

Dr. Peter Delwing
Villeroy & Boch, Mettlach

Produkt-Innovation – auf Tuchfühlung mit der Zielgruppe
Ein Erfahrungsbericht

bei der Impulstagung
Ungleich besser verkaufen – Marktchancen bei Frauen in neuem Licht
am 20.11.2003 in Essen, Zollverein

„Auf Tuchfühlung mit der Zielgruppe“, ganz soweit gehen wir nicht, mit den Kunden in eine Badewanne zu steigen! „Nah am Kunden“ zu sein ist dennoch ein Grundprinzip unserer Produktplanung und unseres Marketings. Ausdruck dieser Kundennähe ist der 1998 eingeleitete Wandel vom Keramikproduzenten zum Lifestyle-Anbieter. Mit ihm ging eine Neustrukturierung der Produktpalette in Lifestyles einher und vor allem die Forcierung eines ganzheitlichen Angebotes in den Bereichen Tischkultur und Bad – sowohl im Privat- wie im Objektsektor.

Man vermutet vielleicht nicht, dass Villeroy & Boch Anbieter für komplette Badeeinrichtungen ist. Ja, das Bad aus einer Hand ist immer noch in den Köpfen der Verbraucher eine Illusion, denn Sie wissen, wie mühselig es ist, bis zu sieben Gewerke zu koordinieren – Fliesenleger, Sanitärhandwerker, Elektriker usw.

Und genau hier haben wir angesetzt bei unserer Innovationsaufgabe und für den Objektbereich ein Badsystem geschaffen, das alle Bausteine und Funktionen beinhaltet. E-motion nennt sich unser ganzheitliches Komplettsystem mit vorgefertigten Elementen, die durch jede Standardtür passen. Da Strom- und Wasserinstallation bereits integriert ist, entsteht binnen kürzester Zeit ein Bad. Gerade auch bei der Renovierung ist dieses System von Vorteil.

Besonders markant ist jene Schneckendusche, ein rundes Bad mit Wänden aus hochwertigem Polysterol, die mit Fliesen ausgelegt sind. Dieses Material lässt sich ganz individuell konfigurieren. Am Boden wird die Position des Bades eingezeichnet und mit einer Bodenplatte belegt. Hierauf kommen federleichte Elemente, mit kleinen Kegeln verbunden, was keine große Fachkompetenz verlangt. Die Rohre sind schon in den Wänden verlegt, auch die Elektrik ist bereits vorgesehen, so dass in einem Tag das Problem „Hotelbad“ gelöst ist! Bekannt sind Fertigzellen aus Stahlbeton, die per Kran in die Hotelbauten eingesetzt werden. Im Unterschied hierzu lassen sich die e-motion – Bäder oder auch die Schneckendusche wesentlich schneller, mit weniger Aufwand einbauen. Dieser Zeitvorteil bedeutet für den Hotelier zugleich einen höheren Objektertrag, da jeder Tag ohne Belegung in der Kasse fehlt.

Leider bieten wir diese höchst innovativen Produkte bisher nur im Objektbereich an!

Für den im Jahr 2000 gegründeten Unternehmensbereich „Wellness“ steht beispielsweise eine Badewanne aus dem innovativen Werkstoff Quaryl, einem Kunststoff, dem Sand zugesetzt wird und der auf diese Weise wie hochwertige Keramik wirkt. Darüber hinaus haben eine Dampfdusche entwickelt, die wir „Steam-Box“ nennen.

Während der Unternehmensbereich „Bad, Küche und Fliesen“ bis in die 2. Hälfte des 19. Jahrhunderts zurückgeht, ist „Tischkultur“ der älteste Unternehmensbereich. Er datiert zurück ins Jahr 1748, dem Gründungsjahr des Unternehmens und ist im Laufe seiner über 250jährigen Geschichte von zahlreichen bedeutenden Innovationen geprägt. Dadurch, dass es Villeroy & Boch gelang, Material und Produktionsverfahren zu optimieren und somit ausgezeichnete Keramikserien zu relativ günstigen Preisen anzubieten, hat das Unternehmen einen entscheidenden Beitrag zur Demokratisierung der Tischkultur geleistet.

