

Mut zum Querdenken

Disruptive Innovationen werden nur durch einen Perspektivenwechsel möglich. Unternehmen müssen lernen, gesellschaftliche Strömungen zu verstehen, um die Basis für neue Ideen zu schaffen.

ZALANDO, AIRBNB UND UBER: Diese Unternehmen kamen aus dem Nichts und haben ganze Branchen auf den Kopf gestellt. Aber wie haben sie das geschafft? Sie alle haben eins gemeinsam: Sie haben schräg, also disruptiv gedacht, den Status quo hinterfragt und sich dabei eine gesellschaftliche Strömung, einen sogenannten Cultural Shift, nutzbar gemacht. So haben diese Firmen nicht weitere Wettbewerber, sondern Substitute erschaffen, die ihren Vorgängern auf einmal überlegen sind: Sei es dadurch, dass sie stark dem Zeitgeist entsprechen (Airbnb), einen erheblichen Kostenvorteil generieren (Uber) oder einfach bequemer sind als das bestehende Angebot (Zalando).

Solche Marken haben eine Antenne dafür, die Veränderung gesellschaftlicher Strömungen zu erkennen. Sie bemerken frühzeitig, wenn sich Gegebenes verschiebt und Altbewährtes verblasst. Sie haben ein Gespür dafür, was gerade den Zeitgeist bewegt und erkennen dabei den Unterschied zwischen schnelllebigem Trend und anhaltendem Wandel.

Branchen von innen revolutionieren

Aber auch althergebrachte Marken können quer denken und den Cultural Shift erfolgreich für sich nutzen. Erfolgreiche Marken verfügen über die Fähigkeit des richtigen Timings bei der Veränderung, ohne dass es aufgesetzt wirkt. Im Gegenteil: Es wirkt retrospektiv betrachtet fast schon natürlich.

Nehmen wir das Beispiel der Rügenwalder Mühle: ein Synonym für leckere Wurst – natürlich aus Fleisch. Wer hätte gedacht, dass gerade einer der Branchenriesen die Marke sein würde, die durch vegetarische Fleischalternativen die gesamte Kategorie zum Umdenken zwingt? Und dann auch noch so erfolgreich! Woran liegt das? Vor allem hat die Rügenwalder Mühle den richtigen Zeitpunkt gewählt, denn der Anteil an Menschen, die ihren Fleischkonsum reduzieren, hat mittlerweile eine kritische Größe erreicht und wächst stetig weiter. Das Unternehmen hat auch mit den neuen Produkten die gewandelten Bedürfnisse dieser Zielgruppe getroffen:

Es geht nicht mehr um den dogmatischen Verzicht, sondern um eine bewusster Ernährung, ohne geschmackliche Abstriche und komplizierte Umgewöhnung. Dieses feine Gespür für sich wandelnde Zielgruppen und ihre Bedürfnisse benötigt man in der Markenführung, um zu entscheiden, ob und wie es sich lohnt, dem Cultural Shift zu folgen.

Achtsamkeit, Sharing, Komplexitätsreduktion

Drei Themengebiete sind es, die den Cultural Shift aktuell überwiegend befeuern: Komplexitätsreduzierung, Sharing Economy und eine neue Achtsamkeit.

1. Achtsamkeit: 'Me and the World', das Bedürfnis nach Lebensglück. Der Drang danach, mit sich und der Welt im Reinen zu sein. Der Versuch, mit sich selbst, dem direkten Umfeld und der Welt achtsam umzugehen – eine andauernde Selbstachtsamkeitsphase. Individualität rückt in den Vordergrund und lässt sich durch 'Mass Customization' auch vermehrt ausdrücken. Entscheidungen werden bewusster getroffen – individuell, aber nachhaltig.

Gerade im Bereich Ernährung spielt dieser Cultural Shift eine große Rolle. Neben dem bereits erwähnten Beispiel der Rügenwalder Mühle ist dies vor allem im



Entscheidungen werden bewusster getroffen. Gerade bei der Ernährung spielt dieser Cultural Shift eine große Rolle



Marken sollten disruptiv denken, den Status quo hinterfragen und gesellschaftliche Strömungen nutzen

Bereich Fast Food ersichtlich. Der Trend geht weg von den großen Fast Food-Ketten. Stattdessen wenden sich die Konsumenten hin zu kleineren, individuelleren Lösungen wie der Burger-Kette 'Hans im Glück' und ähnlichen Premiumburger-Restaurants oder den immer beliebteren Food Trucks. Neben einer individuelleren und persönlicheren Anmutung warten diese auch oft mit Zutaten von Bauern und Metzgern aus der Region auf. Nach und nach werden die großen Fast Food-Ketten so durch individuellere und nachhaltigere Alternativen ersetzt.

