

WIE AUS INSIGHTS PRODUKTE WERDEN

Von Vera Hermes

Die Digitalisierung schwemmt Myriaden Daten in die Unternehmen. Die Kunst ist, Relevantes von Irrelevantem zu trennen und die richtigen Schlüsse zu ziehen. Klingt deutlich einfacher, als es ist. Letztlich liegt die Kunst in einer Mischung aus Beschränkung und Mut

Der Digital Native zählt zu einer attraktiven Spezies. Er ist jung, webaffin, kennt die Trends und weiß, was Shopper morgen wünschen. Unternehmen nähern sich ihm über alle erdenkliche Wege: Sie schicken Markt- und Zukunftsforscher dorthin, wo sie ihn vermuten, sie richten Facebook-Seiten ein, beobachten, was er bei Instagram tut, verfolgen ihn per Tracking und Targeting durchs Internet, akkumulieren seine Daten, analysieren sein Verhalten, versuchen ihm durch alle Sphären seines Lebens auf der Spur zu bleiben, um zu wissen, was er will, denkt, kauft, wie er lebt, liebt, arbeitet.

Was macht Philips in Frankreich? Startet ein Mentoring-Programm, das jedem Top-Manager einen jungen Trainee zur Seite stellt. Die Trainees machen ihren Mentee, also den Manager, schlau über ihr Leben als Digital Natives. Es kann so einfach sein, Insights zu gewinnen.

Aber machen wir uns nichts vor: Angesichts einer überbordenden Datenmasse ist es enorm schwierig, Trends als Trends zu erkennen und Relevantes von Irrelevantem zu unterscheiden. Weshalb Philips nicht

nur Digital Natives mit Managern zusammenbringt, sondern auch spezialisierte Abteilungen unterhält, die aus dem Wust der Big Data eben Smart Data machen sollen.

Die Menge der Infoquellen ist allein im Marketing von Philips enorm: Da sind einmal die Daten über B-to-B wie B-to-C-bezogene Aktivitäten aus den Geschäftsbereichen Healthcare, Lighting und Consumer Lifestyle. Sie reichen vom CRM-Programm für Ärzte über den Geschäftsverlauf in diversen mobilen Onlineshops oder den Stand der Dinge in den Social Media bis hin zu Ergebnissen der aktuellen Printkampagne fürs App-gesteuerte Lichtsystem.

Zudem führt das Unternehmen national wie international Brand- und Shopper-Research-Studien durch, lässt Forscher, etwa vom Zukunftsinstitut, Branchen und Märkte analysieren, bezieht Informationen von Kooperationspartnern wie Allianz oder Asklepios, tauscht sich mit Google, Amazon und Apple aus und hört nicht zuletzt den Konsumenten zu.

Philips – und das ist Zeichen eines Mentalitätswandels – hat seine App-Plattformen geöffnet, womit nun jeder Software-Freak sie auf eigene Faust weiterentwickeln kann. Mode- und Beautybloggerinnen werden gebeten, ihre Sicht auf Schönheit und Produkte mitzuteilen; Treffen zu Bügel-Events und Mamiblogger-Meetings sind an der Tagesordnung. Kurzum: Es hagelt Daten. „Was dem Kunden zugutekommt, das machen wir, alles andere nicht – dafür müssen wir aber wissen, was der Kunde will. Ohne Zahlen, Daten, Fakten, Studien geht das nicht“, sagt Cornelia Szauer, Digitalchefin für die DACH-Region und verantwortlich für Digital Marketing und E-Commerce.

Szauer traf sich unlängst mit zwölf der weltweit 17 Digital Leads des Konzerns. Zwei Tage lang präsentierten sich die Digitalprofis gegenseitig, was in ihren Märkten besonders gut funktioniert. „Wir haben wahnsinnig viel voneinander gelernt und abends spontan eine Whats-App-Gruppe gebildet. Darüber tauschen wir uns jetzt ständig aus. Ich kriege sofort eine Reaktion, wir sparen uns lange E-Mails oder Anrufe, lernen von den anderen und müssen nicht alles immer selber erfinden“, schwärmt die Digital-Expertin.

