazu gehören Szenariotechniken, Trendbeobachtungen, Tiefenstudien mit Lead Usern sowie die Integration von Experten (Abb. 13.2). Doch nur, wenn man sich von den derzeitigen Kunden löst, lassen sich Ansatzpunkte für zukünftige Bedürfnisse finden. Daher tragen Tiefenstudien mit Lead Usern sowie die Integration von Experten zwar dazu bei, nicht artikulierte Bedürfnisse von Kunden zu identifizieren. Um bei den Kunden erfolgreich neue Bedürfnisse zu wecken, wird der Einsatz von Trendbeobachtungen und Szenariotechniken jedoch dringend empfohlen (Schögel 2007, S. 335–339; Schögel und Sulser 2007, S. 345). Vor allem wenn diese Methoden mit Unterstützung eines heterogenen Personenkreises und durch Spezialisten aus verschiedenen Disziplinen angewendet werden, lassen sich Ansatzpunkte finden, um neue Bedürfnisse zu wecken.

13.2.4 Ideen bewerten und auswählen

Es reicht nicht aus, Ideen für neue Bedürfnisse zu generieren. Die daraus entstandenen Ansatzpunkte müssen von Unternehmen auch für Innovationen genutzt werden. Dabei ist es notwendig, dass die Ideen zunächst bewertet und detaillierter untersucht werden. Erfolgreiche Unternehmen nutzen systematische Prozesse, um an neuen Bedürfnissen orientierte Innovationen zu entwickeln (Schögel et al. 2003, S. 29). In diesem Zusammenhang haben wir drei Prozessschritte bei der Bewertung und Auswahl von Ideen für zukünftige Bedürfnisse entdeckt. Zunächst muss die Relevanz der Bedürfnisse für potenzielle Kunden bestimmt werden (bspw. Identifikation von Kundengruppen, die in Zukunft Interesse an neuen Mobilitätsdienstleistungen haben könnten). Dabei sollten Bedeutung, Verbreitung und Nachhaltigkeit der Ideen bewertet werden. Dann gilt es das Potenzial für das eigene Unternehmen abzuschätzen (bspw. Bewertung der bestehenden Kompetenzen für die Entwicklung neuer Mobilitätsdienstleistungen). Nur wenn Kompetenzen vorhanden sind bzw. aufgebaut werden können, lohnt es sich, Ideen weiterzuverfolgen. Schließlich müssen Verantwortlichkeiten bestimmt werden. Während einige Firmen die Notwendigkeit für sich erkannt haben, spezifisches Know-how im Innovationsbereich aufzubauen, gehen andere Anbieter davon aus, dass es zur tagtäglichen Herausforderung einer Marketingabteilung gehört, neue Bedürfnisse zu erkennen und diese selbstverständlich in die eigene Arbeit zu integrieren. Wiederum andere Unternehmen bestimmen dedizierte „Zukunftsmanager“, deren Aufgabe es ist, die Ergebnisse von externen Trendscouts und Zukunftsforschern zu sammeln, zu systematisieren und in das Unternehmen zu integrieren (ohne dass ein direkter Bezug zur eigentlichen Unternehmenssituation hergestellt wird). Vor diesem Hintergrund ist es eine zentrale Herausforderung, wie die Suche nach neuen Bedürfnissen in das Gesamtaufgabenportfolio der Marketingaktivitäten eingebunden werden kann. Dabei ist es zunächst unerheblich, ob es sich um die Bildung einzelner Stellen oder Abteilungen handelt, denn im Kern gelten für beide Fälle die gleichen Überlegungen (Schögel 2007, S. 340).