Auch in jüngster Zeit hat sich hier einiges getan. Unsere Produktion im Bereich Tischkultur zählt zu den modernsten in ganz Europa. Wir haben es durch ein innovatives Produktionsverfahren geschafft, Teller auch in der Massenproduktion nicht nur rund herzustellen, sondern auch in anderen differenzierten Formen wie z.B. in schönen Wellenformen. Ich habe hier einmal einen solchen Artikel dabei, den man einfach anfühlen muss! Hier wird das Design praktisch zur Sprache von Innovation, weil neue Formen erst durch neue Techniken möglich wurden, was uns einen enormen Markterfolg beschert!

Villeroy & Boch ist heute mit seinen 256 Jahren eines der ältesten Industrieunternehmen mit Weltgeltung. Da stellt sich schon die Frage, ob Tradition und Innovation ein Gegensatz sind?! Unser Vorstandsvorsitzender Wendelin von Boch beantwortet das immer so: „Villeroy & Boch ist aus Tradition innovativ!“ Welche Bedeutung er und damit das Unternehmen der Innovation beimisst, resultiert daraus, dass bei Villeroy & Boch ein eigener Bereich „Innovationsmanagement“ gegründet wurde, dem von Boch selbst vorsteht.

Auf die Impulse und vor allem die konkreten Produktinnovationen, die aus diesem Bereich hervorgegangen sind, ist das hohe Innovationsimage zurückzuführen, das in einer Studie der Zeitschrift „Wirtschaftswoche“ mit hohen Punktwerten bestätigt wurde. Sie erfolgte in 2000 zusammen mit einer Unternehmensberatung. Das hat uns natürlich sehr gefreut! Sicherlich hat der Unternehmensbereich Tischkultur gerade in den letzten Jahren zum positiven Image des Konzerns erheblich beigetragen. Villeroy & Boch steht beispielsweise immer wieder mit mehreren Designs in den Top Ten der beliebtesten Geschirrserien.

Ein weiterer Grund für unser Innovationsimage ist gewiss auch „CeramicPlus“. Es ist uns gelungen, eine schmutzabweisende Oberfläche herzustellen, bei der Schmutz einfach abperlt. Mit der Oberfläche „ActiveCare“ haben wir darüber hinaus eine bakterienabweisende Glasur gefunden. Die auf „CeramicPlus“ abgestimmte Werbekampagne im Fernsehen, zu der sich Villeroy & Boch zum ersten Mal in seiner Geschichte entschied, hat uns einen bedeutenden Schritt weitergebracht. Diese Kampagne, die sich direkt an den Endverbraucher wandte, wurde vor allem deshalb eingeleitet, weil sich nach Ansicht des Großhandels niemand für solche Innovationen interessierte.

Weit gefehlt! Der Werbefilm zu „CeramicPlus“, in dem ein Waschbecken in einen Schlamm-Tümpel in der Nähe unseres Stammsitzes getaucht und nahezu ohne Schmutzspuren herausgefischt wurde, erregte großes Aufsehen. Und er besaß Überzeugungskraft, denn die Resonanz war in den Umsatzzahlen ablesbar. Der Marktanteil im Sanitärbereich stieg um 6%. Innovationen von solcher Akzeptanz wirken natürlich auch auf das Image der Marke zurück!

