

Hans-Gerd Servatius

Erfolgreiche Gestaltung von interaktiven Marketing- und Innovationssystemen*

Zwanzig Jahre nach der Erfindung des World Wide Webs und ein knappes Jahrzehnt nach dem Aufstieg und Fall der New Economy stellt sich die Frage, welche Implikationen das so genannte Web 2.0 für die Unternehmensführung haben wird. Ausgehend von der These, dass sich gegenwärtig im Marketing und Innovationsmanagement eine Erweiterung des vorherrschenden Paradigmas in Richtung auf mehr Interaktion vollzieht, skizzieren wir die Entwicklungslinien dieses Mega-Trends. Anschließend erläutern wir, wie Unternehmen gemeinsam mit ihren Kunden und Wertschöpfungspartnern neue Erlebnisräume schaffen und wie sie dabei die Möglichkeiten des Web 2.0 nutzen können. Den Abschluss bildet die Darstellung eines Rahmenkonzepts für die erfolgreiche Gestaltung von interaktiven Marketing- und Innovationssystemen. Wir beschreiben dieses Konzept am Beispiel einer Steigerung der Energieeffizienz mit Hilfe intelligenter Zähler.

Keywords

Open innovation, lead user, interactive marketing, experience co-creation, web 2.0, enterprise 2.0, interaction platforms, management systems, smart metering

Stichworte

Offene Innovationsnetzwerke, Kunden als Innovatoren, interaktives Marketing, gemeinsame Schaffung von Erlebnisräumen, Web 2.0, Enterprise 2.0, Interaktionsplattformen, Managementsysteme, intelligente Zähler

1. Paradigma-Erweiterung im Marketing und Innovationsmanagement

Krisenzeiten sind häufig auch Zeiten einer gesteigerten Innovationskraft, in der neue Ideen entstehen oder ihren Durchbruch erleben [1]. Die Mehrzahl der deutschen Unternehmen hat dies erkannt und will die Rezession nutzen, um Wachstumsfelder intensiver zu bearbeiten. So bewerten immerhin 38% der im März 2009 befragten Manager Kostensenkung und Wachstum als gleich wichtig [2].

Eine Theorie, die in der gegenwärtigen Wirtschaftskrise die Oberhand gewinnen könnte, sieht Kunden und Unternehmen als Interaktionspartner, die auf vielfältige Weise unter- und miteinander kommunizieren. Die Krise erfolgreich bewältigen werden vermutlich die Organisationen, die dieses neue Spiel am besten beherrschen. Bei den Werbeausgaben der Unternehmen steigt konsequenterweise die Bedeutung interaktiver Formen zu Lasten der klassischen Kommunikation. Die wichtigste Marketingmaßnahme im Krisenjahr 2009 ist die Verbesserung des Kundendialogs [3].

Seit Alvin Toffler 1980 den Begriff „Prosument“ prägte [4], hat die Mitwirkung des Kunden bei der Wertschöpfung von Unternehmen deutlich zugenommen. Konzepte wie Open Innovation, Peer Production und Social Networking kennzeichnen eine Paradigma-Erweiterung im Marketing und Innovationsmanagement, die wir seit einigen Jahren beobachten [5]. Dieser Wandel geht in Richtung auf mehr Interaktion und Wissensaustausch zwischen dem Unternehmen, seinen Kunden und seinen Wertschöpfungspartnern.

Mit der Krise einher geht ein Wertewandel, in der der Machtanspruch einer übersteigerten Ich-Orientierung implodiert. Barack Obamas „yes we can“ steht für eine Hoffnung, in der das „Wir“ gewinnt.

Die diesjährige Veranstaltung des Hamburger Trendbüros sieht denn auch in menschlichen Beziehungen die ungehobenen Ressourcen von morgen und prognostiziert, dass eine soziale Kultur in Verbindung mit digitalen Netzwerken neuen Reichtum hervorbringen wird [6].

Beim traditionellen Paradigma schafft das Unternehmen Innovationen und baut darauf, dass der Kunde sie annimmt. Das Marketing sendet Botschaften und hofft, dass sie beim Kunden Wirkung erzielen. Diese Hoffnungen werden jedoch oft enttäuscht. Entsprechend hoch sind die Flopraten.

Angesichts dieser Problematik kann mehr Interaktion sowohl eine Chance als auch ein Risiko darstellen. Gemäß einer 2008 durchgeführten Studie sehen immerhin 76% der befragten Führungskräfte hierin einen positiven und nur 10% einen negativen Einfluss für ihr Unternehmen [7]. Bei allem Optimismus sollten Manager jedoch die Herausforderungen, vor denen sie stehen, nicht unterschätzen. Gute Interaktion erfordert Vertrauen, Aufmerksamkeit, Authentizität und Freiräume für den Gesprächspartner [8]. Manche Unternehmen müssen diese Fähigkeiten wieder neu erlernen.

Ihre Manager sind möglicherweise Opfer des Erfolgs von Push-Strategien geworden und haben zu lange an diesem bewährten Handlungsmuster festgehalten. Man spricht von Pfadabhängigkeit, bei der die sich selbst verstärkenden Mechanismen zu Trägheit führen und das Unternehmen auf seinem einmal gewählten Pfad einrastet [9]. Ein typisches Beispiel hierfür sind die traditionellen Kaufhäuser. Besser ist es, relevante neue Entwicklungen frühzeitig zu erkennen und innovative Pfade zu kreieren. Dies erfordert eine experimentierfreudige Atmosphäre, die von der Führung unterstützt wird.