13.2.5 Neue Bedürfnisse situationsgerecht ansprechen

Da neue Bedürfnisse eine zeitkritische Komponente besitzen, ist es notwendig, zeitnahe Ansatzpunkte zu generieren. Zu den Aufgaben der verantwortlichen Mitarbeitenden gehört es daher, den Anwendungsbezug aufzuzeigen und zugleich Hinweise und Hilfestellungen zu bieten, wie neue Bedürfnisse geweckt werden können. Durch ein gezieltes Vorausdenken lassen sich mögliche Implementierungsprobleme frühzeitig erkennen und lösen. Hierzu bietet sich „Rapid Prototyping“ an (Schögel 2007, S. 337): Kleinere Pilotprojekte werden gestartet, die in einzelnen Märkten des Unternehmens unter möglichst realistischen Bedingungen mögliche konzeptionelle Ansatzpunkte umsetzen (vgl. Abb. 13.3). Als Umfeld für derartige Pilotprojekte eignen sich Events, Messen oder aber auch spezifische Initiativen in einzelnen Ländermärkten. Dabei hilft die konkrete Zusam-

Abb. 13.3 Rapid Prototyping zur Ansprache neuer Kundenbedürfnisse

menarbeit mit den jeweiligen Fachabteilungen und Marktverantwortlichen, relativ schnell kritische Erfolgsvariablen für die einzelnen Projekte zu identifizieren. Solche Versuchsanordnungen tragen dazu bei, neue Bedürfnisse unternehmens- und marktspezifisch aufzugreifen und nach relativ kurzer Zeit Lerneffekte zu generieren, zu erkennen, wie groß die Tragfähigkeit eines Konzepts ist und für welche Bereiche im Unternehmen daraus ein Differenzierungsvorteil erreicht werden kann.

Um aus den Pilotprojekten Erkenntnisse gewinnen 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 und Erfahrungen in dokumentierter Form an die verschiedenen Abteilungen im Unternehmen weitergeleitet werden können. Projektberichte alleine reichen dazu nicht aus. 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.

Die Ergebnisse des Rapid Prototyping sind in zweierlei Hinsicht relevant. Zum einen ergeben sich aus den ersten Anwendungen Hinweise darauf, welche Bedeutung bestimmte neue Bedürfnisse für den Markt besitzen. Auf Basis der Testergebnisse lässt sich erkennen, wie neue Bedürfnisse unternehmens- und markenspezifisch geweckt werden können und welches Ausmaß an Differenzierung möglich erscheint. Zum anderen können aus den Erfahrungen der Pilotphasen Learnings gewonnen werden, die wichtige Hinweise für zukünftige Aktivitäten bieten können. Wenn sich (im Extremfall) aus einem Piloten keine direkten Wettbewerbsvorteile erzielen lassen, können dennoch Erkenntnisse gewonnen werden, die mögliche Fehlschläge vermeiden helfen und damit dazu beitragen, zukünftige Projekte (und damit auch Ressourcen) gezielter einzusetzen.

Auf Basis der Ergebnisse der Pilotprojekte ist für den Transfer und die Umsetzung der Unternehmen zu beurteilen, welchen Innovationsgrad die einzelnen Projekte zu errei-

chen imstande sind. Grundsätzlich sind die Integrations- und Transferbemühungen nach dem Typ der Innovation zu differenzieren. Je nach Innovationsgrad und dem Beitrag zur Unternehmensleistung lassen sich verschiedene Innovationstypen unterscheiden. Im Kern sind dabei drei zentrale Typen zu nennen:

- Marketingimpulse,
- Produktinnovationen,
- Business-Innovationen.

Marketingimpulse sind Neuerungen, die Anregungen für bestehende Marketing- und Vertriebsfunktionen bieten und bereits bestehende Aktivitäten mit Neuartigem aufladen. Zwar sind sie mit einigen Veränderungen und Modifikationen verbunden, grundsätzlich aber relativ problemlos in das bestehende Geschäft zu integrieren. Im Kern gilt es hier, einen direkten Kontakt zu den Mitarbeitern der Fachabteilungen herzustellen und die zentralen Inputs reibungslos weiterzugeben. Ein Beispiel sind die Seasonal Food Ideas von Tesco, die das Bedürfnis nach regionalen Produkten wecken oder zumindest verstärken.

