

Howard Moskowitz
Alex Gofman

Selling Blue Elephants

Wie man Produkte kreiert, von denen der Konsument heute noch nicht weiß, dass er morgen nicht mehr auf sie verzichten kann

Aus dem Amerikanischen von Almuth Braun

FinanzBuch Verlag

Kapitel 1

Hewlett-Packard ändert seine Gangart

Eine der Binsenweisheiten der Wirtschaft lautet, dass Veränderung die einzige Konstante ist. Und das gilt auch für Hewlett-Packard. Gegen Ende des 20. Jahrhunderts galt der Konzern als Technologie-Ikone, die zu dem Zeitpunkt allerdings einem so rauen Wind ausgesetzt war wie nie zuvor. Der Wettbewerb wurde immer erbitterter, und die traditionellen Gewinnquellen begannen angesichts des Vordrängens asiatischer und amerikanischer Wettbewerber, die mit Niedrigkostenstrategien arbeiteten, zu versiegen. Überdies galt HPs Unternehmenskultur in diesem zunehmend brutalen Klima als überholt und somit als ein Hindernis für eine überzeugende Performance.

Bei Hewlett-Packard wusste man, wie schwierig es unter diesen Umständen war, den Marketingerfolg solch komplexer und schnell veränderlicher Produkte wie Konsumelektronik vorauszusagen. Die Dynamik der Konsumelektronikindustrie ist für ihr atemberaubendes Tempo und ihre absolute Unberechenbarkeit berüchtigt. Es ist ein leichter und fast amüsanter Sport, den Erfolg oder Misserfolg eines Produkts *post mortem* zu analysieren. Erfolg oder Misserfolg zu antizipieren, ist dagegen ungleich schwerer. Es gibt eine sehr lange Liste an Produkten, die denen des Wettbewerbs überlegen waren, aber auf dem Markt dennoch scheiterten. Vielleicht war der Marketingaufwand nicht groß genug? Aber auch einige herausragende Produkte, hinter denen riesige Marketingbudgets standen, konnten sich am Markt nicht durchsetzen; und umgekehrt.

Die Geschichte von HP ist sehr lehrreich. Ende der 1990er Jahre war HP mit einer anhaltenden Erosion seiner Marktposition konfrontiert, und zwar trotz der Tatsache, dass seine Produkte denen des Wettbewerbs vergleichbar oder ihnen sogar überlegen waren. Die größte Herausforderung bildeten die zukünftigen Käufer: Teenager und junge Erwachsene – die Hauptzielgruppe für High-tech-Produkte. HP litt unter der starken Konkurrenz von Wettbewerbern wie Sony und Apple, deren Lifestyle-orientierte Werbung mehr Resonanz bei jungen Menschen fand. Sowohl Sony als auch Apple hatten ihre kreative Energie erfolgreich darauf verwendet zu kommunizieren, wie *cool und modern der/die Käufer/in wirkt*, wenn er oder sie Sony- beziehungsweise Apple-Produkte benutzt. Im Gegensatz dazu, so Autor und Trendbeobachter Tim Macer¹⁶, verließ sich HP weiterhin auf ziemlich uninspirierte Kampagnen, die sich darauf konzentrierten, *was das Produkt kann*. Verschärft wurde das Problem überdies von den „emotionslosen Produktabbildungen und der Punktaufzählung der technischen Spezifikationen“, die auf HPs Werbeanzeigen prangten.

Schließlich dämmerte dem Konzern, dass zahlreiche Produktentwicklungs- und Marketingdogmen, die die Wirtschaftswelt über Jahrzehnte bestimmt hatten, trotz der ständig steigenden Budgets, die die Marketingexperten verlangt, erhalten und nach bestem Wissen und Gewissen ausgegeben hatten, nicht mehr galten. In Erkenntnis dieses Problems beschloss HP, seine Entwicklungs- und Marketingstrategie neu auszurichten, um eine neue *Entscheidungsfindungsstruktur* zu schaffen, die wie folgt aussehen sollte:

- auf Fakten statt auf Annahmen basiert
- auf ein breites Spektrum an Marketingthemen anwendbar
- schnell, rationell, kostengünstig und nicht nur Marketingspezialisten zugänglich, sondern auch Ingenieuren, Designern und darüber hinaus allen, die an den Entscheidungen über Produkte, Märkte und Verkaufsförderung beteiligt sind
- zur Generierung umsetzbarer Regeln befähigt, um Probleme zu lösen statt sie lediglich zu definieren

Die RDE-Methode passte genau zu HPs neuen Zielen und wurde eine der Komponenten, die die Beweise liefern sollten. Hewlett-Packard wendete RDE auf breiter Basis an und erzielte einige „spektakuläre Ergebnisse“.¹⁷ Dvorak Franko,

16) Die Geschichte von HP sowie die Zitate, die in diesem Kapitel verwendet werden, basieren zum Teil auf Informationen aus Tim Macers Artikel „How Conjoint Turned Around Hewlett-Packard“, *Research Magazine* 435 (August 2002: 18-20) und „DIY Mr ASAP OK?“, *Research Magazine* 432 (Mai 2002: 42-43).