Gegenwärtig ist der Verlauf dieser Paradigma-Erweiterung allerdings noch relativ unübersichtlich. Wir möchten daher die wesentlichen Entwicklungslinien des Mega-Trends Interaktion nachzeichnen.

2. Entwicklungslinien des Mega-Trends Interaktion

Interaktive Marketing- und Innovationssysteme sind nicht völlig neu. In Industriegütermärkten ist die intensive Interaktion zwischen der Kundenorganisation und dem Anbieter insbesondere im Anlagen- und Zuliefergeschäft der Normalfall, und auch im Produkt- und Systemgeschäft hat sie seit langem eine große Bedeutung [10]. Neben diesen „historischen Wurzeln“ haben zwei neuere Entwicklungen den Mega-Trend Interaktion begründet:

1. die Mitwirkung von Lead Usern bei Innovationen und die Entstehung von offenen Innovationsnetzwerken sowie
2. eine zunehmende Emanzipation von Kunden und Innovationspartnern, die das Internet ermöglicht.

Die Bedürfnisse von innovativen Kunden (Lead Usern) sind denen der breiten Masse teilweise um Jahre voraus [11]. Unternehmen können das Wissen dieser speziellen Kundengruppe z.B. in gemeinsamen Workshops nutzen. Die Mitwirkung beim Innovationsprozess erweitert die Vorstellung vom Kunden als passivem Abnehmer neuartiger Produkte und Dienstleistungen.

Forschungskooperationen und offene Innovationsnetzwerke [12] ergänzen zunehmend das Modell der geschlossenen Innovation, bei dem Neuerungen innerhalb der Grenzen des Unternehmens entstehen. So hat z.B. Procter & Gamble 2002 das Ziel definiert, seinen Anteil an externen Innovationen von rund 10 Prozent innerhalb von 5 Jahren auf 50 Prozent zu erhöhen.

Parallel dazu wird seit dem Siegeszug des Internet die zunehmende Machtposition von stärker emanzipierten Kunden thematisiert [13]. Unternehmen wie Dell haben zu spüren bekommen, wie die Kritik eines einzelnen Bloggers, der Qualitätsprobleme beschreibt, zu einer echten Bedrohung werden kann.

der Massenkooperation (Peer Production) [14] hat ein gemeinsam entwickeltes Softwareprodukt wie Linux und ein Lexikon wie Wikipedia ermöglicht.

Aus diesen beiden in Abbildung 1 dargestellten Entwicklungen sind zwei konzeptionelle Ansätze entstanden, die gegenwärtig konvergieren:

1. die Schaffung von innovativen Problemlösungen und Erlebnisräumen (Experience Co-Creation) gemeinsam mit Kunden und internationalen Wertschöpfungspartnern sowie
2. die Nutzung des Web 2.0 im Rahmen eines interaktiven Marketing.



Abb. 1: Interaktion im Marketing und Innovationsmanagement

Während Experience Co-Creation stärker top-down erfolgt und durch das Unternehmen gesteuert werden kann [15], erfolgt die Nutzung des Web 2.0 stärker bottom-up, indem Unternehmensvertreter sich in Kommunikationsprozesse einbringen. Aber auch hierbei spielt Planung eine wichtige Rolle [16].

Beide Ansätze ermöglichen wettbewerbliche Differenzierungen und neue Wege zu einer nachhaltigen Wertsteigerung („Blue Oceans“), die sich in innovativen Wertkurven darstellen lassen [17]. Eine solche Wertkurve, die die Schlüsselfaktoren einer Differenzierung vom Wettbewerb verbindet, unterscheidet

sich deutlich von der Kurve der Konkurrenten. Sie veranschaulicht die Alleinstellungsmerkmale des Unternehmens.

Eine Reihe von Firmen, wie z.B. das Online-Auktionshaus ebay, hat bereits mit der Gestaltung von interaktiven Marketing- und Innovationssystemen begonnen [18]. eBay ermöglicht es seinen Kunden und Partnern am Systemdesign mitzuwirken. Hierzu wurde eine anwenderfreundliche Interaktionsplattform geschaffen. Bei der Prozessgestaltung berücksichtigt eBay die spezifischen Wünsche von Kunden. Auf diese Weise realisiert das Unternehmen kundenindividuelle Lösungen und nutzt gleichzeitig das Potenzial von über 60.000 unabhängigen Softwareentwicklern.

Bevor wir näher auf eine solche „Ausbaustufe“ eingehen, erläutern wir zunächst den Experience Co-Creation-Ansatz und die Nutzung der Möglichkeiten des Web 2.0 durch Unternehmen.

3. Experience Co-Creation gemeinsam mit Kunden und Partnern

Beim Experience Co-Creation-Ansatz interagieren das Unternehmen mit seinem Partner-Netzwerk und der einzelne Kunde innerhalb seiner Community. Aus dieser Interaktion ergeben sich für den Kunden neuartige Erlebnisse und Erfahrungen. Die Interaktion wird häufig durch Plattformen unterstützt, wie sie z.B. das Sport- und Lifestyle-Unternehmen Nike zusammen mit Apple realisiert hat.

Den Ausgangspunkt hierzu bildete ein vertieftes Verständnis der Kundenbedürfnisse jenseits der bestehenden Interaktionen mit dem Unternehmen. Wie andere Hersteller auch sah Nike lange Zeit den Verkauf von Produkten als Endprodukt seiner Wertschöpfungskette. Engagierte Läufer sind aber darüber hinaus an zusätzlichen Dienstleistungen interessiert. Sie möchten z.B. neue Strecken erproben, ihr Training optimieren und ihre Erfahrungen mit anderen Läufern diskutieren. Wie in Abbildung 2 dargestellt, überlappen sich diese Kundenprozesse und die des Sportschuh-Unternehmens in traditionellen Geschäftsmodellen nur wenig. Nike stellte sich daher die Frage, wie man den Kundenbedarf nach Dienstleistungen rund um das Laufen besser befriedigen könnte.