Demgegenüber erfordern Neuerungen mit dem Charakter einer Produktinnovation weitreichendere Bemühungen. Sie betreffen in ihren Wirkungen vielfach mehr als nur einen Bereich des Unternehmens und lassen sich nur teilweise reibungslos in bestehende Strukturen einbetten.

In einigen Fällen kann es sich sogar als sinnvoll erweisen, die mit den Pilotprojekten betrauten Innovationsmanager mit der Umsetzung selbst zu beauftragen. Die Mitarbeiter werden so organisatorisch in die Linie eingebunden und wechseln vom Innovationsbereich in andere Abteilungen des Unternehmens, häufig die Forschung und Entwicklung. Typische Beispiele sind die radikalen Innovationen bei Apple wie iPod, iPhone und iPad, die neue Bedürfnisse im Markt wecken konnten.

Den höchsten Grad an Veränderungen haben Business-Innovationen. Sie sollten imstande sein, als eigenständiges Angebot im Markt zu agieren. Hierbei handelt es sich dann um neuartige Ansätze, die als autarkes Geschäft 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 eigenständig zu positionieren. Teilweise sind dazu Strukturen notwendig, die denen eines strategischen Geschäftsfelds oder Spin-offs ähneln. Als Beispiel kann der Vertriebskanal „LeShop“ der Migros genannt werden, der bei vielen schweizer Konsumenten das Bedürfnis des „Lebensmittel-Homeshoppings“ wecken konnte.

13.3 Erfolgsbeitrag des Customer-Driving

Die meisten Unternehmen haben wenig Wissen darüber, wie sie sich der Herausforderung sich veränderter Kundenbedürfnisse stellen können. Dies sind die Ergebnisse einer

Abb. 13.4 Grenzen der Kundenorientierung – Customer-Driven alleine reicht nicht

großzahligen Onlinebefragung von 415 Chief Executive Officers, Chief Marketing Officers und Marketingleiter, die im Jahr 2010 durchgeführt wurde.² Die Befragten arbeiten in Unternehmen verschiedener Branchen in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Die Ergebnisse zeigen, dass nicht einmal jedes zweite Unternehmen der Stichprobe es schafft, zukünftige Bedürfnisse seiner Kunden nur annähernd einzuschätzen, und nur 15 % würden sich selbst als „gut“ oder „sehr gut“ bei der Einschätzung bezeichnen. Die übrigen Unternehmen, immerhin 85 % aller befragten Manager, konzentrieren sich fast ausschließlich auf die aktuellen Bedürfnisse ihrer Kunden. Doch dieses Verhalten reicht nicht aus, um einen langfristigen Wettbewerbsvorteil zu schaffen und zu erhalten. Wie in Abb. 13.4 ersichtlich, kann ein Unternehmen durch eine starke Ausrichtung an bestehenden Kundenbedürfnissen keine wirklichen Neuheiten auf den Markt bringen. Diese haben allerdings den höchsten Einfluss auf den Kundenwert und damit den Wettbewerbsvorteil (Blocker et al. 2011, S. 228).

In der Befragung haben wir die Manager gebeten, den Erfolg ihres Unternehmens (darunter Innovationserfolg, die Schaffung von Kundenwert und den finanziellen Erfolg) im Vergleich zum Hauptwettbewerber auf einer Skala von „viel schlechter“ bis „viel besser“ einzuordnen. Unsere Studie zeigt: Unternehmen, die es schaffen, Ideen für neue Bedürfnisse zu generieren, haben eine höhere Innovationsfähigkeit, schaffen mehr Wert für ihre Kunden und erzielen ein besseres Geschäftsergebnis (Abb. 13.5). Um vom positiven Effekt des Customer-Driving zu profitieren, müssen jedoch einige organisatorische Voraussetzungen erfüllt sein. Wichtig ist, dass Unternehmen lernen, rechtzeitig die Weichen für neue, sich abzeichnende Trends zu stellen –, und Produkte entwickeln, die neue Bedürfnisse wecken, so wie die Deutsche Bahn mit den Mietfahrrädern oder Daimler mit dem Car2go-Konzept. Doch dies gelingt nicht allen Unternehmen gleich gut. In unserer Befragung unterscheiden wir zwischen vier Typen von Unternehmen, die alle unterschiedliche Chancen und Herausforderungen haben.

