

Von der Idee bis zur Umsetzung – wie das Marketing zur Entwicklung erfolgreicher Innovationen beiträgt

Titel Von der Idee bis zur Umsetzung – wie das Marketing zur Entwicklung erfolgreicher Innovationen beiträgt

Autoren Dr. Nicolas Nasner

Ansprechpartner Dr. Nicolas Nasner

Elisa Kasparick

Neue Rahmenbedingungen setzen die Spielregeln für den unternehmerischen Alltag

Alle wissen es, viele fürchten sich davor, doch niemand ist vor der Erkenntnis gefeit: Organisationen müssen heute in vielen Branchen in höchstem Maße innovativ und kreativ sein, um in 5 Jahren noch erfolgreich am Markt bestehen zu können. In einem immer komplexer werdenden Umfeld, das geprägt ist von internationaler Konkurrenz,

steigender technologischer Geschwindigkeit und digitaler Transformation sowie veränderten Kundenerwartungen wird es für Unternehmen immer wichtiger, sich mit der eigenen herausfordernden Zukunft auseinandersetzen.

Dabei tun sich vor allem traditionelle Unternehmen schwer, die bereits seit mehreren Generationen von ihren Kernkompetenzen und damit recht gleichbleibenden Produkten oder Dienstleistungen profitieren. Gerade diese Unternehmen stehen vor der

Herausforderung, das Management von Innovationen neben dem Stammgeschäft zunehmend in ihren Alltag zu integrieren.

Das betrifft nicht nur technische Abteilungen oder Innovationstreibende, sondern insbesondere Marketing- und Kommunikationseinheiten.

Herkulesaufgabe für das Marketing – Dreifache Innovationsherausforderung

Für das Marketing ergeben sich aus den derzeitigen Rahmenbedingungen drei konkrete Herausforderungen im Innovationskontext.

1. Technologische Innovationen verändern die Kernaufgaben des Marketings

Zunächst sorgen technologische Entwicklungen im Marketing sowie aktuell auftretende Veränderungen der Kundenbedürfnisse dafür, dass sich das Marketing selbst stark verändern muss: relevante Touchpoints im Kaufentscheidungsprozess vermehren sich, Kunden sind stetig vernetzt und erwarten die

durchgängige Versorgung von Informationen in Echtzeit über ihr Smartphone wie über alle anderen Kommunikationskanäle. Schlagworte wie Realtime Marketing, Programmatic Advertising und die Prozessunterstützung durch künstliche Intelligenz stellen plötzlich Trends dar, die über grundsätzlichen Erfolg oder Misserfolg in der Marktbearbeitung entscheiden.

2. Dynamischere Märkte verlangen geschärften Blick für Innovationschancen

Selbst traditionelle, über viele Jahre stabile Märkte befinden sich mittlerweile in einem grundlegenden Wandel, der vielfältige Wachstumschancen für die innovativsten Anbieter beinhaltet. Das konsequente Screening von Chancen in vielversprechenden Potenzialfeldern gehört bei innovativen Unternehmen zu den Kernaufgaben des strategischen Marketings. Das Herausfordernde dabei: Es gilt, die Entwicklungen der Kundenbedürfnisse, Wettbewerber und Marktsegmente bereits heute zu antizipieren, um

die lukrativsten Innovationsfelder zu bestimmen. Und dies gilt ganz unabhängig von der organisatorischen Verortung im Unternehmen, ob diese Aufgabe von der Marketingeinheit von einer Strategie-Stabsstelle der Geschäftsführung wahrgenommen wird. Das marktseitige Erkennen und Bewerten von Innovationsfeldern wird als zentraler Bestandteil des strategischen Marketings immer erfolgskritischer für die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens.

