

Innovationsakzeptanz



»Häufig versäumen Innovationen,
konkrete Kundenbedürfnisse zu adressieren.«

Die Kundenperspektive kennen und einbeziehen

Oft sind Innovationen deshalb erfolglos, weil Hersteller und Zulieferer zu wenig über die Wünsche und Bedürfnisse ihrer Kunden wissen und zudem das Marketing ihrer Innovationen vernachlässigen. Im Schnitt wird heute nur eine von sechs angebotenen Innovationen auch verkauft.

Es befinden sich zu viele komplizierte und erklärungsbedürftige Innovationen auf dem Markt, um von den Kunden auf traditionelle, intuitive Art und Weise begriffen zu werden. Immer weniger Fahrer kennen alle Funktionen ihres Autos. Heute sind selbst auf breiter Basis etablierte Funktionen nicht bei allen Kunden bekannt: 70 Prozent der deutschen und amerikanischen Autofahrer kennen ABS, aber nur 40 Prozent ESP.

Marketingfokus

Eine Flut von Innovationen überrollt den Autofahrer. Deshalb müssen Innovationen klare Kundenvorteile aufweisen – und von einem Marketing begleitet werden, das dem Kunden diese Vorteile erklärt.

Viele Technologien, die früher als Extras erhältlich waren, gehören heute längst zur Serienausstattung. Dennoch hat sich die Zahl der Extras vervielfacht. Im 7er BMW ist die Zahl der verfügbaren Sonderausstattungen seit 1986 von 14 auf 92 im Jahr 2006 gestiegen. Die Kunden fühlen sich von der Menge der Serienausstattungen und Extras überfordert. Komplizierte Funktionsnamen und Abkürzungen machen es Kunden oft schwer, den Sinn einer Funktion auch nur zu erahnen. So sind heute zum Beispiel 35 Prozent aller Bezeichnungen für Funktionen im Lexus GS Abkürzungen.

Unterschiedliche Kundengruppen haben unterschiedliche Auffassungen über Nutzen und Vorteile automobiler Innovationen. Und zu einem großen Teil hängt der Erfolg innovativer Funktionen auch von regionalen Unterschieden ab: Asiatische Autofahrer sind beispielsweise wesentlich mehr an Infotainmentelektronik interessiert als Autofahrer in den USA. Die meisten Autokäufer haben nur ein beschränktes Budget für Extras. Dennoch haben Autohersteller nur eine sehr vage Vorstellung von ihren Preissensitivitäten. Die Beschränkungen der Kunden bezüglich Kenntnis, Akzeptanz und Budget führen zu sehr unterschiedlichen Bestellquoten von Extras. Allerdings zeigt sich auch, dass die Zufriedenheit mit einmal geordneten Sonderausstattungen sehr hoch ist.

Ein Test bei 50 Autohändlern hinsichtlich ihrer Fähigkeit, Innovationen zu erklären, enthüllte ein geringes Interesse am Verkauf und ein noch geringeres Wissen über Funktion und Nutzen einzelner Innovationen. Von den Innovationen, die keine direkte Relevanz für den Markenkern besitzen, wurden nur zwei Prozent aktiv verkauft.

In Zukunft müssen Automobilhersteller und Zulieferer die Erfolgchancen ihrer Innovationen wesentlich gründlicher untersuchen. Sie müssen im Voraus wissen, welche Innovationen für welche Kunden welcher Marke wichtig sind. Und sie müssen Planungsmodelle entwickeln, die festlegen, wann welche traditionelle Funktion innerhalb des Gesamtportfolios durch welche Innovation ersetzt werden soll.

Warum Innovationen aus Sicht der Kunden versagen

Kundenumfrage

Die Präferenz der Kunden kann bei der Identifikation der werthaltigsten Innovationen helfen. Einfache und klare Botschaften sollten den Kunden die Vorteile von Innovationen erklären.