Dies führte 2006 zur Einführung der Interaktionsplattform Nike Plus, die auf einem bereits im Jahr 2000 in Deutschland angemeldeten Patent basiert. Dabei wird unter der Innensohle des Laufschuhs ein Sensor angebracht, der die protokollierten Laufdaten an einen iPod von Apple oder ein Sportband als Empfänger sendet. Der iPod liefert dem Läufer nicht nur die passende Musik, sondern gibt zusätzlich ein Feedback zum Trainingsverlauf. Nach dem Training kann der Sportler die Daten mittels der Nike Plus-Plattform synchronisieren und sich mit anderen Mitgliedern der inzwischen größten Lauf-Community der Welt austauschen.

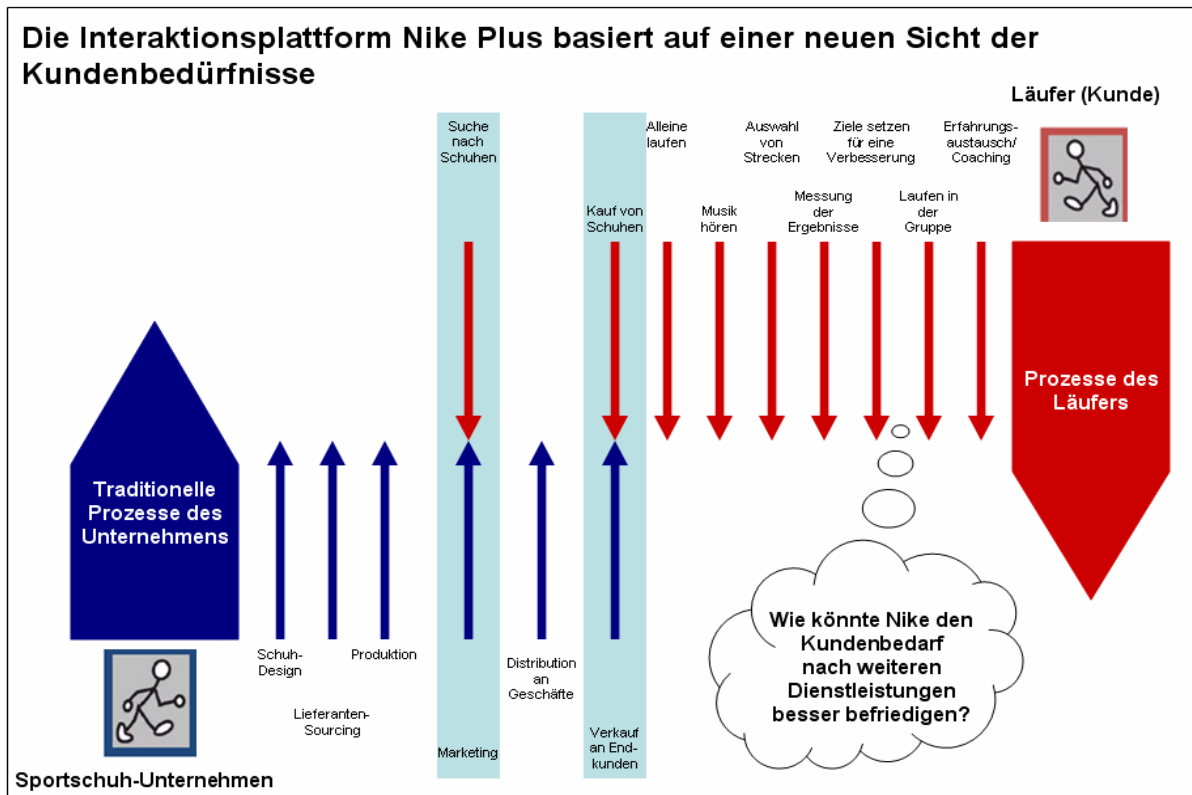


Abb. 2: Unternehmens- und Kundenprozesse

Nike Plus schafft sowohl für das Unternehmen als auch für den Kunden Nutzen und senkt gleichzeitig für beide Seiten die Kosten. Für den Sportler erhöht sich die Motivation zu laufen, er kommt zu neuen Lauferlebnissen, und außerdem reduzieren sich die Verletzungsrisiken und die Kosten, z.B. für einen Trainer. Nike Plus ist also für den Läufer eine Mischung aus Ratgeber, Leistungskontrolle, Coach und sozialem Netzwerk. Das Unternehmen lernt seinen Kunden mit dessen individuellen Bedürfnissen besser kennen, erhöht durch die maßgeschneiderten Dienstleistungen die Kundenbindung und kann so seine Marketingausgaben reduzieren: Eine Win-Win-Situation für beide Seiten. So hat denn auch das gegenwärtig aktiv beworbene Nike Plus entscheidend dazu beigetragen, dass das Unternehmen seinen Marktanteil steigern konnte.

Die Ideenfindung zu Experience Co-Creation-Konzepten wie Nike-Plus erfordert ein hohes Maß an strategischer Intuition, bei der eine gute Kenntnis der Kundenbedürfnisse und technischen Möglichkeiten auf der einen Seite und Kreativität auf der anderen Seite zusammen kommen müssen [19].

Zusätzlich lässt sich jedoch die Erfolgswahrscheinlichkeit durch ein systematisches Vorgehen erheblich steigern [20]. Einen solchen methodischen Ansatz kann man in eine Analyse-, eine Kurations- und eine Bewertungsphase gliedern (Abbildung 3).