² Weitere Details zur Untersuchung finden sich in Herhausen (2011, S. 77–78).

Abb. 13.5 Erfolgsbeitrag des Customer-Driving

13.4 Typen von Unternehmen

Wir unterscheiden zwischen reaktiven Unternehmen, technologiegetriebenen Unternehmen, integrierten Unternehmen und vernetzten Unternehmen (Abb. 13.6). Diese weisen beim Umgang mit neuen Kundenbedürfnissen und bei ihrer Innovationsstrategie große Unterschiede auf; nur den integrierten und vernetzten Unternehmen gelingt es, einen klaren Wettbewerbsvorteil zu erzielen. Im Folgenden werden die verschiedenen Unternehmenstypen beschrieben und typengerechte Empfehlungen zum Umgang mit neuen Kundenbedürfnissen gegeben.

13.4.1 Die Reaktiven

Zum Typ der „Reaktiven“ gehören 15 % unserer Stichprobe, vorwiegend kleinere und ressourcenschwache Unternehmen, die sich weniger erfolgreich im Vergleich zu Wettbewerber einschätzen. Unternehmen in diesem Cluster sind häufig bürokratisch organisiert und nicht besonders innovativ. Sie schaffen es nicht, neue Bedürfnisse ihrer Kunden zu wecken. Die Probleme in diesem Cluster entstehen häufig durch einen zu starken Fokus auf den Erhalt des Status quo. Obwohl einige dieser Unternehmen durchaus Erfolge mit innovativen Produkten in der Vergangenheit vorweisen konnten, gelang es ihnen in letzter Zeit nicht, Kunden zu begeistern. Das Management hat es häufig versäumt, sich auf zukünftige Bedürfnisse der Konsumenten rechtzeitig auszurichten. Der Fokus liegt zu sehr auf dem bestehenden Angebot und viele innovative Ideen werden nicht umgesetzt, weil Umsatzrückgänge bei aktuellen Produkten gefürchtet werden. Diese Haltung wirkt sich auch negativ auf die Mitarbeiter aus. Da sich niemand explizit mit neuen Kundenbe-

Abb. 13.6 Typen von Unternehmen

dürfnissen beschäftigt und es keine Kooperationen mit externen Experten gibt, fehlt den Unternehmen nicht nur die Nähe zu den Kunden, sondern auch die Ausrichtung auf die Zukunft. Erkenntnisse über Bedürfnisse werden vor allem über die Verkaufszahlen der angebotenen Produkte und die Reaktionen der Zwischenhändler eingeholt. Durch diese Vorgehensweise ergibt sich eine starke Tendenz zum Status quo.

Ansatzpunkte zur Verbesserung bieten sich bei diesen Betrieben viele, allerdings verhindern die begrenzten Ressourcen ein ganzheitliches Vorgehen. Unternehmen, die noch sehr wenig Wissen haben, wie sie neue Kundenbedürfnisse wecken können, sollten daher versuchen, ein grundsätzliches Gespür für zukünftige Entwicklungen sowie neue Kundenbedürfnisse zu entwickeln.

Beispiel

Dass auch kleine und mittelständische Unternehmen mit begrenzten Ressourcen das Cluster „Die Reaktiven“ verlassen können, zeigt der Stiftehersteller Stabilo mit seinem InnovationLab. Hier tauschen sich Vertreter aus dem Marketing, der Werbung, Forschung und Kommunikation sowie Experten aus anderen Branchen und Wissenschaftler über Zukunftstrends aus. Als Inspiration dienen Exkursionen in europäische Großstädte zum Trendscouting, alle relevanten Trends und Themen werden permanent recherchiert und hinsichtlich ihrer Verwertbarkeit untersucht und aufbereitet.