Für »Car Innovation 2015« interviewte Oliver Wyman 550 Neuwagenkäufer in Deutschland und den USA. Sie wurden zur Akzeptanz von Innovationen und zu ihrem Budget für Sonderausstattungen befragt. Um die Kundenpräferenzen bei passiven Sicherheitssystemen im Zusammenhang mit Budgeteinschränkungen zu quantifizieren, kam ein hoch entwickeltes Befragungsinstrument (Strategic-Choice-Analyse) zum Einsatz. Zusätzlich erfolgte in beiden Märkten die Auswertung von Statistiken zum Kundenverhalten. In 50 Testgesprächen wurde darüber hinaus die Qualität von Händlern hinsichtlich Innovations-Know-how und Erklärungsvermögen bei innovativen Funktionen ermittelt. Experteninterviews auf Hersteller- wie Zuliefererebene brachten die Branchensicht zu wichtigen Innovationen zutage.

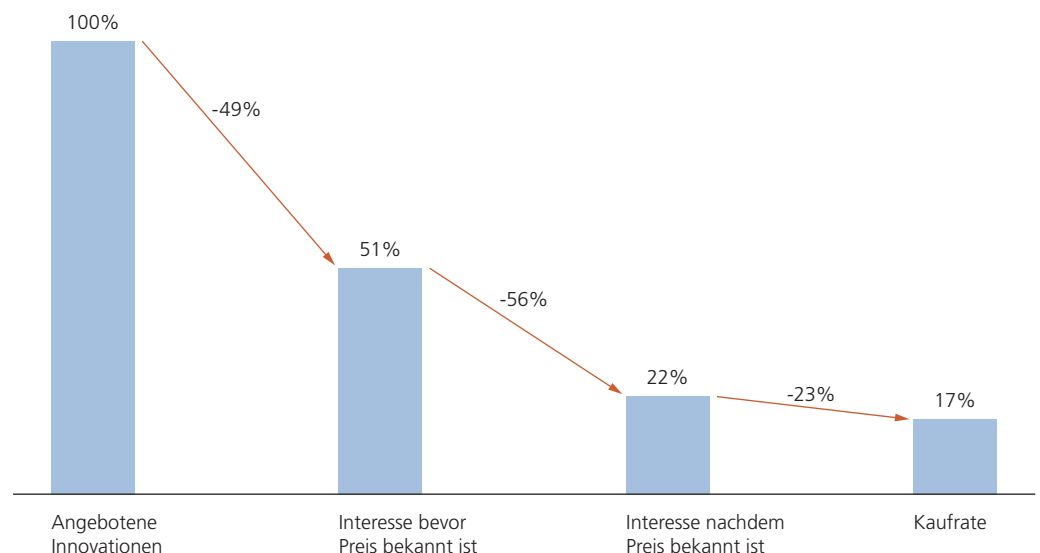
Die Ergebnisse zeigen, dass sich Fahrer von der Menge der Innovationen im Auto überfordert fühlen. Vor allem die Flut von markenspezifischen Namen (4Matic, Dynamic Drive) und Abkürzungen (HCCI, JDLS) verwirrt die Kunden. »Car Innovation 2015« identifizierte jedoch ein starkes Kundenbedürfnis nach niedrigen Gesamtkosten (»Total Cost of Ownership«). Die überwiegende Mehrheit der Kunden sucht vor allem ein verlässliches Auto zu vernünftigen Kosten. Diese Antwort von Kunden zweier sehr hoch entwickelter Automärkte kann sicherlich nicht als Wunsch nach einem einfachen Auto interpretiert werden. Doch sie zeigt, dass der Hauptfokus der Kunden nicht auf Innovationen, sondern auf Mobilität liegt.

Autohändler sind noch immer eine der wichtigsten Informationsquellen beim Autokauf. Die Studie ermittelte, dass sich einige Händler zwölf Minuten und andere Händler keine Zeit nehmen, um Innovationen zu erklären. Der Durchschnitt lag bei fünf Minuten. Mercedes-Benz-Händler verbrachten am wenigsten Zeit damit, Lexus-Händler die meiste.