Abb. 3: Vorgehen beim Experience Co-Creation-Ansatz

Die Analysephase beginnt mit einer Beantwortung der Frage, wer die heutigen Kunden sind und welche Erfahrungen oder Erlebnisse sie typischerweise machen. Hieran schließt sich eine vertiefte Analyse der Interaktionen zwischen Kunde und Unternehmen an. Dann beantwortet man die Frage, welche internen Akteure und externen Partner zu diesen Erfahrungen oder Erlebnissen beitragen. Phase eins endet mit einer Analyse der wesentlichen Interaktionsmuster zwischen Kunden, internen Akteuren und externen Partnern.

Im Mittelpunkt der Kurationsphase steht die Ideenfindung für eine andere oder bessere Interaktion mit Kunden. Häufig hilft dabei eine erweiterte Sichtweise des Kunden, seiner Bedürfnisse und der Kundenprozesse. Eine zweite Perspektive betrachtet die Kompetenzen und Prozesse des Unternehmens und seiner vorhandenen Partner. Häufig gibt es nicht genutzte Kompetenzen oder neue Partner, die eine verbesserte Interaktion ermöglichen. So war für Nike die Zusammenarbeit mit Apple und die Kombination des iPod mit dem Sensor im Schuh von entscheidender Bedeutung.

In der dritten Phase erfolgt eine Bewertung der in der Kurationsphase entstandenen Ideen. Hierzu werden die verbesserten Kosten-Nutzenrelationen für das Unternehmen mit seinen Partnern und den Kunden in so genannten X-Maps dargestellt. Die resultierende Win-Win-Situation lässt sich häufig in Form neuer Wertkurven visualisieren. Nach einer Grobauswahl bewertet man die Erfolgchancen und Risiken des sich ergebenden Geschäftsmodells insgesamt [21].

Wie das Beispiel Nike Plus zeigt, ist die bewusst gestaltete, unternehmensspezifische Interaktionsplattform ein wesentliches Element erfolgreicher Experience Co-Creation-Ansätze. Daneben

läuft inzwischen ein Großteil der sozialen Interaktionen innerhalb des Web 2.0 ab, ohne dass Anbieter hierauf gezielt Einfluss nehmen. Aber auch an diesen Interaktionen können Unternehmen teilnehmen.

4. Nutzung des Web 2.0 im Rahmen eines interaktiven Marketing

Das Internet hat sich in den letzten Jahren schrittweise von einer „Informationsplattform“ zu einer „Mitmachplattform“ entwickelt, bei der die Benutzer eigenständige Inhalte generieren und miteinander in einen direkten Dialog treten [22].

Der im Rahmen einer Konferenz im Jahr 2004 entstandene und durch Tim O'Reilly bekannt gewordene Begriff Web 2.0 fasst verschiedene Formen dieser sozialen Interaktion unter Nutzung des Internet zusammen. Typische Werkzeuge, die in dem „Mitmachweb“ zur Anwendung kommen, sind Blogs, soziale Netzwerke, Wikis, Foren, Ratings und Reviews, Tags sowie Really Simple Syndication (RSS) und Widgets. In Abbildung 4 sind die Begriffe erläutert.

Der Begriff Web 2.0 fasst verschiedene Werkzeuge zur Unterstützung der sozialen Interaktion zusammen	
<u>Web 2.0-Werkzeuge</u>	<u>Erläuterung</u>
Blogs (Weblogs)	<ul style="list-style-type: none"> • Persönliche Journale (User Generated Content) mit Eintragungen (Posts) in Form von Text, Links, Bildern und Videos (Podcasts), durch deren Vernetzung die Blogosphäre entsteht
Social Networking Sites	<ul style="list-style-type: none"> • Mitglieder stellen ihr Profil oder einen Avatar in spezifische Netzwerke bzw. virtuelle Welten und kommunizieren miteinander
Wikis (hawaiianisch: schnell)	<ul style="list-style-type: none"> • Offene Content Managementsysteme zur Unterstützung von Autoren bei der kooperativen Erstellung und Weiterentwicklung von Inhalten (z.B. Open Source Software)
Foren, Reviews und Ratings	<ul style="list-style-type: none"> • Diskussionsgruppen zu verschiedenen Themen; Besprechung, z.B. von Büchern; Bewertung von Produkten und Dienstleistungen
Tags (Folksonomy)	<ul style="list-style-type: none"> • Klassifikation / Etikettierung von Inhalten, die überlappend ist und abhängig von der subjektiven Einschätzung der Leute (Folks)
Real Simple Syndication (RSS)	<ul style="list-style-type: none"> • Werkzeug, das einen regelmäßig mit Updates versorgt
Widgets	<ul style="list-style-type: none"> • RSS-Mini-Applikationen mit einer bestimmten Funktion, z.B. Wettervorhersagen

Abb. 4: Web 2.0-Werkzeuge

Forrester Research subsumiert diese Werkzeuge unter dem Begriff Social Computing und versteht darunter: „a social trend, in which people use technologies to get the things they need from each other, rather from traditional institutions like corporations“ [23].

Forrester verwendet zur Gliederung des Verhaltens im Web 2.0 eine „soziotechnologische Leiter“ und unterscheidet zwischen den folgenden Typen (in Klammern die Anteile der deutschen Erwachsenen im Jahr 2007) [24]:

- Kreative, die regelmäßig selbst aktiv sind und z.B. Blogs schreiben (8%)
- Kritiker, die Kommentare oder Bewertungen zu Inhalten z.B. von Wikis abgeben (22%)
- Sammler, die z.B. Tags verwenden und danach Inhalte sortieren (12%)
- Mitglieder, die ihre Profile z.B. in sozialen Netzwerken pflegen (12%)
- Betrachter, die konsumieren, was andere produziert haben, wie z.B. Podcasts (44%) und
- Inaktive, die die Möglichkeit des Web 2.0 noch nicht nutzen (49%).