»Fokussiert euch, sonst könnt ihr nie zu einer Entscheidung kommen – und seid auch mal mutig«

Das rät **Cornelia Szauer**, Digitalchefin von Philips für die DACH-Region, ihren Marketingkollegen



Kurze Dienstwege à la Whats App helfen bei akuten Fragen. Bei längerfristigen Marketingplänen hilft nur eine gute Strategie. Kernproblem ist, Daten so zu clustern, dass sich Aktivitäten daraus ableiten lassen. Bei Philips hat man sich auf agiles Projektmanagement verlegt: Projekte werden schrittweise abgearbeitet und flexibel gehandhabt; Websites, digitale Kampagnen oder Apps werden in Betrieb genommen und peu à peu optimiert. Das macht das Marketing schneller, erfordert aber Mut zur Lücke.

Generell liegt die Kunst in der Beschränkung, ist Szauer überzeugt: „Man muss priorisieren. Zu Beginn jeder Kampagne oder Aktivität muss das Ziel klar sein. Dann definieren wir die wichtigsten Messgrößen, die das Ziel widerspiegeln. Das macht es

einfacher, den Riesendatenwust zu filtern.“ Ihr Tipp an alle Marketer: „Fokussiert euch, sonst könnt ihr nie zu einer Entscheidung kommen – und seid auch mal mutig!“

Lieber mal einen Fehler machen, als in Schockstarre zu verfallen und zu hoffen, dass die Auswirkungen der Digitalisierung am Unternehmen vorüberziehen, lautet das Gebot der Stunde. Denn fest steht: Letzteres wird nicht geschehen. „Alles, was digitalisierbar ist, wird digitalisiert werden. Alles“, schreibt der Journalist Peter Glaser. Eine Studie von Cisco und dem International Institute of Management Development (IMD) besagt, dass sich aufgrund der digitalen Transformation rund 40 Prozent der Unternehmen in jeder der unter-

suchten zwölf Branchen in einem völlig veränderten Wettbewerbsumfeld wiederfinden werden – innerhalb der kommenden fünf Jahre. Das bedeutet für Marketer eine Gratwanderung; Auf der einen Seite lauert der Abgrund des Aktionismus. Davor warnt unter anderem Vordenker Holm Friebe, der den schönen Satz prägte: „Die zweite Maus bekommt den Käse.“ Auf der anderen Seite droht der Absturz wegen Ignoranz und Beharrung. Es gilt also, die Balance zu finden und – eine Binsenweisheit – zum richtigen Zeitpunkt das Richtige zu tun.

Vor übereilem Handeln warnt Dr. Wolfgang Frick, Chef des Marketing- und Sortimentsmanagements bei Spar Schweiz. Das Unternehmen hat Erfahrungen damit, dass Innovationen die Kundenherzen nicht zwingend im Sturm erobern: Schon vor fünf Jahren konnten Kunden per Smartphone an der Spar-Supermarkt-Kasse zahlen oder digitale Coupons einlösen. Zu früh, wie sich herausstellte. „Der Heuhaufen wird immer größer und wir suchen alle immer noch dieselbe Nadel. Man kann nicht auf jeden Trend aufspringen“, warnt Frick. Er empfiehlt statt defizitorientierten Denkens ein starkes Markenselbstbewusstsein: Wer genau weiß, was seine Marke kann und will, könne besser beurteilen, ob ein Trend zur Marke passt und verfolgt werden sollte. Spar Schweiz testet etliche Services und Produkte. „Wir



Wichtige Insights: Im April lud Philips Teilnehmer von Eltern-Kind-Blogs zum samstäglichen Kochevent. Motto der Veranstaltung: Gesundes Fast Food für Kinder und Eltern

passen aber gut auf, dass wir vor lauter Pilotprojekten keine Airline gründen“, scherzt Frick.

Um auf Trend-Ballhöhe zu bleiben, beschäftigt Onlinehändler Otto eigene Spezialisten. Sie haben die Entwicklungen in E-Commerce, Business-Intelligence und IT im Blick. Erkenntnisse aus der Markt- und der Markenforschung kommen hinzu, ergänzt durch Rezipientenforschung und Insights von externen Trendscouts. „Entscheidend ist, sämtliche gewonnenen Insights richtig zu nutzen“, resümiert Marc Opelt, Otto-Bereichsvorstand Vertrieb. Dabei gelte es, das gesamte Unternehmen auf die niemals endende Transformation einzustellen, so Opelt. Das erfordert Mut, Veränderungsbereitschaft und Investitionen.