2. Sharing Economy: Die Sharing Economy basiert teilweise auf demselben Cultural Shift wie der Wunsch nach individueller Nachhaltigkeit und Achtsamkeit. Es geht darum, Ressourcen zu schonen, aber auch wertvolle und authentische Erfahrungen für sich selbst zu sammeln. Couchsurfing und Airbnb sind so erfolgreich, weil sie neben einem authentischeren Urlaubsumfeld auch noch oft ein Kennenlernen von Einheimischen und somit ein tieferes Eintauchen in andere Kulturen ermöglichen. Und natürlich bietet die Sharing Economy einen finanziellen Vorteil. Sie erfüllt Wünsche, die man sich vielleicht sonst nicht hätte erfüllen können. Zum Beispiel im Fall vom teuren Designerkleid, das für den Kauf niemals in Frage käme, aber für den besonderen Anlass geliehen werden kann.

Durch das Internet wird so ein großes Angebot zur Verfügung gestellt, so dass Mieten bzw. Leihen keine Abstriche hinsichtlich der Individualität mehr bedeuten muss. Sobald also Kostenersparnis auf Individualität und Nachhaltigkeit trifft, entsteht ein Lifestyle, der von der 'Me and the World'-Generation dankbar aufgegriffen wird. Da passt es, Autos nicht zu besitzen, sondern zu teilen und immer dort verfügbar zu haben, wo man sie gerade braucht – ohne den lästigen Pflichten des Besitzes gerecht zu werden. Alles frei nach dem Motto: »Alles, was du hast, hat irgendwann dich.« BMW hat mit Drive Now den Cultural Shift frühzeitig erkannt. Wobei das Car Sharing mit den meisten deutschen Standorten interessanterweise aber nicht

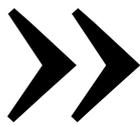
von einem Automobilkonzern kommt, sondern von der Deutschen Bahn, der es gelungen ist, den Perspektivenwechsel weg vom Zug und hin zur Mobilität zuzulassen, selbst wenn dadurch Substitute des eigenen Angebots geschaffen werde.

3. Komplexitätsreduzierung: Über wie viele Passwörter verfügen Sie? Wie oft haben Sie nach den Sommerferien vor Ihrem Rechner gesessen und konnten sich nicht mehr einloggen, weil sich irgendwo zwischen Palma, Strand und Müßigkeit das Passwort mental verabschiedet hat. Vielleicht haben Sie vor der Reise mit Hilfe von unzähligen Kommentaren im Netz versucht, das richtige Hotel zu finden. Und dann noch den richtigen Mietwagen, das vermeintlich beste Restaurant etc. Man verzweifelt schier an der Masse der Information – eine Errungenschaft der Digitalisierung.

Man sehnt sich nach den guten alten Zeiten zurück, in denen man sein Urlaubsglück blind dem Reisebüro überlassen konnte, ohne das Gefühl zu haben, die besten Leistungen oder den besten Preis zu verpassen. Man wünscht sich Komplexitätsreduzierung, Ordnung und Vertrauen – damit am Ende mehr Kapazität für andere Dinge bleibt. Kurz: Man will wieder mehr 'Mental Space'. Nicht umsonst erleben Stiftung Warentest und Konsorten eine Renaissance. Und Metaportale wie Expedia, Kayak und Mumondo helfen uns dabei, den Big Data-Überfluss zu ordnen und wieder Struktur in Informationen und Entscheidungen zu bekommen. Die Digitalisierung unterstützt so auch bei der Reduktion der Komplexität, die sie geschaffen hat.

Neue Perspektiven für die Marke

Wie könnte ein Beispiel für disruptive Innovation inspiriert durch diese drei Treiber des Wandels aussehen? Mercedes hat sicherlich die Fähigkeit, ein Navigationsgerät zu bauen, das im Falle eines Staus Ausweichrouten jeglicher Art aufzeigt und dadurch das Fahren erleichtert. Aber jeder, der solch ein modernes Navigationsgerät im Auto hat, stand sicherlich dennoch schon einmal hoffnungslos im Stau und hat das Ding ver-



Marken müssen den Cultural Shift in den Innovationsprozess integrieren.