Es gab bei Stabilo zwar immer die Kompetenz, gute Stifte zu entwickeln, doch diese herstellerorientierte Strategie stieß an ihre Grenzen. Mithilfe des InnovationLab wandelte sich Stabilo in eine Lifestylemarke für junge Kunden. Ein gutes Beispiel ist Stabilos Move Easy. Dieser Stift spricht die besonderen ergonomischen Bedürfnisse

der Drei- bis Zwölfjährigen an. Auf die Idee für diesen Stift kam das Innolab-Team nicht durch eine Kundenbefragung, sondern durch Gespräche mit Ergonomieexperten. 20 % Zuwachs durch neue Produkte, eine Auszeichnung als „Most Innovative Company“ und die Marktführerschaft bei den Schulschreibgeräten sprechen für das Vorgehen von Stabilo.

13.4.2 Die Technologen

Eine große Gefahr für die Entwicklung innovativer und kundengerechter Produkte ist eine zu große Technikverliebtheit. In jedem dritten von uns untersuchten Unternehmen dominiert die Technologie, vor allem in der IT-Branche und im Maschinenbau. Diese Firmen haben hohe Ausgaben für Forschung & Entwicklung und hohe technologische Kompetenzen. Doch häufig gelingt es nicht, technologische Innovationen auf zukünftige Bedürfnisse auszurichten. Dies zeigt sich auch im durchschnittlichen Erfolg dieser Firmen. Obwohl sie viele Innovationen hervorbringen, gelingt es ihnen nicht, einen hohen Wert für die Kunden zu schaffen.

Das Beispiel technologiedominierter Unternehmen wie Motorola, Samsung und andere Smartphonehersteller zeigt dieses Dilemma. Diese Firmen springen lediglich auf den Markt auf, den Apple mit seinen innovativen Produkten geschaffen hat, ohne dass es gelingt, selbst neue Bedürfnisse zu wecken. Die Gründe konnten wir in unserer Studie finden. Neben internen Barrieren durch eine stark ingenieurgetriebene Firmenkultur werden auch innovative Formen der Marktforschung nur selten oder gar nicht eingesetzt.

Beispiel

Dieses Problem hat sich auch beim führenden Hörgerätehersteller Sonova gezeigt, der zwar weiterhin technologisch innovative Produkte entwickelte, mit seinen Lösungen die Kunden aber nicht mehr so erfolgreich ansprechen konnte. Obwohl technologisch überlegen, fehlte dann die Differenzierung im Markt. Um das zu ändern, wurden nicht nur Kunden, sondern auch Audiologen, Ärzte und andere externe Experten in die Innovationsprozesse integriert und umfangreiche Tiefeninterviews und Trendbeobachtungen durchgeführt. So konnte sichergestellt werden, dass sich die Ideen nicht nur an die derzeitigen Bedürfnisse der Nutzer richten, sondern auch neue Bedürfnisse geweckt werden. Die so entstandenen Produkte zeichnen sich durch eine völlig neue Ansprache der bestehenden Zielgruppe aus, besitzen ein langfristiges Differenzierungspotenzial und können Zielgruppen erschließen, die sich bislang nicht für ein Hörgerät entscheiden wollten.

Ein Beispiel ist die Einführung des weltweit ersten Gehäuses aus Hochleistungskeramik. Bislang gab es ein relativ klares Verständnis über die Bedürfnisse der Kunden: Man darf das Hörgerät nicht sehen. Mit dem Audéo S SMART konnte Sonova neue Bedürfnisse nach hochwertigen und ästhetischen Hörgeräten wecken. Diese Hörhil-

fen verstecken sich nicht mehr, sondern unterstreichen mit modernem Design in vielen verschiedenen Farben die Persönlichkeit des Trägers.

Auch hier spricht der Erfolg für sich: Sonova erzielte im Hörgerätesegment 80 % des Gesamtumsatzes mit Produkten, die weniger als zwei Jahre auf dem Markt sind und zu denen auch die Audéo-Produktfamilie der stilvollen Hörgeräte gehört.