Außerdem notwendig: Zeit und Geduld.

Das vor viereinhalb Jahren gegründete Team für „New Business Development“ von Henkel Adhesive Technologies prüft im Schnitt rund 100 Projekte, von denen der Konzern schlussendlich vielleicht drei anpackt. Dr. Paolo Bavaj, Chemiker und Chef des Teams, erläutert: „In den Projekten geht es um materialwissenschaftliche Probleme, dafür braucht man Zeit und Geld. Deshalb müssen wir genau sortieren, was ein tolles Geschäft für Henkel ist und was nicht. Wir können nur solche Projekte auswählen, von denen klar

ist, dass Henkel sie besser bewältigen kann als jeder andere im Markt.“ Henkel Adhesive Technologies ist Weltmarktführer im Segment Klebstoffe, Dichtungsmittel und Funktionsbeschichtungen. Aufgabe von Bavaj und seinem Team aus Chemikern, Ingenieuren und Betriebswirten ist es, neue lukrative Märkte zu erschließen. Die Marketer aus dem operativen Geschäft von Henkel sind involviert, denn sie kennen Märkte und Kundenbedürfnisse besonders gut.



»Das gesamte Unternehmen ist auf die niemals endende Transformation einzustellen«

Marc Opelt, Bereichsvorstand Vertrieb bei Otto

Dreh- und Angelpunkt sämtlicher Überlegungen sind drei Megatrends, die die Trendcrew als für Henkel relevant erkannt hat: Bevölkerungswachstum, Mobilität und Internet der Dinge sowie Sustainability und Health. „Wir differenzieren zwischen Hype und Megatrend, denn wir wollen Geschäfte nicht nur für drei, vier Jahre, sondern für zehn, 20 Jahre entwickeln“, so Bavaj. An den Quantified-Self-Trend, laut dem sich künftig jeder mithilfe von Wearables selbst tracken wird, glaubt das Team zum Beispiel nicht.

Auch die Vision, dass bald in Privathaushalten 3-D-Drucker herumstehen und sich jeder nach Herzlust Produkte ausdrückt, halten die Trendforscher für unwahrscheinlich. Schon aus dem Grund, dass die Menschen dann zu Hause verschiedene Materialien vorhalten müssten. Dass der 3-D-Druck eine wichtige Methode der industriellen Fertigung sein wird, steht dagegen für die Innovationsexperten außer Frage. Also haben sie den industriellen 3-D-Druck unter die Lupe genommen

und die Megatrends darauf projiziert: Wie wächst die Bevölkerung? Wie entwickeln sich Vermögensschere? Wie entwickelt sich der 3-D-Druck in diesem Zukunftsszenario und was bedeutet das für Henkel Adhesive Technologies? Die Szenarios entwickelt das Team gemeinsam mit Zukunftsforschern. Außerdem sind Industrieexperten, Anwender und Wissenschaftler am Prozess beteiligt. „Das ist keine Übung am grünen Tisch“, sagt Bavaj, „man muss mit vielen Leuten reden, verschiedene Perspektiven einsammeln und daraus eine eigene Meinung bilden, die man für relevant fürs eigene Unternehmen hält.“ Die Kunst sei, nicht in die Begeisterungsfalle zu tappen, sondern im Auge zu behalten, was für das Unternehmen wichtig werden könnte.



Lichttechnik im Jahr 2025: Foresight-Management von Henkel Adhesive Technologies lässt Szenarios visualisieren, weil Bilder die Prozessbeteiligten über alle Länder-, Kultur- und Mentalitätsgrenzen hinweg am besten inspirieren

Angesichts der hohen Veränderungsgeschwindigkeit, der massenhaften Datenquellen und der enormen Informationsaufkommen gilt es, einen kühlen Kopf zu bewahren, sich mit möglichst vielen Leuten auszutauschen, genau zu schauen, welche Entwicklungen der eigenen Kernkompetenz zugutekommen, mutig zu sein, zu fokussieren und zu priorisieren – und, wichtig, bei Fehlern gnädig mit sich umzugehen. ◀