Das heißt, 2007 waren immerhin schon 51% der deutschen Erwachsenen im Web 2.0 aktiv. Sie nutzten also eine Form der sozialen Interaktion, die erst drei Jahre zuvor ihren Namen bekommen hatte. Wenn man bedenkt, dass die Anwendung dieser Tools für viele Jugendliche zu einer Lebensform geworden ist, kann man ermesen, welche Bedeutung das Web 2.0 im Hinblick auf das Konsumentenverhalten heute schon hat bzw. zukünftig haben wird.

Inzwischen haben auch viele Unternehmen Web 2.0-Werkzeuge und soziale Medienseiten für sich entdeckt. 81% der untersuchten knapp 700 europäischen Konzerne nutzen das Online-Lexikon Wikipedia, auf der Foto-Seite Flickr tummeln sich 60%, und bei Youtube haben 53% der Unternehmen Videos platziert. Die europäischen Spitzenreiter sind Siemens, Vodafone und BP. In Deutschland engagieren sich neben Siemens vor allem die Deutsche Telekom, BMW und Volkswagen in den sozialen Internetseiten [25].

Viele Manager sind jedoch von dieser Dynamik überrascht worden. Sie verstehen die neue Welt nicht, empfinden sie als Bedrohung und haben noch keine Strategie, wie sie die Kraft dieser „Bewegung“ für ihr Unternehmen nutzen können. Ein entsprechender Planungsprozess sollte die folgende Sequenz durchlaufen [26]:

1. Kunden analysieren
2. Ziele festlegen
3. Strategien ableiten und erst dann
4. Tools bzw. Technologien auswählen und implementieren.

Am Anfang steht eine Analyse des heutigen Kundenverhaltens z.B. mit Hilfe von technografischen Profilen. Nicht ganz einfach angesichts der Dynamik des Web 2.0 ist eine Abschätzung zukünftiger Verhaltensweisen, auf die man sich einstellen muss.

Danach sind die eigenen Ziele festzulegen. Hier gilt es, zunächst zuzuhören, was im Netz gesagt wird, erst dann selbst zu sprechen und allmählich zu beginnen, die Energie der sozialen Interaktion zu nutzen. Dies kann z.B. geschehen, indem das Unternehmen ein Netzwerk an Multiplikatoren aufbaut, wie es der Spielzeughersteller Lego mit seinen „Ambassadors“ gemacht hat. Weitere Schritte in dieser Sequenz können dann die Unterstützung von Kunden z.B. in Support Foren und ihre aktive Einbeziehung in den Innovationsprozess sein.

Ein Unternehmen, das seine Kunden am Innovationsprozess beteiligt, ist die französische Regionalbank Crédit Mutuel. Unter dem Motto: „Die Bank, mit der man sprechen kann“, bat Crédit Mutuel 2007 auf seiner Website seine 10 Millionen Kunden um Anregungen. Man verwendete hierzu den Slogan: „Wenn ich ein Banker wäre“ und erhielt in kurzer Zeit Zehntausende von Vorschlägen, von denen einige interessant waren. Die 30 besten Ideen wurden im September 2007 online vorgestellt, man begann mit der Realisierung und berichtete darüber fortlaufend. Wichtig für den Erfolg war sicherlich die subtile Fragestellung: „Was würdet Ihr tun, wenn Ihr wir wäret?“. Darüber hinaus basiert der Erfolg auf der Bereitschaft, den Kunden zuzuhören und gute Vorschläge umzusetzen.

Erst nachdem die Ziele konkretisiert sind, sollte das Unternehmen mit der Ableitung von Web 2.0-Strategien beginnen und beschreiben, wie man die Ziele erreichen möchte. Die Auswahl und Implementation der relevanten Tools hat dann den Zielen und Strategien zu folgen.

Parallel zur Kommunikation mit Kunden und Partnern verändert sich unter dem Einfluss des Web 2.0 auch die Interaktion der Mitarbeiter untereinander. Im Herbst 2006 begann z.B. der Halbleiterhersteller Intel mit seinem Projekt Wikipedia Inside. Zwei Jahre später enthielt „Intelpedia“, wie die Plattform für den Wissensaustausch genannt wurde, 20.000 Artikel. Die Weiterentwicklung dieses dynamischen Lexikons ist inzwischen bei Intel ein wichtiger Teil des Arbeitsalltags geworden.

Die Anwendung von Web 2.0-Werkzeugen innerhalb des Unternehmens wird unter dem Begriff Enterprise 2.0 zusammengefasst. Wichtige Erfolgsfaktoren hierfür sind [27]:

- eine einfache Suche nach relevanten Inhalten
- die Möglichkeit, Verbindungen (Links) zu erstellen, wie man sie z.B. von Google kennt
- Autorenschaft für Einzelne und Gruppen
- die subjektive Klassifikation von Inhalten (Tagging)
- ein Verweis auf andere interessante Inhalte, wie sie Online-Buchhändler verwenden und
- Hinweise auf neue Inhalte zu den Themengebieten, für die man sich interessiert.