13.4.3 Die Integrierten

Die Firmen der „Integrierten“ machen 27 % der Befragten aus, viele von ihnen sind im Industriegütermarkt tätig. Unternehmen, die zu einem der ersten beiden Typen gehören, leiden darunter, dass ihre Kundenorientierung generell nur schwach ausgeprägt ist. Anders bei integrierten Unternehmen, diese besitzen eine hohe Kundenorientierung. Darüber hinaus herrscht hier häufig eine Konsenskultur und ein starker interner Fokus. Externe Impulse, die nicht von den eigenen Kunden kommen, werden allerdings nicht ausreichend beachtet. Grund ist ein ausgeprägtes „Not Invented Here“-Syndrom, dass sich in Misstrauen gegenüber externen Einflüssen äußert.

Beispiel

Ein typisches Beispiel für ein Unternehmen aus diesem Cluster war GE Healthcare. Trotz einer innovativen Kultur wurden Bedürfnisse von außen lange Zeit nur schlecht erkannt und kaum angenommen. Das führte zu einem großen Problem. Global gesehen wurden zwar viele gute Produkte entwickelt, aber spezifische Bedürfnisse wie die geringere Zahlungsbereitschaft der Schwellenländer im Vergleich zu Europa nicht beachtet. Seit einigen Jahren arbeitet GE Healthcare allerdings daran, die Herangehensweise zu verbessern, indem nicht nur Produkte für unterschiedliche Märkte entwickelt werden, sondern lokal neue Bedürfnisse geweckt werden. Um zukunftsorientiert zu arbeiten und frische Ideen zu bekommen, wurden verstärkt innovative Partner und andere Experten in die Innovationsprozesse einbezogen. So arbeitet GE Healthcare unter anderem eng mit lokalen Gesundheitsbehörden, unabhängigen Gesundheitsexperten und Start-up-Unternehmen zusammen. Die so entstandenen Produkte treffen bislang vernachlässigte Bedürfnisse der Ärzte und Patienten, beispielsweise kostengünstige, batteriebetriebene Ultraschallgeräte für ländliche Gegenden oder internetbasierte Patientenüberwachungssysteme.

Erstaunlicherweise können viele integrierte Firmen auch trotz fehlender Kooperationen, geringen Ausgaben für Marketing und Produktentwicklung sowie wenigen Innovationen im Vergleich zum Wettbewerb erfolgreich sein. Wir haben dieses überraschende Ergebnis detaillierter untersucht und konnten feststellen, dass sich die erfolgreichen Firmen vor allem in weniger dynamischen Märkten bewegen und relativ wenige, aber wichtige Kunden haben. In dieser Situation können eine ausgeprägte Kundenorientierung und enge Kundenbeziehungen zu einem Wettbewerbsvorteil führen. Durch das enge Verhältnis

gelingt es, verborgene und zukünftige Bedürfnisse im Dialog mit den Nutzern der eigenen Produkte aufzudecken. Doch auch dieses sollte systematisch vorangetrieben werden. So suchen die Mitarbeiter von GE Healthcare nicht nur den intensiven Dialog mit Ärzten und Krankenhäusern, sondern beobachten auch die Nutzung der Geräte, um neue Bedürfnisse ihrer Kunden zu finden.

13.4.4 Die Vernetzten

Vor allem große Unternehmen und Unternehmen aus dem Konsumgüterbereich wissen, wie wichtig es ist, bei Kunden neue Bedürfnisse zu wecken. 25 % der befragten Unternehmen gehören zur Gruppe der „Vernetzten“. Diese Unternehmen kommen unserer Hypothese am nächsten: Sie sind in der Lage, sich auf neue Bedürfnisse auszurichten, die Mitarbeiter zum Wandel zu motivieren und entsprechend immer wieder neue, innovative und zukunftsfähige Produkte herzustellen. Unsere Studie hat gezeigt, dass die Unternehmen in diesem Cluster überdurchschnittlich erfolgreich sind –, und zwar im Vergleich mit ihren Wettbewerbern.

