

Marketing Innovation Lab: Management von Marketinginnovationen bei der BMW Group

Marcus Schögel · Markus Koch · Kai Kruthoff · Stefan Borbe · Sonal Kumar

«Trends sind komplexe Phänomene, die sich in ihren Hintergründen wie Konsequenzen auf eine Vielzahl von Wirkungsebenen beziehen ... Ein konsequentes Trend-Management verlangt jedoch mehr als nur die isolierte Auseinandersetzung mit Trends in einzelnen Funktionsbereichen. Wichtig ist vielmehr ein adäquates Schnittstellenmanagement, welches eine Verknüpfung eben dieser Bestrebungen ermöglicht» (vgl. Buck et al. 1998, S. 49).

Diese einführenden Überlegungen gelten natürlich erst recht für eine dynamische Disziplin wie das Marketing, in dem laufend neue Ansätze und Methoden entstehen, mit denen die Unternehmen täglich konfrontiert werden. Aus Unternehmenssicht sind daher die Identifikation der «richtigen» Ansätze und Trends sowie die erfolgreiche Implementierung und aktive Mitgestaltung des gewonnenen Wissens von entscheidender Bedeutung. Das Ziel eines erfolgreichen Managements von Marketinginnovationen beziehungsweise Trendmanagements besteht also in einer sinnvollen Verknüpfung relevanter Marketingtrends mit den eigenen unternehmerischen Leistungen zur Verbesserung und Zukunftssicherung des BMW Group Marketing. Dabei werden im vorliegenden Beitrag unter Marketingtrends diejenigen (eher) langfristigen Entwicklungen und Themen verstanden, die das Marketing der Zukunft prägen. Der Betrachtungsfokus liegt also nicht auf kurzfristigen Modewellen (sog. «Hypes») im Marketing.

Für einen Anbieter wie die BMW Group stellt sich nun die Frage, welche Marketingtrends und -innovationen für das Unternehmen überhaupt relevant sind und wie diese anschliessend in die Firma hineingetragen werden können. Das angedeutete Spannungsfeld liegt hierbei also einerseits in der notwendigen Offenheit gegenüber der Vielfalt an neuen Entwicklungen im Marketing

**Die BMW Group und das Institut für Marketing und Handel an der Universität St. Gallen (IMH-HSG) arbeiten seit September 2001 am Kooperationsprojekt «Marketing Innovation Lab» (MIL). Diese Forschungskoope-
ration verfolgt das Ziel, aktuelle Trends und zukünftige Entwicklungen im Feld des Marketing rechtzeitig zu identifizieren, in den Konsequenzen für die BMW Group zu durchleuchten sowie deren Implementierung im Unternehmen zu unterstützen. Dieser Erfahrungsbericht zeigt einen möglichen Umgang mit Marketingtrends.**

Dr. Marcus Schögel

Leiter des Kompetenzzentrums Distribution und Kooperation am Institut für Marketing und Handel an der Universität St. Gallen (IMH-HSG), CH-St. Gallen



lic. oec. HSG Markus Koch

wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Marketing und Handel an der Universität St. Gallen (IMH-HSG), CH-St. Gallen



Dipl.-Kfm. Kai Kruthoff

wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Marketing und Handel an der Universität St. Gallen (IMH-HSG), CH-St. Gallen



Dipl.-Ing. Stefan Borbe

Leiter Innovationsmanagement BMW Group Marketing, DE-München



BSc. MBA. Sonal Kumar

Innovationsmanagement BMW Group Marketing, DE-München

und andererseits in der vertieften und fokussierten Betrachtung einzelner Erfolg versprechender Themen. Buck et al. zufolge erfordert ein erfolgreiches Trendmanagement mehr als nur die blossе Auseinandersetzung mit trendforscherischen Fragestellungen, nämlich den Aufbau einer proaktiven, visionären Unternehmenskultur, die Schaffung einer trenddurchlässigen Unternehmensarchitektur sowie zusätzlich laufende Trendimpulse, die im Unternehmen von unten als auch von oben gleichermaßen ausgehen müssen (Buck et al. 1998, S. 49).