3. Implementierung und Vermarktung von Innovationen erfordern erweiterte Marketingkompetenzen

Die dritte zentrale Herausforderung behandelt die Umsetzung und Vermarktung von Innovationen. Typischerweise gehen Innovationen über das etablierte Stammgeschäft hinaus, indem neue Lösungen, neue Märkte und/oder neue Zielgruppen angesprochen werden. Diese Innovationen marketingseitig zu begleiten, erfordert eine Auseinandersetzung mit neuen

Marketingansätzen in neuen Formaten und Kanälen für neue Zielgruppen – was die angestammte Marketingorganisation in ein Dilemma führt. Die Vermarktung dieser Innovationen verlangt besonders intensive Unterstützung, gleichzeitig werden dazu Kompetenzen benötigt, die außerhalb der für das Stammgeschäft aufgebauten Kernkompetenzen des Marketings liegen. Dies bedeutet, dass diese Kompetenzen entweder intern neu aufgebaut oder durch externe Partner ergänzt werden müssen. Das neben den Stammaufgaben zu managen, kann ohne Zweifel als „major challenge“ des heutigen Marketings bezeichnet werden.

Da über die Herausforderung Nummer 1, die technologiebedingte Veränderung der Marketingaufgaben, bereits viel geschrieben wurde, soll sich dieser Artikel um die zweite und dritte Herausforderung des Marketings beschäftigen: die Unterstützung entlang des Innovationsprozesses vom Marktscreening und der Ideengenerierung bis zur Vermarktung. Dazu beleuchten wir die zentralen

Rollen, welche das Marketing in Innovationsprozessen einnehmen kann und arbeiten anschließend heraus, welche Kompetenzen für ein solches Rollenverständnis grundsätzlich notwendig sind.

Rollen und Aufgaben des Marketings innerhalb von Innovationsprozessen

Zur erfolgreichen Erarbeitung von Innovationen empfiehlt es sich, den Innovationsprozess entlang eines Funnel zu organisieren, welcher sich in mehrere Teilbereiche untergliedert und anhand dessen sich Handlungsfelder des Marketings einordnen lassen. Hierbei

lassen sich drei zentrale Phasen unterscheiden: Idea Generation, Conceptualization und Implementation. Innerhalb der Idea Generation-Phase werden Chancen der Unternehmensentwicklung identifiziert und priorisiert. Die ausgewählten Ideen werden in der Conceptualization-Phase in grobe Konzepte übersetzt und anschließend detailliert. Basierend auf quantifizierten Business Cases werden Konzepte zur Umsetzung ausgewählt, die anschließend entwickelt und vermarktet werden.

Einen exemplarischen Entwurf können Sie der untenstehenden Grafik entnehmen.