Neben der BMW Group ist die Deutsche Telekom ein gutes Beispiel für ein Unternehmen, das die von uns identifizierten Erfolgsfaktoren im täglichen Geschäft umsetzt und neue Bedürfnisse der Kunden erfolgreich anspricht. Eine klare Zukunftsorientierung, verbunden mit der Bereitschaft zur Kannibalisierung eigener Produkte und einer hohen Flexibilität, wurden erst durch die Bündelung aller Dienstleistungen der Marken T-Home und T-Mobile für Privatkunden möglich. So konnten Barrieren innerhalb des Unternehmens abgebaut und der Fokus auf neue Wachstumsfelder gesetzt werden.

Beispiel

Um Mitarbeiter von den heutigen Bedürfnissen der Kunden zu lösen und für verborgene Bedürfnisse zu sensibilisieren wurde eine spezielle Abteilung, die Telekom Innovation Laboratories, gegründet. Hier arbeiten Experten gemeinsam mit Entrepreneuren und Forschern an Lösungen und Innovationen für die Kommunikation von morgen. Die T-Labs folgen dabei den Prinzipien der Open Innovation und kooperieren neben verschiedenen Universitäten auch mit Partnern aus der Industrie und mit Start-ups. Der Fokus liegt auf Themen und neuen Technologien mit einem mittel- bis langfristigen Zeithorizont. Die Mitarbeiter der T-Labs verstehen sich aber auch als konzernweite Vordenker für die Märkte der Zukunft und agieren als Impulsgeber und Initiator für neue Bedürfnisse im gesamten Unternehmen.

Ansatzpunkte für neue Bedürfnisse werden nicht durch Kundenbefragungen, sondern durch das kontinuierliche Scouting zukunftsweisender Technologien, umfassende Analysen von gesellschaftlichen Veränderungen und Szenarioanalysen identifiziert. Neue, bislang unbekannte Bedürfnisse der Nutzer sind dabei Ausgangspunkt aller Überlegungen und Projekte. Auch um das zukünftige Potenzial von Diensten und Produkten einzuschätzen sind traditionelle Marktforschungsmethoden nicht geeignet.

Deshalb entwickeln spezialisierte Fachbereiche neue Methoden und Werkzeuge, um die Nutzerorientierung innovativ und effektiv zu gestalten. Dazu zählen unter anderem ethnografische Beobachtungen und Blog- oder Tagebuchforschung, mit denen die Alltagseindrücke der Kunden gesammelt werden.

Der Erfolg spricht für sich. Die T-Labs haben seit ihrer Gründung mehr als 100 Erfindungsmeldungen eingereicht, mit denen sie neue Kundenbedürfnisse wecken konnten. So zum Beispiel das Mobile Wallet, eine virtuelle Brieftasche, in der die Nutzer ihre Bank-, Kredit- und Kundenkarten sowie ihren Autoschlüssel speichern und verwalten können. Damit wird das Bedürfnis nach einem zentralen Speichermedium entsprochen. Oder die App Tactful Calling, mit der Anrufende die Möglichkeit haben, die Dringlichkeit eines Anrufes vor dem Wählen mitzuteilen. So können die Angerufenen auf „unpassende“ Anrufe taktvoll reagieren.

Unternehmen in diesem Cluster sind erfolgreich, haben allerdings auch die höchsten Ausgaben für ihre Innovationsstrategie. Im Vergleich zu den „Integrierten“ bietet sich solch ein umfassender Ansatz daher vor allem für Unternehmen in dynamischen Konsumgütermärkten an, um verborgene Kundenbedürfnisse aufzudecken.