Im Unterschied zum traditionellen Wissensmanagement setzt Enterprise 2.0 stärker auf Selbstorganisation und Emergenz. Dies ist in vielen Unternehmen mit einem kulturellen Wandel verbunden [28]. Die Voraussetzungen hierfür sind eine gemeinsame Plattform als Startpunkt für einen eher informellen Rollout und die Unterstützung durch die Führung.

Ein solcher kultureller Wandel begünstigt möglicherweise auch die stärker selbstorganisierte Entstehung von innovativen Strategien gegenüber einer top-down ablaufenden Strategieentwicklung. Die zukünftige Herausforderung liegt darin, die vielfältigen intern und extern entstandenen Impulse in einen interaktiven Strategieprozess einfließen zu lassen [29]. Unternehmen in komplexen, dynamischen Umfeldern, die auf schnelle Strategien setzen, werden vermutlich das Potenzial des Enterprise 2.0 am konsequentesten nutzen [30].

Diese Entwicklungen erfordern eine Optimierung der Managementsysteme. Dabei verstehen wir unter einem Managementsystem das Zusammenwirken von Führungs- und Mitarbeiterverhalten, Managementprozessen und –inhalten sowie den unterstützenden Technologien [31]. Im folgendem erläutern wir ein Rahmenkonzept für interaktive Marketing- und Innovationssysteme.

5. Rahmenkonzept für interaktive Marketing- und Innovationssysteme

Wir haben eingangs die Konvergenz des Experience Co-Creation-Ansatzes und der Nutzung des Web 2.0 zu innovativen Formen der Interaktion mit Kunden und Wertschöpfungspartnern skizziert. Dabei geht es auf der einen Seite darum, neuartige individuelle Problemlösungen und Erfahrungen für den einzelnen Kunden zu realisieren. Auf der anderen Seite stellt sich die Aufgabe, das Potenzial eines weltweiten Partnernetzwerks zu erschließen [32]. Die hierzu notwendigen interaktiven Marketing- und Innovationssysteme entstehen nicht in einem einzigen großen Sprung, sondern sind das Ergebnis evolutionär verlaufender Entwicklungsprozesse. Dabei müssen verschiedene Bausteine zusammenwirken (Abbildung 5). Die Konzeption eines solchen Systems und seine Umsetzung sind für jedes Unternehmen eine Management-Innovation [33].



Abb. 5: Interaktive Marketing- und Innovationssysteme

Am Anfang steht der Entwurf einer strategischen Agenda, die beschreibt, mit welchen neuen Interaktionsplattformen das Unternehmen Wettbewerbsvorteile erzielen möchte. Diese Agenda gilt es, in strategische Ziele, Initiativen und Meilensteine zu übersetzen. Hieraus ergibt sich in der Regel die Notwendigkeit zur Flexibilisierung der Geschäftsprozesse und der Organisation sowohl in Richtung Kunde als auch in Richtung Wertschöpfungspartner. Diese Anpassung erfordert meist eine Weiterentwicklung der analytischen Anwendungen und der IT-Architektur. Dabei stellt eine Programmplanung die erfolgreiche Realisierung und Anpassung der Initiativen sicher. Ein leistungsfähiges Change Management sollte die strategischen, organisatorischen und technologischen

Veränderungen begleiten und die entsprechenden Lernprozesse orchestrieren. Die Erfolgskontrolle erfolgt dann in strategischen und operativen Lagebesprechungen, in denen überprüft wird, ob die Meilensteine erreicht worden sind. Der Entwurf und die Umsetzung einer solchen strategischen Agenda können nur mit aktiver Unterstützung des Vorstands gelingen. Eine Organisationseinheit, wie z.B. die Unternehmensentwicklung, hat die Aufgabe, die verschiedenen Bausteine zu koordinieren.

Eine Branche, die begonnen hat, sich diesen neuen Herausforderungen zu stellen, ist die Energiewirtschaft. Ausgehend von der Erkenntnis, dass nicht verbauchte Energie die wichtigste Energiequelle der Zukunft ist [34], stehen die Steigerung der Energieeffizienz und die Erreichung der CO₂-Ziele im Mittelpunkt der strategischen Agenden der Versorger. Einen wichtigen Beitrag hierzu werden intelligente Strom- und Gaszähler leisten. Ein solches Smart Metering eröffnet neue Interaktionsmöglichkeiten zwischen dem Energie-Unternehmen und seinen Kunden. Die Haushalte können ihr Verbrauchsverhalten analysieren und Einsparpotenziale realisieren, dem die Unternehmen mit neuen Tarifmodellen und Mehrwertdienstleistungen Rechnung tragen [35]. Smart Metering als Interaktionsplattform lebt also von der aktiven Mitwirkung der Kunden im Sinne des Experience Co-Creation-Ansatzes. Die Erfahrung aus laufenden Projekten zeigt allerdings, dass die Verbraucher die Daten nicht alleine analysieren wollen, sondern bei der Ausschöpfung von Sparpotenzialen konkrete Unterstützung erwarten.

Natürlich hängt die Einführungsgeschwindigkeit von Smart Metering davon ab, ob und wann sich einheitliche Standards durchsetzen und geklärt ist, wer die Einführungskosten trägt. In Ländern wie Schweden und den Niederlanden sind diese Probleme inzwischen längst gelöst. Entscheidend ist daher die Frage, welchen Partnernetzwerken aus Versorgern sowie Bau-, Energie- und Haustechnik-Anbietern es auch in Deutschland gelingt, den Bedarf an bequemen Einsparmöglichkeiten kombiniert mit neuen Anwendungen, z.B. in der Sicherheitstechnik, zu befriedigen und den Kunden an die eigene Interaktionsplattform zu binden.