Aus diesen Überlegungen lassen sich nun – für einen professionellen Umgang mit Marketingtrends in der Praxis – drei grundlegende Aufgaben für ein Unternehmen ableiten: Erstens verlangt die notwendige Sensitivität gegenüber den vielfältigen Entwicklungen im Marketingumfeld nach einem kontinuierlichen so genannten «Scanningprozess». Hierbei sollen vor allem die Bewegungen in den relevanten Umweltsphären beobachtet werden, um eine rechtzeitige Entdeckung neuer Ansätze im Marketing zu gewährleisten. Zweitens muss der jeweils identifizierte Trend durch eine vertiefende Betrachtung und Analyse auf seine Relevanz für das BMW Group Marketing gründlich überprüft werden (sog. «Monitoring»). Das Monitoring untersucht die identifizierte Entwicklung genauer und versucht, das Potenzial dieses Marketingtrends für das Unternehmen abzuschätzen. Schliesslich besteht drittens die Aufgabe, die Informationen über die als relevant eingestuften Trends in den betroffenen Fachabteilungen zu verbreiten und den notwendigen Know-how-Transfer in das Unternehmen sicherzustellen. Abbildung 1 zeigt den geschilderten dreistufigen Prozess im Überblick – die drei Phasen bilden zusammen einen Filterprozess. Hierbei werden aus dem Konglomerat an ak-

tuellen Themen einzelne relevante Themen extrahiert und bewertet (Phase 1), einer weiteren profunden Prüfung unterzogen (Phase 2) und erst dann innerhalb des Unternehmens an der geeigneten Stelle implementiert (Phase 3). Im Umgang mit den genannten Aufgaben innerhalb der drei Phasen bedient sich das MIL-Projektteam zudem verschiedener Instrumente, namentlich sind dies: die «Watchlist», der «Marketing Innovation Lab Impulse» (MILI) sowie Diskussionsrunden in Form von «Jour fixe» und «Innovation Forum».

■ Phase 1: Identifikation/Scanning

Eine zentrale Herausforderung in dieser Prozessphase besteht darin, ein Unternehmen wie die BMW Group generell auf innovative Entwicklungen im Marketing aufmerksam zu machen und für diese frühzeitig zu sensibilisieren.

Ein nicht triviales Unterfangen, da die Unternehmensumwelt zunehmend von einer wachsenden Dynamik und einer fast unüberschaubaren Komplexität geprägt ist. Gleichzeitig verkürzen sich die Lebenszyklen von dominanten Themen und Ideen, und oftmals sehen sich Anbieter daher paralysiert angesichts der Vielfalt von neuen Trends, die sich alle «marktschreierisch» an die Unternehmer zu wenden scheinen. Ohne ein institutionalisiertes Verfahren besteht in dieser Situation die Gefahr einer Isolation des unternehmerischen Denkens, da diese Ohnmacht gegenüber der Informationsflut nicht selten die «Aussenbeobachtungsfühler» abstupfen lässt und zu einer gewissen Resistenz gegenüber neuen externen Geschehnissen führen kann. Ziel eines effektiven Scannings muss es deshalb sein, möglichst lückenlos gleichermassen dominante

Trends sowie auch eher schleichende Entwicklungen im Marketing nüchtern und kontinuierlich zu identifizieren und zu dokumentieren (Liebl 2000, S. 70 ff.).