Das Innovationsmarketing der Hersteller und die Anzahl der gerade verfügbaren Innovationen hängen eng zusammen. Zum Zeitpunkt der Datenerhebung bestanden 46 Prozent des Innovationsportfolios der Hersteller aus Komfort- und Sicherheits-Features, die im Innovationsmarketing einen Anteil von 56 Prozent ausmachen. Das Thema »Total Cost of Ownership« stand an letzter Stelle (acht Prozent der Materialien gingen auf die Gesamtkosten ein) – trotz eines Anteils von 14 Prozent bei der Anzahl der Innovationen.

Nur 17 Prozent der Innovationen werden vom Kunden gekauft

Verkaufserfolg von Innovationen¹



¹ In Deutschland und den USA; ermittelt in einer Kaufsimulation auf der Basis von 14 Innovationen

Beispiel: Die Bestellrate von Sonderausstattungen richtig einschätzen

Die meisten Innovationen im Auto werden von Zulieferern entwickelt – und beginnen ihre Karriere als Sonderausstattung in neuen Modellen. In dieser Situation ist es für den Zulieferer sehr schwer, die Bestellrate seiner Innovation exakt einzuschätzen. Der erste Unsicherheitsfaktor besteht darin, wie gut das neue Modell bei den Kunden ankommt, der zweite, wie attraktiv die Innovation für die Kunden des neuen Modells ist. Die Schätzungen der Autohersteller, die an die Zulieferer gegeben werden, sind zumeist sehr optimistisch und sollten daher nicht die Grundlage der Produktionsplanung bilden.

Bei der Analyse der Kaufabsichten von Neuwagenkäufern fand die Studie heraus, dass es ein Kernpaket von Sonderausstattungen gibt, das Kunden bevorzugt ordern. Extras außerhalb dieses Kerns werden erst dann bestellt, wenn nach dem Kauf des Kernpakets noch Budget vorhanden ist. Die bevorzugten Sonderausstattungen variieren jedoch nicht nur nach Budget, sondern auch nach Altersgruppe und Region. So wünschen sich 45 Prozent aller europäischen Kunden über 55 Jahre eine Automatik, bei den jüngeren Kunden sind es nur 21 Prozent. In Deutschland würden 55 Prozent aller Kunden Seitenairbags als Extra bestellen, international jedoch nur 46 Prozent.

Mithilfe der Strategic-Choice-Analyse von Oliver Wyman können Zulieferer im Voraus erfahren, in welcher Bandbreite die Bestellrate ihrer Innovation liegen wird. Vor allem aber können sie rechtzeitig Preis, Konfiguration und Namen testen und so die Chancen ihres Produkts verbessern.

Umsetzung: Aufbau von Kundenverständnis und Innovationsmarketing

Mitarbeiter einbeziehen
Hersteller und Zulieferer müssen jeden Mitarbeiter einbinden und in die Rolle von Kunden hineinversetzen.

Die Studienergebnisse zeigen, dass Hersteller wie Zulieferer mehr über die Kundenakzeptanz von Innovationen wissen müssen. Dieses Wissen ist wichtig, um die Rolle von Innovationen im Marketing besser gewichten zu können, um realistische Produktionsplanungen für neue Produkte machen zu können und um das Innovationsmarketing in den Dimensionen Preis, Bezeichnung, Konfiguration, Erklärung und Markenprägung zu verbessern.

Kundenforschung über die Kenntnis und Akzeptanz von Innovationen lässt sich am besten über Auswahlanalysen durchführen, die Präferenzen und Preissensitivitäten bei komplexen Kaufentscheidungen aufdecken. Nachfolgend einige Beispiele für die zahlreichen Fragen, die für viele Märkte zu beantworten sind:

- Wie werden Innovationen in verschiedenen Ländern wahrgenommen und wertgeschätzt?
- Welcher Markt verlangt welche Serienausstattungen und welche Extras?
- Welche Innovationen unterstreichen und stärken das Markenimage und welche besitzen die Strahlkraft, eine Differenzierung im Markt zu bewirken?
- Wie können Händler besser motiviert werden, Innovationen aktiv anzusprechen und zu verkaufen?