Das Web 2.0 bietet neue Möglichkeiten, mit dem Kunden während seines Kaufentscheidungsprozesses zu kommunizieren. Längst ist aus einer Minderheit der Ökologieorientierten eine Mehrheit geworden, die traditionellen Versorgern kritisch gegenüber steht und nach individuellen Lösungsansätzen sucht, um wirtschaftliche Ziele und Klimaschutzziele in Einklang zu bringen. Insofern ist Geiz längst grün geworden [36]. Die Energie-Unternehmen haben es in der Hand, das Potenzial der sich bietenden Interaktionsmöglichkeiten zu nutzen, oder neue Wettbewerber werden diesen Markt erschließen (Abbildung 6).



Abb. 6: Interaktion beim Smart Metering

Die amerikanische Automobilindustrie liefert gegenwärtig ein Lehrstück, was passieren kann, wenn Forderungen nach einem ökologischen Umsteuern jahrzehntelang überhört werden [37]. Gleichzeitig zeigt dieses Beispiel, dass die eigentliche Herausforderung – wie auch beim Smart Metering – in der erfolgreichen Umsetzung einer strategischen Agenda in konkrete Programme und Maßnahmen liegt [38]. Hierzu gehört auch eine Flexibilisierung der relevanten Geschäftsprozesse und IT-Systeme. Insofern ist die Realisierung interaktiver Marketing- und Innovationssysteme in der Energiewirtschaft eine Aufgabe, die nicht auf das Thema Smart Metering beschränkt sein darf.

6. Fazit und Ausblick

Interaktive Marketing- und Innovationssysteme entstehen aus der Konvergenz verschiedener konzeptioneller Ansätze. Sie eröffnen Unternehmen gerade in der gegenwärtigen Finanz- und Wirtschaftskrise neue Möglichkeiten zur wettbewerblichen Differenzierung. Web 2.0-Werkzeuge haben dabei eine wichtige Enablerfunktion. Je nach Branche ergeben sich unterschiedliche Wege zur Weiterentwicklung der Geschäftsmodelle. Wie bei allen Innovationsformen besteht die Herausforderung für Unternehmen darin, Pfadabhängigkeit zu überwinden. Die Gestaltung dieser neuen Managementsysteme erfordert eine ganzheitliche Perspektive, die von einer klaren strategischen Agenda ausgeht. Die Umsetzung erfolgt dann in Form eines evolutionären Lernprozesses.

Im Rahmen eines Forschungsprojekts, das unsere Beratungsaktivitäten begleitet, beschäftigen wir uns gegenwärtig mit der branchenspezifischen Gestaltung von interaktiven Marketing- und Innovationssystemen. Das hier beschriebene Basismodell hat in der Energiebranche eine andere Ausprägung als im Handel oder bei Banken. Diese Differenzierungen sind bei der Umsetzung zu berücksichtigen. Unsere Erfahrung aus Projekten fließt in die Entwicklung von Roadmaps für die Verbesserung der Managementsysteme ein.

Die Antwort auf die am Anfang gestellte Frage, welche Implikationen das Web 2.0 hat, lautet daher, dass jedes Unternehmen seine individuelle Agenda finden muss, um das Potenzial der neuen Interaktionsformen auszuschöpfen. Die Grundlagen sind gelegt, jetzt sind weitere kreative Lösungsansätze gefragt.

Vint Cerf, Google-Vordenker und neben Tim Berners-Lee der zweite Web-Urvater, erwartet für die nahe Zukunft ein „Netz der Dinge“, in dem Objekte vom Kühlschrank bis zum Heizkessel ihre eigene unverwechselbare Handschrift haben, was es z.B. möglich macht, diese Objekte online zu warten [39]. Das Interaktionsparadigma dürfte uns also noch mit einigen Innovationen überraschen.

Successful Design of Interactive Marketing and Innovation Systems

Interactive marketing and innovation systems offer new opportunities for competitive differentiation, in which web 2.0 tools act as enablers. The evolution towards these new systems requires a holistic perspective, that integrates a clear strategic agenda, increased flexibility of business processes, an improved IT architecture and a well orchestrated change management. We present a framework and discuss an example from the utility industry.

Literatur

- [1] Kuhn, T.S., Die Struktur wissenschaftlicher Revolutionen, Frankfurt am Main 1973, S. 107ff.
- [2] Terpitz, K., Reine Kostenbremser bleiben auf der Strecke. In: Handelsblatt, 13. / 14. / 15. März 2009, S.23
- [3] BBDO Consulting, Marketing in der Krise? Düsseldorf 2009
- [4] Toffler, A., Die dritte Welle – Zukunftschance, München 1983
- [5] Servatius, H.G., Innovationserfolge durch intelligente Netzwerke. In: Wissenschaftsmanagement, 1. Jg., 1995, Nr. 5, S. 208 – 212
Palass, B. / Servatius, H.G., WissensWert – Mit Knowledge Management erfolgreich im E-Business, Stuttgart 2001
Servatius, H.G., Next Practice des Innovationsmanagements. In: Information Management & Consulting, 19. Jg, Sonderausgabe 2004, S. 53 - 60
- [6] Trendbüro, 14. Trendtag – Sozialer Reichtum, Hamburg 2009
- [7] IBM, Das Unternehmen der Zukunft – Global CEO Study, Stuttgart 2008
- [8] Belz, C., Märkte sind Gespräche. In: Belz, C. / Schögel, M. / Arndt, O. / Walter, V. (Hrsg.), Interaktives Marketing – Neue Wege zum Dialog mit Kunden, Wiesbaden 2008, S. 21 – 30
- [9] Garud, R. / Karnøe, P. (Hrsg.), Path Dependence and Creation, Mahwah (N.J.) 2001
Schreyögg, G. / Sydow, J. (Hrsg.), Strategische Prozesse und Pfade – Managementforschung 13, Wiesbaden 2003
- [10] Backhaus, K. / Voeth, M., Industriegütermarketing, 8. Aufl., München 2007
Voeth, M. / Herbst, U., Interaktives Marketing und Industriegütermarketing. In: Belz / Schögel / Arndt / Walter (Hrsg.), a. a. O., S. 353 – 366
- [11] Von Hippel, E., The Sources of Innovation, New York 1988
Von Hippel, E., Democratizing Innovation, Cambridge (MA) 2005
- [12] Chesbrough, H.W., Open Innovation – The New Imperative for Creating and Profiting from Technology, Boston 2003
Chesbrough, H.W., Open Business Models – How to Thrive in the New Innovation Landscape, Boston 2006
Hargadon, A., How Breakthroughs Happen – The Surprising Truth About How Companies Innovate, Boston 2003
Reichwald, R. / Piller, F., Interaktive Wertschöpfung – Open Innovation, Individualisierung