Hierbei bieten jedoch nicht nur die selbst ernannten Zukunftspropheten (sog. «Trendgurus») Zugang zu solchen neuen Themen. Genauso bedeutsam ist die eigene kritische Analyse vermeintlich schleichender Vorgänge in der unternehmerischen Umwelt. Trendkongresse und Marketing-Tagungen bieten zwar einen wertvollen und relativ leichten Zugang zu konzentriert aufbereiteten Zukunftsthemen. Eine einseitige Ausrichtung hierauf vermittelt jedoch nur eine trügerische Sicherheit, da sich schleichende – für den eigenen Unternehmenskontext aber oftmals hochrelevante – Entwicklungen der Aufmerksamkeit somit leicht entziehen können. Auch führt oft gerade die Allgemeingültigkeit von Zukunftsthemen zu deren Omnipräsenz in den Medien und auf den einschlägigen Trend-Kongressen. Allgemein gültige, oberflächliche Themen beziehungsweise Inhalte verfehlen jedoch oft die situativ bedingten Ansprüche der Unternehmen; hinzu kommt, dass breit diskutierte Themen vielfach nur noch eine «me too»-Strategie zulassen und eine diesbezügliche Themenführerschaft kaum mehr möglich ist. Und dennoch richten sich Unternehmen teilweise ausschliesslich nach solchen Trendgurus, nicht zuletzt auch deshalb, weil sie von der irrigen Annahme geleitet werden, man könne sich dadurch der aufwendigen Scanning- und Monitoringprozesse entledigen und diese Aufgaben an Experten quasi outsourcen. «Das eine zu tun, ohne das andere zu lassen» scheint diesbezüglich eine tragfähige Lösung darzustellen, die auch das MIL-Projektteam verfolgt. Genauso ist es beispielsweise innerhalb des MIL-Projektteams erforderlich, Vorschläge des Projektpartners kontrovers und kritisch zu reflektieren. Dadurch wird einerseits vermieden, dass Empfehlungen blind gefolgt wird; andererseits können durch die intuitive Verknüpfung der Ansätze bereits an dieser Stelle des Prozesses Themen proaktiv gestaltet werden.

Im Rahmen des MIL-Projekts wird versucht, das Spektrum der zu beobachtenden Umweltausschnitte bewusst breit zu halten. Der kooperative Scan-

