

## DEMANDFIRST: WIE MAN ERFOLGREICH FÜR KUNDEN INNOVIERT

Erich Joachimsthaler, Kristina Strödter, Markus Zinnbauer

Innovation in seinen „Lessons from MIT and Beyond“ konstatierte Ed B. Roberts schon vor 20 Jahren, dass eine Innovation immer das Ergebnis von „Invention plus Exploitation“ ist. Erfindungen werden nur zu erfolgreichen Innovationen, wenn sie einen klaren, neuartigen und vermarktbar Kundennutzen stiften. Jeff Immelt, CEO von General Electric, fasst diese überholte Denkweise so zusammen: „Die traditionelle Marketing-Sicht der meisten Firmen – GE eingeschlossen – war es, dass die Leute aus der Produktentwicklung Innovationen vorantreiben. Sie kreieren zuerst ein Produkt, und anschließend versuchen die Marketing-Leute, die Kunden davon zu überzeugen, dass sie es brauchen.“ Erfolgreich können Innovationen nur dann sein, wenn es dem Anbieter gelingt, damit Relevanz für den sozial-situativen Lebenskontext des Kunden zu schaffen. Nicht das Erlangen eines Wettbewerbsvorteils im klassischen Sinne ist demnach gefragt, sondern das Erlangen eines Vorteils für das Leben des Kunden. So findet erst in den letzten Jahren ein klares Umdenken hin zu mehr Markt- und Kundenorientierung im Innovationsprozess statt – nicht zuletzt aufgrund der erhöhten Wettbewerbsdynamik und des gestiegenen Kostendrucks.

Kontinuierlich relevante Produkte für Kunden zu entwickeln, bedeutet mehr als Kundenorientierung im klassischen Sinne. Produkt- und Wachstumsplattformen, die auf das Leben des Konsumenten zugeschnitten sind, die nicht nur Bedürfnisse erfüllen, sondern innere Wünsche wecken und das Leben einfacher machen, gehen über

artikulierbare Erwartungen des Kunden hinaus. Stattdessen wird es zunehmend wichtiger, die nicht-artikulierbaren, latenten Bedürfnisse zu antizipieren und dadurch Märkte zu treiben.

Apples iPod beispielsweise integriert sich nahtlos in das Leben der Anwender. Dabei begründet sich der herausragende Erfolg nicht nur in dem Gerät, sondern vielmehr in der Kombination der vielen verschiedenen Bestandteile auf einer übergreifenden Wachstumsplattform: iPod, iTunes, iMac beziehungsweise PC, unkomplizierter Anschluss an eine Auto-Hifi-System, der Preis von 99 Cent für einen Musik-Download, um nur einige der unzähligen Elemente dieser Plattform zu nennen. iPod – heute iPhone und iPad veränderten nachhaltig, wie Konsumenten Musik kaufen und erfahren.

Mit Fuelband führt Nike im Sommer 2012 ein neuartiges Fitnessarmband ein, das es ermöglicht, die Energieerzeugung unterschiedlicher Fitnessprogramme zu messen und unter Freunden zu vergleichen. Ein weiteres Beispiel ist der iBGStar von Sanofi-Aventis, ein Blutzuckermessgerät für Diabetiker, das sich nahtlos mit dem iPhone verbindet und mittels App die Verwaltung der Werte und Weiterleitung an den behandelnden Arzt bequem gestaltet.

Warum konnte Apple seinen Marktwert in den letzten 10 Jahren mehr als verfünffachen? Wie kann eine Marke zu einem dauerhaften Wachstum kommen, das über typische Inkremental-Innovationen,

### Wie Firmen ihre Expansionsräume nutzen



**Vom PC-Hersteller ...**



**... zum Lifestyle-Unternehmen**



**Vom Anbieter von Würzmitteln ...**



**... zum umfassenden Küchenhelfer**



**Vom Schraubenverkäufer ...**



**... zum Dienstleister rund um die Werkstatt**



einfalllose Markenerweiterungen und das Erlösen von Lizenzprämien hinausgeht? Die Antwort – grundsätzlich auf zwei Arten: Entweder durch Antizipieren von Kategoriewachstum oder durch die Expansion in neue Kategorien und Aktionsräume. Die meisten Unternehmen und Marken scheitern jedoch daran, ihren eigentlich möglichen Aktionsradius zu erkennen, geschweige denn auszuschöpfen. Um dies zu erreichen, gilt es zunächst ein tiefes Verständnis für die Rolle der Marke im täglichen Leben der Kunden zu generieren. Nachhaltig profitables Wachstum kann sich nur dann einstellen, wenn es der Marke gelingt, durch Innovationskraft einen Platz im Leben der Kunden einzunehmen. Innovationen sollten deshalb weder primär darauf abzielen, einen Vorteil gegenüber dem Wettbewerbsumfeld zu erzielen, noch ingenieursgetriebener Selbstzweck sein.

Voraussetzung dafür ist es, den Raum für Innovationen aus der Sicht eines Konsumentenlebens zu betrachten – und das ganzheitlich. Dadurch ändert sich auch die Definition der Produktkategorien, denn diese sind aus der Perspektive des Kunden häufig wenig relevant. Für den Konsumenten ist einzig und allein entscheidend, wie sich Produkte in sein Leben einfügen.

