

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, Heustenstein
Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier
Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-0282-5

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

<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 Technologiemanagement; 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.

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

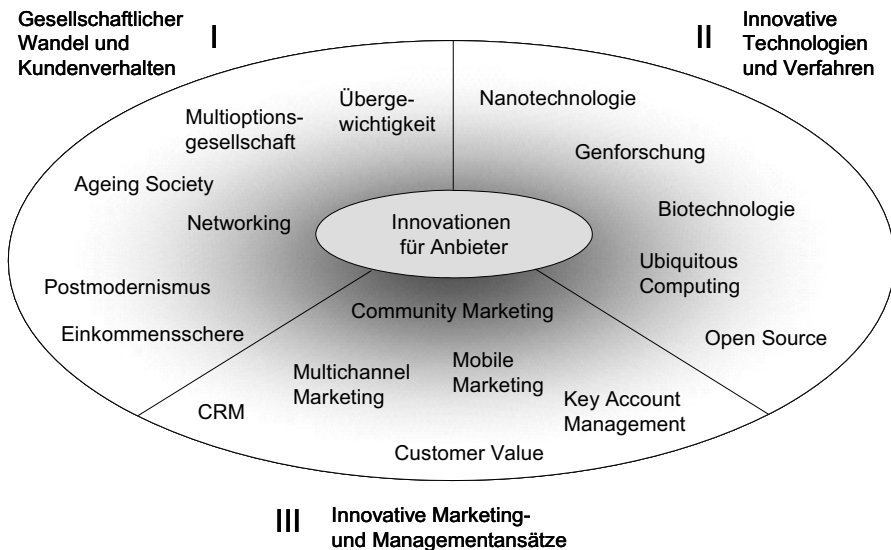
Marketing orientiert sich an den Entwicklungen in den Märkten und im Umfeld. Dementsprechend gilt es für Unternehmen, die maßgeblichen Trends zu erfassen und sich auf diejenigen zu konzentrieren, die zu den eigenen Fähigkeiten passen und sich erfolgreich nutzen lassen. Mit ihrer Zukunftsarbeit hoffen 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).

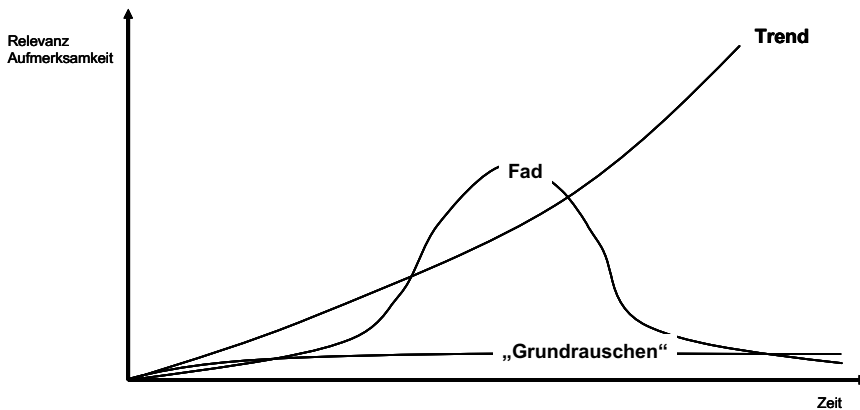
3 Notwendigkeit: Bewegung für ein Innovation Driven Marketing

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-