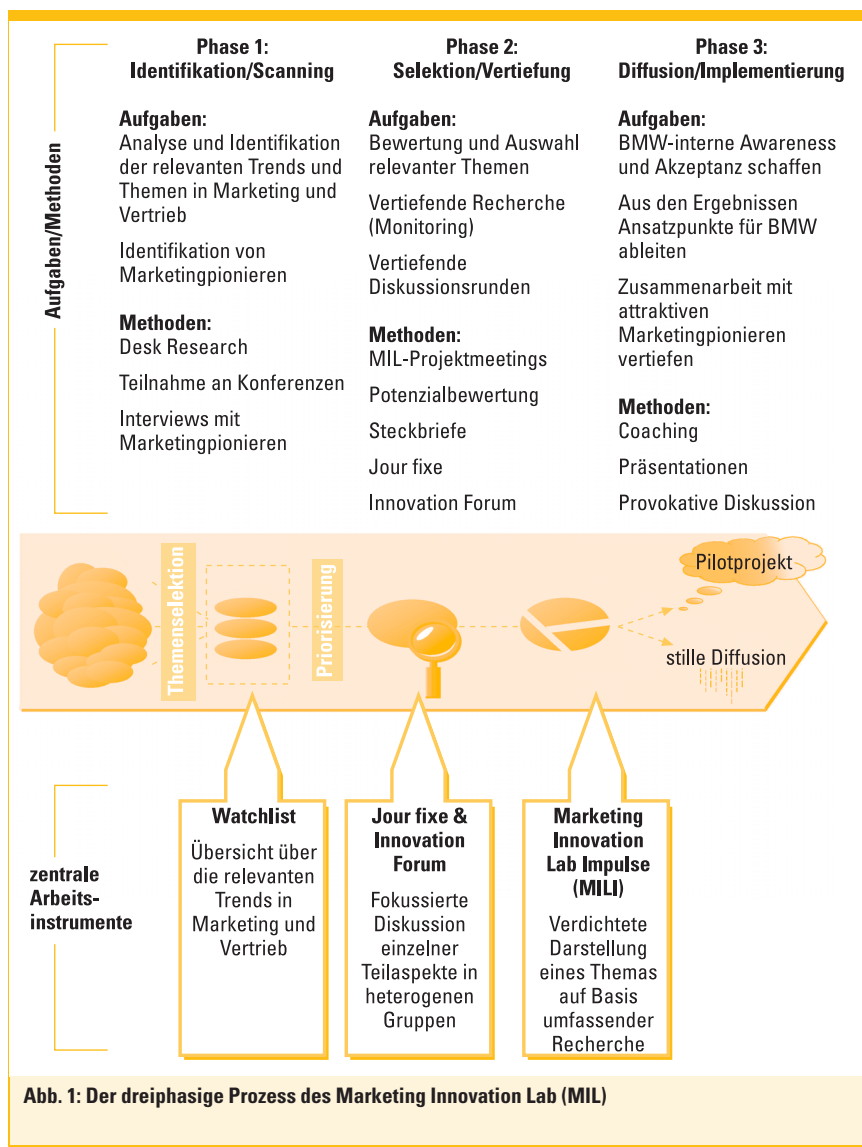


Abb. 1: Der dreiphasige Prozess des Marketing Innovation Lab (MIL)

ningprozess von BMW Group und IMH-HSG erfasst somit genauso die Teilnahme an unterschiedlichen Marketing-Konferenzen wie auch die Auswertung einer Vielzahl einschlägiger Fachzeitschriften und die Überwachung von Tageszeitungen sowie anderer aktueller Medien wie zum Beispiel das Internet. Eine Liste mit zuvor definierten Potenzialfeldern erleichtert und fokussiert diesen Scanningprozess, da auf diese Weise Kräfte sinnvoll gebündelt werden können. Grundsätzlich gilt es demnach, so vielfältige Informationen wie möglich über so wenig Medien wie notwendig auszuwerten.

Bezüglich des Auswertungsprozesses ist an dieser Stelle auf die Problematik der Themenidentifikation hinzuweisen. Oft ist es schwierig, sich überhaupt ein Bild von den zahlreichen Themen zu machen und diese zu definieren beziehungsweise voneinander abzugrenzen. So stellt sich etwa die Frage, auf welchem Abstraktionsniveau Entwicklungen betrachtet werden sollen. Sind beispielsweise CRM und Electronic Customer Care (ECC) als zwei verschiedene Themen anzusehen? Ausserdem handelt es sich bei scheinbar brandneuen Marketingtrends oftmals nur um periodisch wiederkehrende Themen, jeweils unter dem Deckmantel eines neuen «Buzzwords». Und letztlich entspringen neue Themen oft auch der Verbindung bekannter Entwicklungen, wie dies etwa durch die Verknüpfung zahlreicher Marketingthemen mit den neuen Medien zu so genannten «E»-Themen der Fall war. Wichtig ist, diese Mechanismen innerhalb des Scanningprozesses stets vor Augen zu behalten.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass ein effektives Scanning letztlich neue Marketingthemen zutage bringt, die mittel- oder langfristig für die BMW Group von Relevanz sein können. Ob sie dies tatsächlich sind, wird im anschliessenden Selektions- und Vertiefungsprozess («Monitoring») intensiv überprüft.

Phase 2: Selektion/Vertiefung («Monitoring»)

Fester Bestandteil des MIL-Projekts sind monatliche Meetings, in denen neue Marketingthemen genauso wie bereits früher identifizierte Themen ausführlich diskutiert und analysiert wer-

den. Einen schnellen Überblick über den Status quo verschafft hierbei eine so genannte «Watchlist» (siehe Abbildung 2). Auf ihr sind sämtliche aktuelle Themen – als Resultat des vorherigen Scanningprozesses – aufgelistet, die möglicherweise für die BMW Group relevant sein beziehungsweise in Zukunft werden könnten. Gleichzeitig wird auf der Watchlist der jeweilige Bearbeitungsstatus eines Themas abgebildet, wodurch die Orientierung vereinfacht wird. Auf Basis dieses Themenpools können einzelne Marketingtrends herausgegriffen werden, die nun einer vertieften Betrachtung inklusive Potenzialbewertung unterzogen werden. Eine erste Auswahl erfolgt dabei durch eine Diskussion innerhalb des MIL-Projektteams. Hierbei ist von Vorteil, dass diesem Team sowohl Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der BMW Group als auch des IMH-HSG angehören. Auf diese Weise können einerseits mögliche Verknüpfungen innerhalb des Unternehmens rasch identifiziert, andererseits aber auch eine stets drohende «Betriebsblindheit» verhindert werden.