17) *Ibid.*

damaliger Verantwortlicher des Customer Insight Teams für HPs Produktreihe Home Products für Privatanwender, gab zu, dass „unseren Marketingprogrammen die Relevanz, Vitalität und Überzeugungskraft anderer führender Marken fehlte. Sie waren einfach nicht eindrucksvoll. Es war an der Zeit, ganz von vorne anzufangen und neue Konzepte von Verbrauchern testen zu lassen.“

Anfangs hatte HP vor, dafür auf den klassischen, konventionellen Marktforschungsansatz zurückzugreifen: eine Armada an *Fokusgruppen und Umfragen*, die alle Elemente des Marketings bewerten sollten – von den Produktmerkmalen, über Promotion und Verpackung bis zur Preisgestaltung. Auf diese Serie an ersten Initiativen sollte eine „traditionelle quantitative Marktforschung“ (zum Beispiel Umfragen) folgen, um die Wirkung jedes einzelnen Faktors der Marketinginitiativen zu messen. Dieser sequentielle Stufenplan nach althergebrachtem Muster drohte sehr teuer und unglaublich mühselig zu werden und zudem langsam und vor allem nicht rigoros genug zu sein.

Es lohnt sich, einen kurzen Ausflug zu machen und das Warum und Wie der Entscheidung des Konzerns zu betrachten, sich doch nicht länger auf Fokusgruppen zu verlassen und sich stattdessen stärker dem RDE-Ansatz der disziplinierten Wissensgewinnung zu nähern. *Inzwischen* ist es keine große Neuigkeit mehr, dass Fokusgruppen längst nicht so effektiv sind, wie man lange glaubte, und dass viele Unternehmen begonnen haben, sich in vorsichtigen Schritten von Fokusgruppen als wichtigster Feedbackquelle zu distanzieren. Cammie Dunaway, Marketingvorstand von Yahoo! Inc. verkündete im September 2005 auf einer Konferenz im Silicon Valley: „Meine Forschungsabteilung weiß es noch nicht, aber ich werde alle unsere Fokusgruppen abschaffen.“¹⁸ Dunaway will Schluss machen mit dem Verfahren, eine selektierte Gruppe von Menschen „wie in einem Zoo“ von außen zu betrachten. Yahoo! kann nur sehr wenig nützliche Information aus moderierten Fokusgruppen ziehen. Stattdessen entschied sich Yahoo! für so genannte Immersion Groups, in denen die Produktentwickler frei mit den Nutzern sprechen, ohne dass ein Moderator interveniert. Ein anderer Marktriase, der Getränkekonzern Coca-Cola, verkündete öffentlich eine ähnliche Auffassung, wenngleich sie ein wenig drastischer formuliert wurde. Sergio Zyman, Coca-Colas ehemaliger Marketingchef, sagte angeblich: „Fokusgruppen sind eine Zeitverschwendung. Die Teilnehmer sagen Ihnen, was Sie hören wollen, damit sie möglichst schnell wieder nach Hause gehen können.“¹⁹

18) David Kiley, „Shoot the Focus Group“, Business Week (14. November 2005): 120-121.

19) Die altmodische Fokusgruppe hat noch immer ihre Anhänger, und das trotz solcher Fiascos wie Pepsi Edge und einer Misserfolgsquote von insgesamt 90 Prozent aller Neuprodukte. Die Verfechter der Fokusgruppe glauben, dass diese Methode lediglich einiger Modifikationen bedarf. (Hy Mariampolski, „Still in Focus“, *Research Magazine* 468 [Mai 2005]: 16).

Mit Hilfe der Designspezialisten von Ford & Earl und unter Anleitung der Marktforschungsberater der Optimization Group, begann HP ernsthaft mit der Anwendung des *RDE-basierten Ansatzes*, um neue Konzepte und Ideen bei seinen Zielgruppen zu testen, und zwar über ein speziell für diese Zwecke entwickeltes, proprietäres Web-Panel. Das RDE übernahm dabei in Form eines leicht anzuwendenden und kostengünstigen Internet-Tools²⁰ die „eigentliche Arbeit“. Die wichtigste Aufgabe, vor der HP stand, war die Identifizierung spezifischer Probleme, ihre Strukturierung und die Eingabe dieser Merkmale in das RDE-Internet-Tool (Schritt 1 des RDE-Prozesses, der in der Einführung beschrieben wurde). Alle weiteren RDE-Schritte erledigte das Internet-Tool beinahe selbsttätig – eine Segnung für jedes Unternehmen, das in einer Wettbewerbssituation schnell reagieren muss. Das System leistete die Arbeit automatisch und mischte und kombinierte die Merkmale der Ideen von HP, um daraus neue Vignetten (Schritt 2) zu erzeugen, die den Verbrauchern anschließend in der Web-Umfrage zur Bewertung vorgestellt wurden (Schritt 3).