Kai Lockermann, Kantar Added Value

flucht. Vielleicht ist in solchen Momenten ein ICE mit 250 km/h an der Autobahn vorbeigezogen und man wünschte sich nichts sehnlicher als darin zu sitzen, um es doch noch rechtzeitig zum Termin zu schaffen.

Gerade in diesen Momenten entstehen neue Bedürfnisse und die Zeit wäre reif für ein revolutionäres Substitut. Ein Substitut, das alleinstehend betrachtet in fundamentaler Art und Weise das Geschäftsmodell und damit auch die Marke gefährden würde, aber richtig eingesetzt der Marke eine neue Perspektive geben kann. Mercedes könnte anstatt der 25. Staumeldung anbieten, den Fahrer zum nächsten Bahnhof zu leiten. Dort wartet dann schon der nächste ICE, Bordkarte und Platz sind bereits reserviert, ebenso wie ein Car Sharing-Auto am Zielbahnhof. Die Prinzipien der Komplexitätsreduzierung und der Achtsamkeit werden hier wunderbar dadurch umgesetzt, dass mir die Entscheidung, welche Route, oder welche Alternative für mich die Beste ist, abgenommen wird. In Summe kennt am Ende des Tages das System meine individuellen Bedürfnisse besser als ich selbst und kann vertrauensvoll die Kontrolle abgeben und so Zeit und mentale Kapazität für mich gewinnen.

Perspektivenwechsel: Cultural Shift als Chance

Auch wenn technische Innovationen zum Alltag großer Unternehmen gehören, hat man dennoch den Eindruck, dass geniale Ideen der disruptiven Marktveränderung immer von kleinen Start-ups bzw. kreativen Studenten auf den Markt gebracht werden. Warum ist nicht der Riese Marriott Hotels auf die Airbnb-Idee gekommen? Sicher hat Marriott Hotels versucht, mit Innovationen zeitgemäß zu bleiben, dabei wurde aber eines nie in Frage gestellt: das Hotel. Und es fehlte der Mut, das eigentliche Kernprodukt zu hinterfra-

gen – vielleicht aus Angst vor Kannibalisierung der eigenen Marke. Kodak hatte die Idee zur Digitalkamera und sie anschließend Jahre lang in der Schublade liegen, ebenfalls aus Angst, das eigene Geschäftsmodell zu zerstören. Am Ende hat die Marke die digitale Revolution verschlafen und sich heute komplett von seinem Kerngeschäft Fotografie verabschieden müssen. Mit mehr Mut zum schrägen Denken hätte alles anders ausgehen können.

Um dem Cultural Shift gerecht zu werden, bedarf es des beschriebenen Perspektivenwechsels – weg von den eigenen Produkten und hin zum Konsumenten. Wie verändern sich die Bedürfnisse und Lebenswelten der Menschen mit dem kulturellen Wandel? Was entsteht aus den verschiedenen Strömungen? Und was aus ihrer Kombination? Konkret: Welchen Einfluss haben Achtsamkeit, Sharing und Komplexitätsreduktion auf die Anforderungen an mein Produkt?

Das Heft in der Hand behalten

Als Marke gilt es also, den Cultural Shift in den Innovationsprozess zu integrieren – und zwar weit über leichte Anpassungen hinaus. Dadurch gelingt es, Märkte und Bedürfnisse aus einer neuen Perspektive zu betrachten, Veränderungen zu begreifen und Chancen für disruptive Innovationen zu erkennen. Das führt dazu, dass man als Marke der Gefahr entgegen wirkt, durch neue Wettbewerber substituiert zu werden. Stattdessen hat man das Heft weiter selbst in der Hand. Es bleibt die Aufgabe der Markenführung, Bedürfnisse zu wecken, die nach wie vor zur Marke passen, sie weiter stärken, zum Zeitgeist passen, den Weg der Marke begleiten und es schaffen, dem Komplexitätsgrad des 21. Jahrhunderts gerecht zu werden, indem sie diesen reduzieren.

Kai Lockermann, Michael Lenzen



Kai Lockermann wechselte nach mehreren Jahren im Konsumgütermarketing im Jahr 2000 zur Insight Marketingberatung Kantar Added Value. Seit 2006 ist er Mitglied der Geschäftsführung. Als Managing Director berät Lockermann nationale und internationale Unternehmen und ist zudem verantwortlich für den Bereich Business Development.



Dr. Michael Lenzen studierte BWL an der Universität Mainz und promovierte dort anschließend am Lehrstuhl für Marketing I im Themenfeld Online Branding. Seit 2013 arbeitet er als Kundenmanager bei Kantar Added Value und betreut globale Kunden im Bereich FMCG und Automotive.