Zu den ausgewählten Themen werden so genannte «Steckbriefe» verfasst, die die wesentlichen Ergebnisse der vertieften Recherche rund um diesen identifizierten Trend auf einer DIN-A4-Seite zusammenfassen. Inhaltlich enthält ein solcher Steckbrief unter anderem Rubriken wie «Kern des Themas», «Mögliche Anwendungsfelder bei der BMW Group», «Entwicklungsperspektiven», Angaben über «Weiterführende Literatur und/oder Internet-Links» sowie eine kurze «Potenzialbewertung». Die Verdichtung des Themas auf eine Seite sorgt einerseits für eine standardisierte Themenaufbereitung und ermöglicht den Lesern andererseits ein schnelles Erfassen der wesentlichen Inhalte eines neuen Marketingtrends. Die Eintrittsbarrieren in Bezug auf ein neues Thema seitens der Mitarbeiter werden dadurch auf ein Minimum reduziert.

Einen nicht unwesentlichen Aspekt der Themenbehandlung stellt auch die Namensgebung (sog. «Naming») für ein neues Marketingthema dar. Die Themenbezeichnung sollte nämlich einerseits so eindeutig wie möglich ge-

MIL-Watchlist per 18.06.2002										
Themengebiete	Bearbeitungsmodus							Bewertung 1)		Bemerkungen
	Intern				Extern			geringe Bedeutung	grosse Bedeutung	
	Gelistet	Steckbrief	Dokumentation	WS/JF Vorb.	WS/JF Nachb.	MIL Entwurf	MIL Publiziert			
1 XXX					x		x			
2 XXX					x		x	20.6.		
3 XXX			x					20.6.		
4 XXX								19.7.		
5 XXX			x							
6 XXX								9.8.		
7 XXX			x							
8 XXX										
9 XXX									x	
T XXX	4	x								
T XXX		x								
T XXX		x								
T XXX		x								
T XXX		x								
T XXX	4	x								
T XXX		x								
T XXX		x								
T XXX		x								
T XXX	4	x								
T XXX		x								
T XXX	4	x								
T XXX		x								
T XXX	4									

Legende

1) aktuelle Bewertung

x = in der Dokumentation

4 = hat Bezug zu Thema 4

12.5 = Termin

orange = realisiert/ vorhanden

Abb. 2: Ausschnitt aus der Watchlist des Marketing Innovation Lab (MIL)

wählt werden, sodass jeder Beteiligte darunter den gleichen Inhalt versteht und es hierbei nicht zu unnötigen Missverständnissen kommt. Andererseits sollte die Bezeichnung gleichzeitig innovativ und anregend wirken, um dadurch eine kreative Auseinandersetzung mit dem Thema anzuregen. Dieser Aspekt gewinnt insbesondere bei einer späteren Diffusion des Themas im Unternehmen an Bedeutung, und zwar dann, wenn Mitarbeiter mit einbezogen werden, für die die jeweilige Thematik noch neu ist. So wurde im MIL-Projekt zum Beispiel das Thema «Service-Innovationen» – als Kundenbetreuung im weiteren Sinn – bewusst mit «Freude am Service» betitelt. Auf diese Weise wird ein wesentlicher Aspekt des Themas – das Potenzial, das eine verstärkte Serviceorientierung in einem eher produktgetriebenen Unternehmen wie der BMW Group bietet – bereits im «Naming» wiedergegeben und wirkt somit motivierend für die beteiligten Personen. Die Verständlichkeit von Themen oder Trends kann zusätzlich erhöht werden, wenn diese unter so genannten Potenzialfeldern geführt werden, denen sie untergeordnet werden können.

Aufgrund der Potenzialbewertung in dieser Monitoringphase lassen sich nun die einzelnen Marketingthemen in eine Reihenfolge bringen. Eine solche Bewertung umfasst im MIL-Projekt unter anderem die Themenrelevanz, den Reifegrad des Themas und, bezogen auf eine allfällige Anwendung, deren Zeithorizont sowie deren Kosten-Nutzen-Vergleich. Jede weitere Durchdringung derjenigen Themen, die jeweils am oberen Ende der «Watchlist» stehen, soll nun aber nicht mehr allein innerhalb des MIL-Projektteams erfolgen, sondern weitere kreative Köpfe mit einbeziehen, die in einer lebhaften Diskussion die Auseinandersetzung mit dem Thema vorantreiben. Diese Diskussionsrunden bilden somit auch einen zentralen Eckpfeiler des MIL-Projekts.