In seiner hier beschriebenen Anwendung für Hewlett-Packard veränderte RDE die Art und Weise, wie der Konzern über die Beantwortung der Frage dachte: „Wie soll das Produkt beschaffen sein, damit Kunden es kaufen wollen?“ Wie viele Unternehmen war auch HP aus seiner bisherigen Erfahrung daran gewöhnt, Verbrauchertests durchzuführen, bei denen jeweils nur ein Merkmal nach dem anderen beurteilt werden sollte. Dieses Bewertungsschema hatte letztlich nie zu der Art umsetzbarer Ergebnisse geführt, wie HP sie benötigte, weil Kunden in der Realität mit wesentlich komplexeren Angeboten konfrontiert sind, die sich aus mehreren Elementen zusammensetzen. Darüber hinaus schien der traditionelle Ansatz (der inzwischen zunehmend durch RDE ersetzt wird) nicht den Unterschied zwischen einer Idee und der Art und Weise, wie diese Idee ausgedrückt wird, zu berücksichtigen. Durch RDE lernte HP zu erkennen, auf welche Faktoren es ankam (zu kommunizierender Inhalt) und wie diese vermittelt werden mussten (Kommunikationsform). Im Verlauf des Buches werden Sie in aller Ausführlichkeit sehen, wie sich dieses kritische Problem mit der RDE-Methode ein ums andere Mal lösen lässt – Branche für Branche und Anwendung für Anwendung.

Die Ergebnisse dieser Studien wurden praktisch unmittelbar nach dem Abschluss der Web-Interviews ausgewertet (Schritt 4). Am Ende generierte das RDE-Tool automatisch umsetzbare Regeln über die Präferenzen und Abneigungen der Verbraucher und gab Empfehlungen zur inhaltlichen und sprachli-

20) IdeaMap[®].Net

chen Verpackung der Botschaft sowie zur potenziell aussichtsreichsten Zielgruppe (Schritte 5-7), um ein möglichst hohes Kaufinteresse zu wecken.

Dieser RDE-Ansatz, der für die Produktdesigner und Marketingspezialisten von HP entworfen wurde, lässt sich mit Frankos Worten am besten als „Intelligenzsystem in Dauerbereitschaft“ bezeichnen. *HP hat seine Kunden damit an jeder Designinitiative beziehungsweise Marketingentscheidung beteiligt*, und zwar auf eine Weise und in einem Ausmaß, das für den Konzern selbst ein absolutes Novum war.

Und so beschrieben HP und seine Berater den Prozess:

Der Prozess ist äußerst rationell. Üblicherweise stellen Ford & Earl [das RDE-Projekt] innerhalb von 24 Stunden online und haben dann bereits Einladungen an die Umfrageteilnehmer verschickt ... innerhalb weiterer 24 Stunden haben die Teilnehmer der Stichprobe – üblicherweise 1.000 Personen oder mehr – ihre Bewertungen vorgenommen ... Zu diesem Zeitpunkt wissen [HPs interne Designer, Ingenieure, Produkt- und Programm-Manager], ob ein geplantes Produkt „abheben“ wird oder nicht ... Zwar beträgt die normale Feedbackzeit 48 Stunden, eilige Studien können aber auch noch schneller durchgeführt werden.

Das erste Ziel von HP bestand darin, neue Verkaufsförderungsinitiativen zu testen und anschließend zu *optimieren*. HP nutzte geschickt die Macht des RDE, um im wettbewerbsintensiven Markt erfolgreich zu agieren. Die Fähigkeit, das „sezierte“ Kundenfeedback auf den relativen Wert der einzelnen Elemente eines neuen Produkts in Entscheidungsrunden darstellen zu können, gab den Marketingspezialisten das Vertrauen in ihre faktenbasierte Entscheidungsfindung. Als Ergebnis konnten sie wesentlich größere und konstantere Erfolge verbuchen.

Bei diesem Projekt, das an sich eine klassische RDE-Anwendung darstellt, war die Verkaufsförderung jedoch nur der Anfang. Die Verkaufsförderung fördert ausschließlich den Verkauf von Dingen, die bereits entwickelt wurden. Wie sah es aber mit einer Anwendung der RDE-Methode im Kern der Organisation – den High-tech-Entwicklungslaboren und Marketinggruppen – aus? *Die Herausforderung, die mit Hilfe der RDE-Methode bewältigt werden sollte und die den eigentlichen Wert dieses Tools für das Unternehmen darstellte, bestand darin, das Alleinstellungsmerkmal zu finden, das HP von seinen Wettbewerbern differenzierte.*

Wie alle Unternehmen hielt auch HP gerne an Bewährtem fest, nämlich an den althergebrachten Methoden der Produktentwicklung, also der Strategie,