13.5 Fazit

Nur wenn es gelingt, neue Bedürfnisse bei den Kunden zu wecken, können Unternehmen sich langfristig im Wettbewerb durchsetzen. Die meisten Unternehmen orientieren sich jedoch zu stark an den technischen Möglichkeiten und an den bestehenden Kundenbedürfnissen. Durch unsere Forschung haben wir fünf Prozessschritte identifiziert, um sich von diesen Einflüssen zu lösen. So gilt es, das Unternehmen auf neue Bedürfnisse einzustellen, Mitarbeiter von heutigen Bedürfnissen zu lösen, Ideen für neue Bedürfnisse zu generieren, diese Ideen zu bewerten und auszuwählen sowie dann situationsgerecht umzusetzen. Wenn Unternehmen die von uns identifizierten Faktoren optimieren, können sie neue Kundenbedürfnisse wecken. Diese Bedürfnisse können dann mit innovativen Produkten und Dienstleistungen oder neuen Geschäftsmodellen angesprochen und befriedigt werden. Die führt zu einem Vorsprung vor den Wettbewerbern, mit dem Unternehmen einen überdurchschnittlichen Erfolg erzielen können.

Literatur

- Belz C, Schögel M, Tomczak T (2007) Innovation Driven Marketing – Vom Trend zur Innovativen Marketinglösung. In: Belz C, Schögel M, Tomczak T (Hrsg) Innovation Driven Marketing. Gabler Thexis, Wiesbaden, S 3–20
- Blocker CP, Flint DJ, Myers MB, Slater SF (2011) Proactive customer orientation and its role for creating customer value in global markets. *J Acad Market Sci* 39(2):216–233

- Comstock B, Gulati R, Liguori S (2010) Unleashing the power of marketing. *Harvard Business Rev* 88:90–98
- Day GS (1994) The capabilities of market-driven organizations. *J Marketing* 58(4):37–52
- Drucker PF (1954) *The Practice of Management*. Elsevier, New York
- Flint DJ, Woodruff RB, Gardial SF (2002) Exploring the phenomenon of customers' desired value change in a business-to-business context. *J Marketing* 66(4):102–117
- Gulati R (2010) *Reorganize for Resilience: Putting Customers at the Center of Your Business*. Harvard Business School Press, Boston
- Hamel G, Prahalad CK (1994) *Competing for the Future*. Harvard Business School Press, Boston
- Herhausen D (2011) Understanding proactive customer orientation: Construct development and managerial implications. Gabler Springer, Wiesbaden
- Jaworski B, Kohli AK, Sahay A (2000) Market-Driven Versus Driving Markets. *J Acad Market Sci* 28(1):45–54
- Kumar N, Scheer L, Kotler P (2000) From market driven to market driving. *Eur Manag J* 18(2):129–142
- Marion G (2007) Customer-Driven or Driving the Customer? Exploitation Versus Exploration. In: Saren M, Maclaran P, Goulding C, Elliott R, Shankar A, Catterall M (Hrsg) *Critical Marketing: Defining the Field*. Butterworth-Heinemann, Oxford, S 99–113
- Narver JC, Slater SF (1990) The effect of a market orientation on business profitability. *J Marketing* 54(4):20–35
- Narver JC, Slater SF, MacLachlan DL (2004) Responsive and proactive market orientation and new-product success. *J Product Innovation Manag* 21(5):334–347
- Schögel M (2007) Von Trends zu Konzepten. In: Belz C, Schögel M, Tomczak T (Hrsg) *Innovation Driven Marketing*. Gabler Thexis, Wiesbaden, S 327–342
- Schögel M, Koch M, Kruthoff K, Borbe S, Kumar S (2003) *Marketing Innovation Lab: Management von Marketinginnovationen bei der BMW Group*. Thexis 19(1):29–33
- Schögel M, Sulser C (2007) Scenario Management. In: Belz C, Schögel M, Tomczak T (Hrsg) *Innovation Driven Marketing*. Gabler Thexis, Wiesbaden, S 343–361
- Ulwick AW (2002) Turn customer input into innovation. *Harvard Business Rev* 80(1):91–98
- Ulwick AW (2005) *What Customers Want: Using Outcome-Driven Innovation to Create Breakthrough Products and Services*. McGraw-Hill, New York City
- Zeithaml VA, Bolton RN, Deighton J, Keiningham TL, Lemon KN, Petersen JA (2006) Forward-looking focus: can firms have adaptive foresight? *J Service Res* 9(2):168–183