Weiterentwicklung neuer Ideen durch «Face-to-Face»-Diskussionen

Forschungsarbeiten zum Innovationsmanagement weisen darauf hin, dass neben Kundenkontakten vor allem die informellen Kontakte mit Fachleuten aus anderen Unternehmen eine der

wichtigsten Quellen für neue Ideen darstellen (vgl. Sundbo 1997, S. 445; Hauschildt 1997, S. 81 ff.; Lambertz/Geckeler 1996, S. 77). Aus diesem Grund wird im Rahmen des MIL-Projekts im Anschluss an den beschriebenen Monitoringprozess im Rahmen von in- und externen Workshops diskutiert, inwiefern die neu gewonnenen Marketingansätze einen Beitrag leisten können, um das innovative Marketing der BMW Group voranzutreiben. Dabei wird in diesen Diskussionsforen vor allem die stärkste Form der Interaktion – die Face-to-Face-Kommunikation – genutzt. Grundsätzlich dienen innerhalb des MIL-Projekts zwei verschiedene Instrumente als so genannte «institutionalisierte Katalysatoren»: BMW-Group-interne Workshops (sog. «Jour fixe») und erweiterte Diskussionsforen mit unternehmensfremden Experten (sog. «Innovation Forum»).

Interne Workshops gehen dabei den externen Diskussionsforen typischerweise voraus. In Ersteren diskutieren Mitarbeiter aus verschiedenen – potenziell betroffenen – Fachabteilungen der BMW Group darüber, wie der identifizierte Trend durch das Marketing aufgegriffen, strukturiert und umgesetzt werden kann. Die Teilnehmer bereiten sich dabei mithilfe des versandten Steckbriefs auf das Thema vor. Das Jour-fixe-Meeting selbst dauert in der Regel nur wenige Stunden – dies ermöglicht auch noch eine kurzfristige Teilnahme. Damit soll von vornherein verhindert werden, dass potenzielle Teilnehmer durch die Dauer und Struktur der Meetings abgehalten werden, da solche Sitzungen in der Praxis nicht selten am Fehlen kreativer Köpfe scheitern (vgl. Lambertz/Geckeler 1996, S. 167 ff.). Auch hier gilt es demnach, «Mitmach-Barrieren» möglichst im Voraus auszuschalten.

Die heterogene, pluralistische Zusammensetzung der Gesprächsrunde ist ebenfalls entscheidend. Um eine angelegte Diskussion zu gewährleisten, werden Mitarbeiter verschiedenster Hierarchiestufen der betroffenen Fachabteilungen mit einbezogen. So bringen zum Beispiel Mitarbeiter des Verkaufs zu bestimmten Themen eine vielfach vernachlässigte Sichtweise in die Diskussion mit ein, da diese die individuellen Kundenbedürfnisse aus ihrem

direkten Kontakt wesentlich besser kennen. Der Nutzen dieser internen Workshops liegt aber auch darin, wesentliche Aktionsfelder für neue Marketingtrends zu erkennen und Erfolg versprechende Verknüpfungen mit verschiedenen Abteilungen zu evaluieren. Am Ende eines Jour fixe wird das weitere Vorgehen bezüglich des diskutierten Themas besprochen und gegebenenfalls dessen Fokus verengt.

Wurde innerhalb eines internen Workshops deutlich, dass ein Thema genügend Potenzial für eine weitere Bearbeitung aufweist, wird hierzu ein so genanntes «Innovation Forum» veranstaltet. Solche Foren stellen eine um externe Experten erweiterte Diskussionsrunde dar. Es werden hierzu vor allem diejenigen Marketingpioniere ermittelt und eingeladen, die eng mit diesen innovativen Marketingthemen in Verbindung stehen, um möglichst frühzeitig und aus erster Hand von deren Know-how profitieren zu können. Solche Pioniere kennen sich im spezifischen Thema zumeist bestens aus und bringen eine andere – BMW Group unabhängige – Sichtweise in die Diskussion mit ein. Der sorgfältigen Selektion dieser Pioniere muss viel Aufmerksamkeit gewidmet werden; wünschenswert sind vor allem solche Experten, die engagiert und provokativ diskutieren. Die Motivation der Experten zur Teilnahme an einem Forum soll überwiegend von der Freude an einer kontrovers geführten Diskussion geleitet sein.