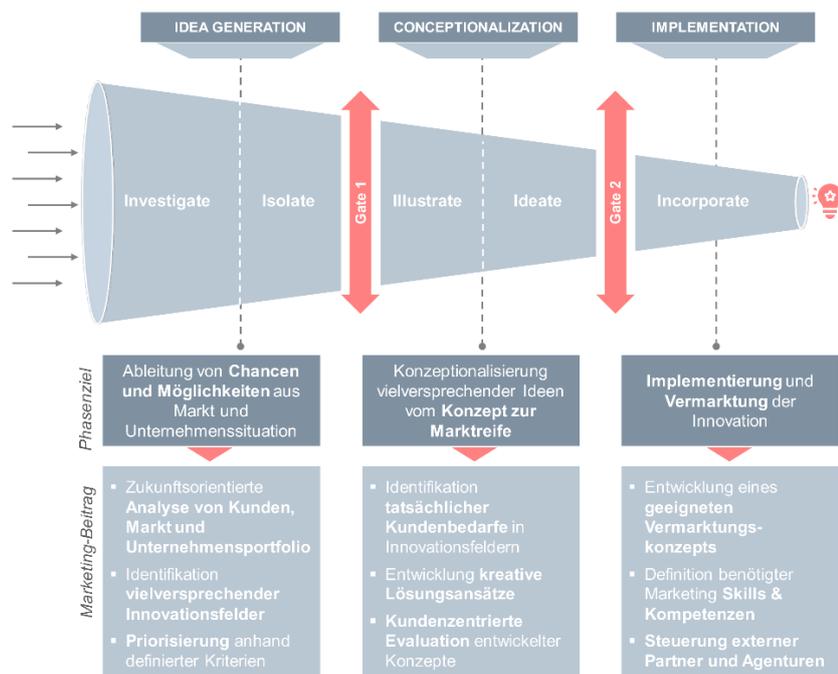


Abbildung 1: Innovationsprozess

Für alle Phasen können klare Aufgabenfelder abgeleitet werden, die losgelöst voneinander oder auch ganzheitlich vom Marketing übernommen werden können. Je nach Inklusionsgrad kann das Marketing damit den Weg zur Implementierung der Innovation ebnen. Welche konkreten (Teil-) Aufgaben hier zum Tragen kommen, wollen wir uns im weiteren Verlauf entlang der Phasen betrachten.

- **IDEA GENERATION:
Marketing als Identifikator strategischer Chancen**

Die erste Kernphase des Innovationfunnels ist die kontinuierliche Befüllung der Innovationspipeline mit neuen Ideen. Hierbei kann das Marketing als Teil eines Innovation Hubs fungieren, welcher Marktscreenings übernimmt und daraus Implikationen ableitet. Dazu gehört die Analyse heutiger und zukünftiger Kundenbedürfnisse und das Monitoring von Marktentwicklungen hinsichtlich Trends und Treibern von innovativen Lösungen. Hierfür kann das Marketing auf etablierte Tools wie DILO (Day In the Life Of)-Mapping oder Value Mapping zurückgreifen. Ebenso Teil der Analyse ist die Bewertung interner

Faktoren wie des Produktlebenszyklus, der Verkaufszahlen und von Kundenpotenzialen. Auf Basis dieser zusammengetragenen Informationen kann definiert werden, welche Chancen des Marktes bislang nicht durch Unternehmenslösungen abgedeckt werden.

Im Anschluss an den analytischen Teil der Ideengenerierung schließt sich dann der Kreativprozess an. Mittels seiner analytischen und kreativen Kompetenzen kann das Marketing dazu beitragen, eine Longlist an möglichen Innovationsfeldern zu definieren.

Diese Liste gilt es dann mittels klar definierter Parameter zu bewerten, um eine priorisierte Shortlist mit den aussichtsreichsten Ideen zu erhalten. Hier kann das Marketing als „Hüter der Kundensicht“ auftreten und so die Innovationsideen mit Hilfe seines Kundenwissens bewerten.

- **CONCEPTIONALIZATION:
Marketing als Ideenveredler und Produktentwickler**

Ein weiteres Aufgabenfeld, bei dem potenzielle Aufgaben für

das Marketing innerhalb des strategischen Innovationsprozesses bestehen, ist die Ausgestaltung der priorisierten Ideen bis zur Marktreife. Hier gilt es, sich wieder ein Stück weit von den rationalen Zahlen aus der Phase davor zu lösen, und qualitativ zu bewerten, worin genau der Innovationsbedarf innerhalb der vorab identifizierten Felder besteht. Dazu ist es notwendig, diese ganzheitlich zu betrachten und gezielt den tatsächlichen Kundenbedarf zu identifizieren. Um hier die bestmöglichen Ergebnisse zu erreichen, sollten Produktentwicklungsteams mit interdisziplinärer Besetzung zusammengestellt werden. In diesen besitzt das Marketing die zentrale Rolle des „Kundenverstehers“. Da Kundenbefragungen und Insights im Marketing verantwortet werden, liegen hier stets relevante Erkenntnisse gebündelt vor und können dazu genutzt werden, bedürfnisbasierte Lösungen mit hoher Customer Centricity zu inspirieren.

Wird in diesen Teams auf das Marketing verzichtet, sollte spätestens im Rahmen der Revision, wenn es darum geht, bestimmte Quality Gates innerhalb des

Produktentwicklungsprozesses durchzuführen, dem Bereich eine tragende Rolle zukommen. Das konzeptionell beste Innovationskonzept kann ohne Testing unter realen Bedingungen nicht abschließend bewertet werden. Bevor ein Produkt also zur Entwicklung geführt werden kann, sollte das Marketing durch marktforschungsspezifische Aktivitäten seinen Qualitätsstempel zugefügt haben.