- und neue Formen der Arbeitsteilung, Wiesbaden 2006
- Picot, A. / Doebelin, S. (Hrsg.), Innovationsführerschaft durch Open Innovation – Chancen für die Telekommunikations-, IT- und Medienindustrie, Berlin 2009
- [13] Levine, R. / Locke, C. / Searls, D. / Weinberger, D., Das Cluetrain Manifest, München 2000
- [14] Surowiecki, J., The Wisdom of Crowds, New York 2004
- Tapscott, D. / Williams, A.D., Wikinomics – Die Revolution im Netz, München 2007
- [15] Prahalad, C.K. / Ramaswamy, V., The Future of Competition – Co-Creating Unique Value with Customers, Boston 2004
- Seybold, P.B., Outside Innovation – How Customers Will Co-Design Your Company's Future, New York 2006
- [16] Li, C. / Bernoff, J. Groundswell – Winning in a World Transformed by Social Technologies, Boston 2008
- [17] Kim, W.C. / Mauborgne, R., Blue Ocean Strategy – How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant, Boston 2005
- [18] Prahalad, C.K. / Krishnan, M.S., The New Age of Innovation – Driving Co-Created Value Through Global Networks, New York 2008
- [19] Duggan, W., Strategic Intuition – The Creative Spark in Human Achievement, New York 2007
- Servatius, H.G., Erfolgreiche Managementsysteme mit mehr strategischer Intuition. In: Journal of Performance Management. 3. Jg., 2008, Nr. 3, S. 15 – 20
- [20] Gouillart, J.F. / Ramaswamy, V., Experience Co-Creation – Co-Creating Strategy, erscheint 2009
- [21] Johnson, M.W., Seizing the White Space – Business Model Innovation for Transformative Growth, Boston 2009
- [22] Stanoevska-Slabeva, K., Die Potenziale des Web 2.0 für das Interaktive Marketing. In: Belz / Schögel / Arndt / Walter (Hrsg.), a. a. O., S. 221 – 235
- [23] Li / Bernoff, a. a. O., S. 9
- [24] Li / Bernoff, a. a. O., S. 43ff. und S. 50
- [25] Steuer, H., Unternehmen entdecken Youtube. In: Handelsblatt, 18. März 2009, S. 16
- [26] Li / Bernoff, a. a. O., S. 65ff.
- [27] McAfee, A.P., Enterprise 2.0 – The Dawn of Emergent Collaboration. In: MIT Sloan Management Review, 47. Jg., 2006, Nr. 3, S. 21 – 28
- [28] Reiss, M., Change Management als Anwendungsfeld für Web 2.0-Tools. In: Information

- Management & Consulting, 23. Jg., 2008, Nr. 3, S. 83 – 89
- [29] Servatius, H.G., Strategische Führung als interaktiver Prozess. In: Foschiani, S. / Habenicht, W. / Wäscher, G. (Hrsg.), Strategisches Wertschöpfungsmanagement in dynamischer Umwelt – Festschrift für Erich Zahn, Frankfurt am Main 2005, S. 3 – 27
- [30] Doz, Y. / Kosonen, M., Fast Strategy – How Strategic Agility Will Help You Stay Ahead of the Game, Harlow 2008
- [31] Servatius, H.G., Erfolgreiche Krisenbewältigung mit anpassungs- und lernfähigen Managementsystemen. In: Information Management & Consulting, 24. Jg., 2009, Nr. 1, S. 15 – 22
- [32] Prahalad / Krishnan, a. a. O., S. 26ff.
- [33] Hamel, G. / Breen, B., The Future of Management, Boston 2007
Hamel, G., Mission – Management 2.0. In: Harvard Businessmanager, April 2009, S. 86 – 95
- [34] Bernotat, W.H., Energiepolitik mit kühlem Kopf. In: Handelsblatt, 15. Januar 2009, S. 8
- [35] Buck, C., Verbraucher prüfen die neuen Stromzähler, In: Handelsblatt, 23. / 24. / 25. Januar 2009, S. B3
- [36] Littmann, P., Drei große Marketingtrends für 2009. In: Handelsblatt, 15. Januar 2008, S. 19
- [37] Berger, R. / Servatius, H.G., Die Zukunft des Autos hat erst begonnen – Ökologisches Umsteuern als Chance, München 1994
- [38] Kaplan, R.S. / Norton, D.P., The Execution Premium – Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage, Boston 2008
- [39] Postinett, A. / Schürmann, H., Verschwunden im Netz. In: Handelsblatt, 13. / 14. / 15. März 2009, S. 14