Das Zusammenführen der Themenbeziehungsweise Fachkompetenz der «Externals» und des Corporate-Know-hows der BMW Group Mitarbeiter ermöglicht somit eine sinnvolle Verknüpfung von Marketingtrends mit dem Unternehmen und dessen spezifischen Kompetenzen und Strategien. Diesem Umstand kommt eine besondere Bedeutung zu, da relevante Marketinginnovationen immer nur in der sinnvollen Verknüpfung mit der eigenen Unternehmenssituation erfolgreich genutzt werden können (Belz et al. 2000, S. 27). Zudem können in diesem erweiterten Gremium wichtige Kontakte geknüpft werden, die für die weitere Arbeit an einem neuen Thema oftmals von grosser Bedeutung sind. Dabei sind es nicht einmal nur die Kontakte zu den Experten; vielmehr entstehen hierbei oft auch ent-

scheidende Kontaktpunkte zwischen denjenigen Fachabteilungen, die von demselben Trend direkt betroffen sind. Oftmals lassen sich auf diese Weise Teilergebnisse isoliert geführter Projekte kombinieren beziehungsweise austauschen oder redundante Arbeiten vermeiden.

Die Innovationsforen verfolgen somit primär das Ziel, die in den internen Workshops identifizierten Potenziale eines neuen Themas zu vertiefen und zu konkretisieren. Dabei ist der Erfahrungsaustausch insbesondere mit den Experten von grosser Bedeutung. Im Anschluss an ein solches Forum werden idealerweise konkrete Anknüpfungspunkte für die jeweiligen Innovationen bei der BMW Group im Bereich Marketing und Vertrieb festgelegt.

■ Phase 3: Diffusion/Implementierung

Klassischerweise werden die aufgegriffenen und für wertvoll befundenen Marketingtrends in einem (Pilot-)Projekt weiterbearbeitet. Der ausführlichen Diskussion folgt dann die Pilotierung des Implementierungsprozesses durch die betroffene Fachabteilung. Die Rolle des MIL-Projektteams besteht hierbei vorwiegend in einem Coaching dieser Bereiche bei der BMW Group, wobei die verantwortlichen Projektleiter durch die Themenkompetenz des MIL-Projektteams unterstützt werden. Da diese Betreuung jedoch auf subsidiärer Basis stattfindet, stehen wiederum genügend Ressourcen zur Verfügung, um den wichtigen kontinuierlichen Scanning- und Monitoringprozess aufrechtzuerhalten.

Die Überführung eines diskutierten Themas in ein konkretes Pilotprojekt ist allerdings nicht zwingend vorgesehen, denn die neuen Ideen und Marketingansätze können auch durch verschiedene andere Instrumente – vermeintlich «still» – in weitere Fachabteilungen diffundieren. Beispielsweise können Bereichsverantwortliche neue Impulse in den einzelnen Meetings (Jour fixe und Innovation Forum) aufnehmen und diese neuen Betrachtungsweisen dann in die tägliche Arbeit ihrer Fachabteilungen integrieren. Insbesondere durch die Innovationsforen erhalten die Teilnehmer jedoch Kontakt zu Experten

und Kollegen, die ihnen als «Sparringspartner» bei der weiteren Bearbeitung der Themen dienen können. Abgesehen von diesen Face-to-Face-Impulsen innerhalb des begrenzten Teilnehmerkreises der Workshops und Foren erhalten die übrigen BMW Group Mitarbeiter Zugang zu den Diskussionsergebnissen über eine weltweite Kommunikationsdrehscheibe im Intranet, das so genannte «Marketingportal». Darin sind zum Beispiel sämtliche verfassten Beiträge und die aufbereiteten Diskussionen zu den identifizierten Marketingtrends nachzulesen. Des Weiteren stehen mit den Steckbriefen prägnante, fundierte und übersichtliche Charakterisierungen neuer Marketingtrends zur Verfügung. Diese werden in elektronischer Form als so genannte «Marketing Innovation Lab Impulses» (MILI) an potenziell betroffene Mitarbeiter im gesamten Unternehmen versandt.