- **IMPLEMENTATION:**
Marketing als Vermarktungs-
support von Innovationen

Auch am Ende des Innovationsprozesses, bei der Implementierung des neuen Angebotes im Markt, kann das Marketing eine tragende Rolle einnehmen. Es geht im Kern um das Go-to-market der ausgearbeiteten Innovation. Wie groß der Aufwand hierbei wird, ist unter anderem abhängig vom Grad der zu implementierenden Innovation. Handelt es sich bei der Innovation um eine reine Produktneuentwicklung, welche dem Kerngeschäft des Unternehmens entspricht, beschränkt sich die Aufgabe des Marketings auf die klassische Vermarktung. Befindet sich das innovative

Produkt jedoch abseits des Leistungsportfolios oder spricht neue Kundengruppen an, wird auch das Marketing vor den bereits beschriebenen neuen Herausforderungen gestellt. Je weiter die Innovation vom Bekannten abweicht, desto eher sollte der Einbezug externer spezialisierter Partner in die Vermarktung oder sogar die Ausgliederung in eine gesonderte Business Unit geprüft werden. In beiden Fällen kann dem originären Marketing neben einer primären Vermarktungsleistung eine kollaborierende bzw. kontrollierende Aufgabe zukommen. Mit Wachstum der Innovation sollte folgend der langfristige, interne Skill-Aufbau im Marketing geplant werden.

Unabhängig davon, wie viele interne oder externe Partner in einem Unternehmen zu steuern sind, sollte eine Single Person of Contact (SPOC) als Schnittstelle definiert werden. Diese Person koordiniert die Leistungen der Partner und ist als Gate verantwortlich für die zielgerichtete Leistungserbringung und -steuerung der Kapazitäten. Sinnhaft ist hier die Implementierung eines generalistisch aufgestellten Marketeers, welcher das

Unternehmen, das Tagesgeschäft und die daraus entstehenden Herausforderungen kennt, jedoch zusätzlich über ausgeprägte Beratungs- und Integrationsskills verfügt.

Eine wichtige Rahmenbedingung in diesem Bereich des Innovationsmanagements ist die Festlegung des Umfangs an Unterstützung, die das Marketing für die konkrete Innovation übernimmt. Die Festlegung kann zum Beispiel anhand von vorkonfektionierter Unterstützungsstufen im T-Shirt Size Format (S, M, L) bestimmt werden. So können die Kapazitäten im Marketing zielführend allokiert werden.

Wie oben bereits aufgeführt, kann das Marketing einzelne Kernphasen innerhalb der strategischen Innovationsprozesse begleiten. Eine weitere Möglichkeit, die Fähigkeiten von Marketing-Abteilungen für Innovationsprozesse zu nutzen, besteht darin, einen Innovation Hub innerhalb des Marketings zu implementieren. Hierbei wird das Marketing zum Product Owner von Innovationsprozessen, wobei die Sicherstellung eines strukturierten und auf die Unternehmenssituation angepassten Innovationsfunnels

ebenso in den Aufgabenbereich fällt wie die detaillierte Ausarbeitung von Prozessen innerhalb der einzelnen Phasen des Funnel.

Zusätzlicher Kompetenzbedarf des Marketings aus den potenziellen Rollenbildern

Neue Aufgabengebiete, mit denen das traditionelle Marketing bislang nur bedingt zu tun hatte, bedeuten zwangsläufig auch neue notwendige Skills und Kompetenzen, um diesen Anforderungen gerecht zu werden. Wir möchten an dieser Stelle auf relevante Erweiterungen des traditionellen Skillsets von Marketingabteilungen eingehen, welche zur zielgerichteten Unterstützung jeder Phase des Innovationsprozesses maßgeblich sind:

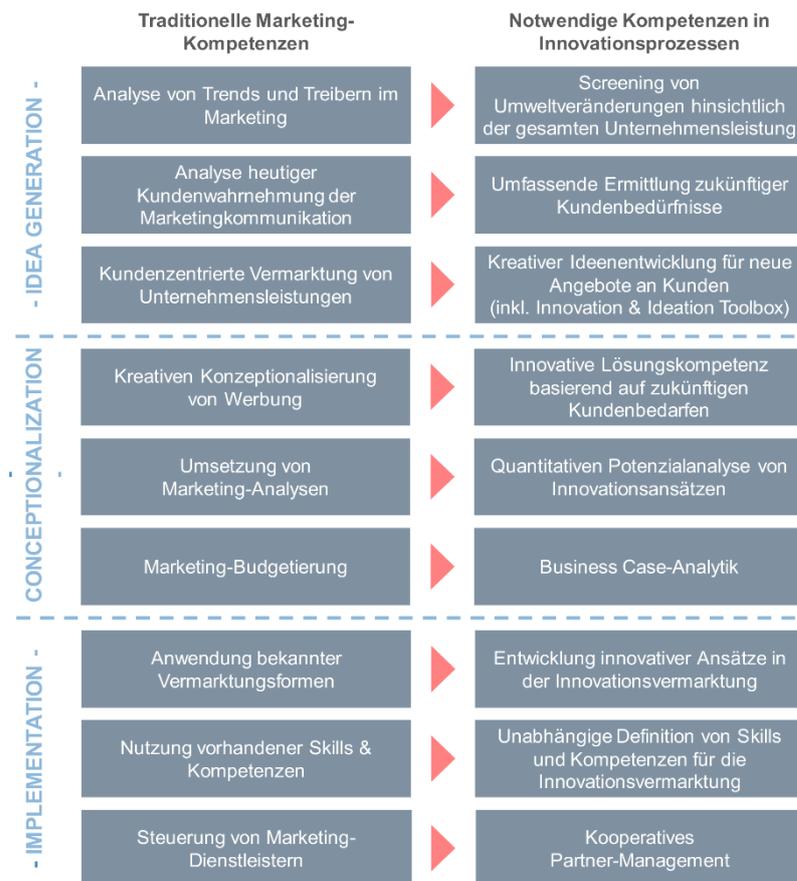


Abbildung 2: Traditionelle Marketing-Kompetenzen vs. Notwendige Kompetenzen in Innovationsprozessen

Neben diesen phasenspezifischen Skills und Kompetenzen erweitert sich durch die Integration des Marketings in Innovationsprozesse auch die Rolle der Abteilung im Unternehmen. Marketing wird zum umfassenden Berater und Sparlingspartner für die Entwicklung neuer Produkte und Lösungen. Als dieser wird das Stakeholder-Management an der Innovationsentwicklung beteiligten Unternehmensbereiche zunehmend wichtiger.

Ebenso relevant wie die Fähigkeit, mit internen Partnern auf Augenhöhe interagieren zu können, wird auch in Zukunft die Steuerung von externen Partnern und Dienstleistern sein. Zwar ist dies bereits

heute eine der Kernkompetenzen des Marketings, jedoch wird sich hier der Komplexitäts- und Herausforderungsgrad weiter erhöhen, da sich die Zahl der zu steuernden Entitäten erhöht. Darüber hinaus wird sich auch der Spezialisierungsgrad dieser zu steuernden Partner vergrößern, was einen Anstieg der Betreuungintensität und der Beurteilungskomplexität in sich birgt.

Sie wollen mehr darüber erfahren, welche individuellen Potenziale die Integration der Marketing-Abteilung in Ihren Innovationsprozessen bietet? Sprechen Sie uns einfach an! Wir stimmen gerne mit Ihnen eine individuelle Agenda ab und stellen uns auf Ihren Themenfokus ein.

Ihre Ansprechpartner



Dr. Nicolas Nasner
Managing Partner

Mobil: +49 (0) 177 878 5293

nicolas.nasner@batten-company.com



Elisa Kasparick
Senior Consultant

Mobil: +49 (0) 163 3223600

elisa.kasparick@batten-company.com