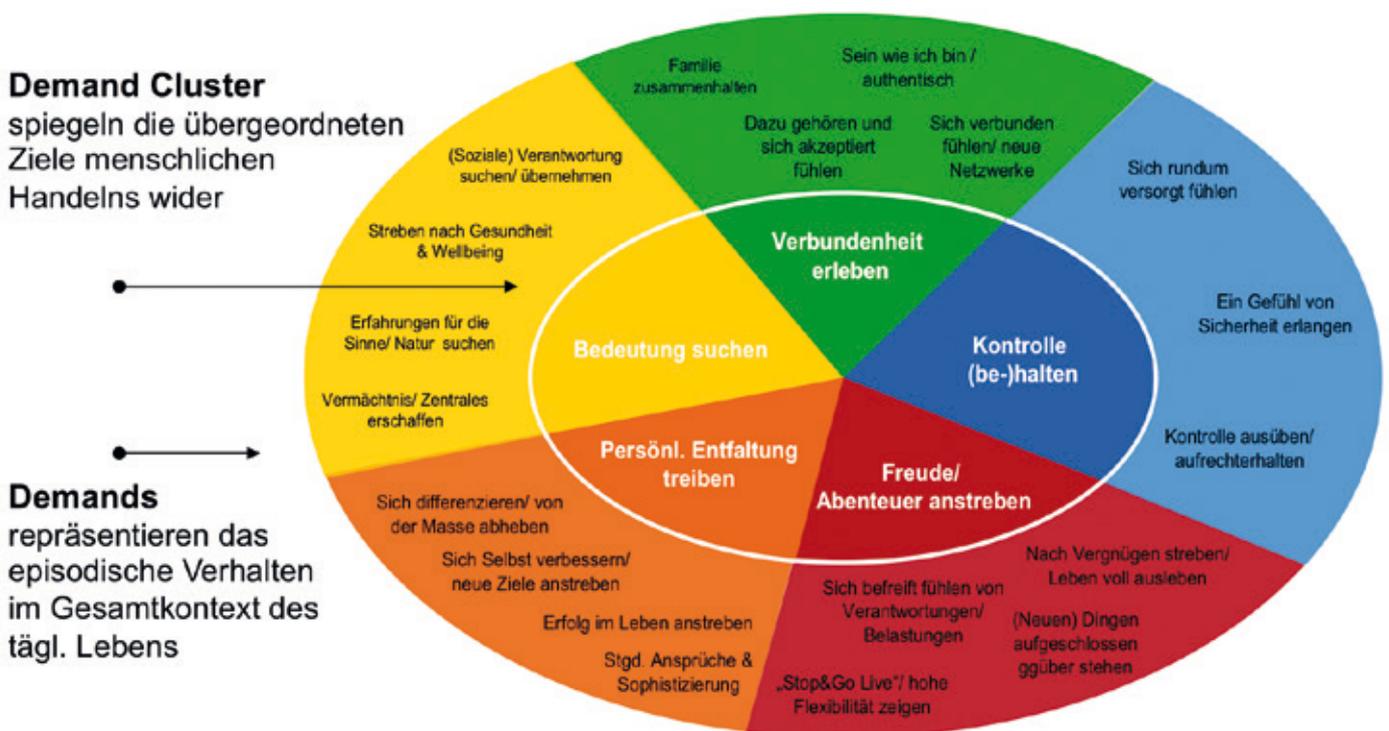
Um strategische Wachstumsplattformen für Unternehmen zu identifizieren, haben wir bei Vivaldi Partners den DemandFirst™-Ansatz entwickelt. Grundlage für den Innovationsprozess ist ein Forschungsansatz, der qualitative, ethnografische und anthropologische Verfahren mit verschiedenen Formen der Beobachtung in einem systematischen Prozess vereint. Dieses Vorgehen stellt eine triviale, aber noch immer von vielen missachtete Erkenntnis in den Mittelpunkt:

Kunden können keine Wünsche und Bedürfnisse artikulieren, von denen sie noch nichts wissen. Oder, um es mit Henry Ford zu veranschaulichen: „Wenn ich Kunden danach gefragt hätte, was sie wünschen, dann hätten sie mir gesagt, ein schnelleres Pferd.“

DemandFirst™ gliedert sich in einen dreistufigen Prozess:

- » Entwicklung eines tiefgreifenden Verständnisses der Kunden und des Kontexts in dem sie leben. Dabei identifizieren und analysieren wir die für eine Marke aktuell und potenziell relevanten Episoden der täglichen 1440 Minuten.
- » Ableitung und Quantifizierung von Wachstumsplattformen, die eine konsistente und erfolgsgerichtete Entwicklung von Innovationen ermöglichen. Dabei sind drei Fragen zentral: Welche Aktivitäten spielen eine wichtige Rolle im Leben unserer Kunden, welche höher gelagerten Ziele verfolgen sie damit und mit welchen Frustrationen haben sie täglich umzugehen? Nicht der Category-Fit, sondern der Activity-Fit, also die „Verwendungsnähe“ von Produkten, ist für das Erfolgspotenzial entscheidend.
- » Aufbauend auf den definierten Wachstumsplattformen und den Erkenntnissen der DemandFirst™-Forschung werden Ideen entwickelt, die die Wachstumschancen konkretisieren. In dieser Phase helfen Kreativitätstechniken. Der Kreativprozess sowie dessen Umsetzung gehen über die Entwicklung von Produktideen hinaus. Es gilt die Erkenntnisse, die zu den Plattformen geführt haben konsequent und konsistent in konkrete neue Produkte, Botschaf-

Umfassende Analyse der Konsumentenbedürfnisse





Dr. Erich Joachimsthaler, international renommierter Marketing- und Innovationsexperte, Harvard-Dozent und Autor der Bücher „Brand Leadership“ und „Hidden in Plain Sight“ ist Gründer und CEO von Vivaldi Partners, einer auf Strategiefindung, Innovationsmanagement und Marketing spezialisierten Unternehmensberatung. In Deutschland ist Vivaldi Partners mit Büros in München und Hamburg vertreten.

ten, Vertriebskanäle etc. umzusetzen und zu vermarkten. Im Gegensatz zu vielen anderen Innovationsansätzen, bei denen sich Unternehmen die Generierung von Produktideen häufig von Kunden erhoffen, wird im Rahmen des DemandFirst™-Ansatzes die eigentliche Kreativleistung des Innovationsprozesses innerhalb der Organisation des Anbieters erbracht.

Durch eine Exploration der Kundenbedürfnisse überzeugt nicht mehr die Produktentwicklung den Konsumenten davon, was er brauchen soll, sondern der Konsument fordert von der Produktentwicklung, was er haben möchte.

Die Ausrichtung an den Bedürfnissen des Marktes steigert die Innovationseffizienz im gesamten Unternehmen: Marketing-Aufwendungen können reduziert werden, da der Produktnutzen, den Kunden nicht erst langwierig erklärt werden muss und Forschungsanstrengungen der Produktentwickler führen zu geringeren Flopraten, da sie zielgerichtet auf bestehende oder latente Kundenbedürfnisse ausgerichtet sind.

## DAS BESTE MARKETING IST GUTES PERSONAL



Rita Seidel,  
Inhaberin von rise Personalberatung

Aufgabe des Unternehmensbereiches Marketing ist, durch angemessene Präsentation von Waren und Dienstleistungen deren Absatz zu steigern. Fasst man den Begriff weiter, meint er eine ganzheitliche, sich am Markt orientierende Unternehmensführung mit dem Ziel, die Bedürfnisse und Erwartungen der Marktteilnehmer zu befriedigen. Marketing ist also nicht nur operative Beeinflussung, sondern ein Führungskonzept. Als solches schließt Marketing andere Unternehmensfunktionen wie Beschaffung, Produktion, Verwaltung und Personal mit ein. Diesen letzten Punkt, die Bedeutung des Personalmarketings für den Unternehmenserfolg, will sich dieser Artikel näher anschauen.

Kurz gefasst will das Personalmarketing sicherstellen, dass das Unternehmen langfristig und dauerhaft qualifizierte und motivierte Mitarbeiter beschäftigt, durch die eine hohe Produkt- und Dienstleistungsqualität gewährleistet wird. Welche Wirkungszusammenhänge sind in diesem Zusammenhang relevant und wie kann das Personalmarketing diese aufgreifen?

Kurz gefasst will das Personalmarketing sicherstellen, dass das Unternehmen langfristig und dauerhaft qualifizierte und motivierte Mitarbeiter beschäftigt, durch die eine hohe Produkt- und Dienstleistungsqualität gewährleistet wird. Welche Wirkungszusammenhänge sind in diesem Zusammenhang relevant und wie kann das Personalmarketing diese aufgreifen?

### INFO

Dieser Beitrag befasst sich allgemein mit den Zusammenhängen zwischen einem guten Marketing und der Qualität des Personals.

Diese Zusammenhänge gelten genauso für das Innovations-Marketing: ohne gutes Personal hat auch die beste Entwicklung kaum eine Chance, zur Innovation zu werden

### WIE MITARBEITER WIRKEN

Die Stimmung am Arbeitsplatz trägt unterschwellig zur Motivation bei. Gegenseitige Wertschätzung, Sicherheit und Beschaffenheit des Arbeitsplatzes, eine gesunde Balance zwischen Herausforderung und Qualifikation sowie Zufriedenheit mit den Aufgaben prägen das Miteinander der Mitarbeiter, auch und gerade weil diese Aspekte nicht ständig thematisiert werden. So überträgt und bestätigt sich das Image des Unternehmens im alltäglichen Umgang der Mitarbeiter untereinander und sorgt für eine stabile und belastbare Basis des Unternehmensleitbildes. Es entsteht ein Selbst-Verständnis im wahren Wortsinn, ein Wir-Gefühl, das sich über die gesamte Belegschaft erstreckt.