Um aber eine solch stille Diffusion innerhalb des Unternehmens überhaupt erst gewährleisten zu können, muss die unternehmenseigene Kultur verstanden werden. Denn erst wenn die Beiträge externer Experten sowie Moderation und Kommunikation auf die kulturellen Eigenheiten des Unternehmens abgestimmt werden, steigen das Interesse und die Motivation seitens betroffener Fachabteilungen. Ein solcher Lernprozess kann jedoch nicht von heute auf morgen durchlaufen werden, sodass das MIL-Projektteam heute auf eine rund einjährige Entwicklungsphase zurückschaut, während der man die Kultur der BMW Group kennen lernen musste, um dann erst über die Berücksichtigung dieser Eigenheiten zu einer weit reichenden Akzeptanz innerhalb des Unternehmens zu gelangen.

Geht aus einem bearbeiteten Thema kein konkretes Projekt hervor, werden oft Stimmen laut, die die Effektivität eines solchen Trendmanagements anzweifeln lassen. Es ist jedoch eine irri- ge Annahme, dass sich diese ausschliesslich anhand der realisierten Projekte messen lässt. Effektiv arbeitet vielmehr jenes Trendmanagement, das zwar einerseits Themen erfolgreich implementiert, andererseits aber genauso wohl begründet – das heisst auf Basis weit reichender Recherchen und Diskussionen – Themen zu einem bestimmten

Zeitpunkt nicht besetzt und die Basisarbeit sowie die Gründe für die Ablehnung für den Rest des Unternehmens dokumentiert, um Mehrfacharbeit zu vermeiden. Wichtig sind in diesem Prozess vor allem die stichhaltigen Begründungen dafür, ob ein Thema besetzt wird oder nicht – und diese liefert in erster Linie das beschriebene Trendmanagement.

■ Rückblick auf erste Ergebnisse

Seit dem MIL-Projektstart im September 2001 wurden bereits mehr als dreissig innovative Marketingthemen analysiert und in verschiedenster Form mit der BMW Group diskutiert, aufbereitet und bewertet. Mitte Oktober 2002 wurde in München das vierte «Innovation Forum» zum Thema «Freude am Service» veranstaltet. Experten von Ritz-Carlton, Singapore Airlines und der HypoVereinsbank diskutierten dabei gemeinsam mit leitenden BMW Group Mitarbeitern in einer vom IMH moderierten Gesprächsrunde vor allem über den Beitrag und die Einsatzmöglichkeiten von Serviceinnovationen und einer Servicephilosophie in Marketing und Vertrieb bei der BMW Group.

Literatur

- Belz, Ch./Kernstock, J./Reinecke, S./Reinhold, M./Rudolph, T./Schögel, M./Senn, Ch./Tomczak, T. (2000):*
Marketing Change – Tipps und Reflexionen zur Entwicklung des Marketing, St. Gallen.
- Buck, A./Hermann, Ch./Lubkowitz, D. (1998):*
Handbuch Trendmanagement: Innovation und Ästhetik als Grundlage unternehmerischer Erfolge, Frankfurt am Main.
- Hauschildt, J. (1997):*
Innovationsmanagement, 2., völlig überarb. und erw. Aufl., München.
- Kuczarski, Th. (1996):*
Fostering an Innovation Mindset, in: Journal of Consumer Marketing, Vol. 13, No. 6/1996, pp. 7–13.
- Lambertz, M./Geckeler, H. (1996):*
Total Innovation Management: In 7 Schritten zur Innovation, Düsseldorf.
- Liebl, F. (2000):*
Der Schock des Neuen: Entstehung und Management von Issues und Trends, München.
- Sundbo, J. (1997):*
Management of Innovation in Services, in: The Service Industries Journal, Vol. 17, No. 3/1997, pp. 432–455.

T