Was braucht man für Zutaten, um wirklich innovativ zu sein? Eine Unternehmenskultur, einen stetigen Prozess, Hot-Teams mit der Inspiration, die aus der Tuchfühlung mit dem Kunden entsteht! Man muss in die Zukunft denken, visionär. Prof. Sutton, ein Kreativitäts-Guru aus Kalifornien sagt „ Für eine kreative Kultur muss man Leute einstellen, die nicht tun, was man ihnen sagt, die Gepflogenheiten nur sehr langsam annehmen, und sich in der Firmenstruktur nicht wohlfühlen“. Wir haben wirklich solche Typen in unserem Innovationskreisen, die mich fast wahnsinnig machen, aber durch dieses anarchische Denken immer wieder große Sprünge erlauben, aus denen man irgendwie Produkte machen kann. Es gibt immer eine kleine Gruppe, die Dinge macht, die von der großen Masse erst später aufgenommen wird. Die gilt es, über Trendscouts zu ermitteln. Dazu entstehen dann kleine Arbeitsgruppen mit entsprechenden Ideen und Konzepten. Wichtig ist, das zu visualisieren, denn eine Skizze sagt mehr als 1000 Worte und ein Prototyp wiederum mehr als 1000 Skizzen. Das geben wir dann an die Unternehmensbereiche ab, die es entweder umsetzen oder in einen Ideenspeicher ablegen. Dieser ganze Prozess wiederholt sich alle 12 bis 24 Monate. Ganz wichtig ist, dass das nicht einzelne Entwicklungsabteilungen machen, sondern inter- disziplinäre Teams. Dazu gehören z.B. ein Patentanwalt, ein Designer, ein Architekt und ein professioneller Produktentwickler. Und ebenso eine Marketing- und eine Vertriebspezialistin. Auch versuchen wir, durch eine kulturell unterschiedliche Zusammensetzung die verschiedenen Welten zusammenzubringen, z.B. eine Türkin neben einem Schweden. Natürlich sind die Teams auch mit Männern und Frauen gleichermaßen besetzt. Praktisch haben wir in jedem Unternehmensbereich einen solchen Innovationskreis und wiederum einen Konzern-Innovationskreis, dem der Vorstandsvorsitzende angehört, damit das Ganze auch die Rückendeckung des Managements hat. Natürlich muss das Spaß machen, denn die Leute bringen sich nur dann 100%ig ein, wenn sie bis in die Haarspitzen motiviert sind und auch noch unter der Dusche über Verbesserungen nachdenken. Trotzdem müssen natürlich klare Ziele definiert sein mit präzisen Fristen und Terminen.

Die ganz Herausforderung für die Gruppen ist, von der linken logischen Hirnhälfte, die für Struktur und Ordnung steht, auf die kreative rechte umzuschalten, die für Bilder und Farben zuständig ist. Faith Popcorn, die heute schon mit ihrem Buch „Evaluation“ zitiert wurde, nimmt den Gedanken von Charles Darwin auf, der sagt „Männer sind darauf angelegt, das Schwarze im Auge zu sehen und vernachlässigen das Drumherum. Frauen haben mehr einen Panoramablick und sehen auch das Weiße“. Daher ist es ganz wichtig, dass wir auch weibliche Eigenschaften in unserem Innovationsprozess berücksichtigen! Wir bringen z.B. eine Gruppe besonders kreativer Kundinnen mit unserem Innovationsteam zusammen.

Die Kunden-Gruppe wird von einer Psychologin moderiert und nach ihren Gewohnheiten, Ängsten z.B. vor Bakterien, Schmutz, befragt. Unser Team soll dabei Inspirationen sammeln.

Sie sehen, wir setzen den Nutzer unserer Produkte ganz an den Anfang des Produktentwicklungsprozesses!. Unser Team sammelt die Ideen, konzipiert und visualisiert das und bringt es am nächsten Tag mit in den Workshop. Dazu haben wir dann aber eine ganz andere Verbrauchergruppe zusammengestellt, eher die für Villeroy & Boch typische. Das sind in diesem Fall Damen zwischen 30 und 40 mit höherem Einkommen, die sich für Tischkultur interessieren. Und sie sollten natürlich Villeroy & Boch nicht feindlich gegenüberstehen. Diese Gruppe bewertet dann die Konzepte.

Wir schöpfen daraus circa 300 Idee, die wir auf etwa 20 Konzepte reduzieren. An einem Beispiel können Sie unseren Lernprozess einmal erleben: wir hatten ein Kunststoff-Geschirr konzipiert, gedacht für Ältere oder Kinder, das leicht zu handhaben war. Kein Rutschen, kein Klappern. Bei der Vorführung waren wir ganz entsetzt über die Reaktion: Hauptassoziation war „Ich bin zu blöd, um mit Porzellan umzugehen! Porzellan ist doch was Feines, das muss doch dünnwandig sein und kann ruhig kaputtgehen. Darin drückt sich ja gerade sein Wert aus!“ Wir sind ein wichtiges Themenfeld angegangen, haben aber die Botschaft falsch formuliert! Das waren für uns wertvolle Lernansätze, die wir von Anfang an in die Produktentwicklung einfließen lassen konnten ohne nach relativ aufwändiger Marktforschung später festzustellen, dass wir in die falsche Richtung gelaufen sind.

Oft haben kleine Dinge große Auswirkungen! Wie z.B. unser Waschbecken ohne Überlaufloch. Technisch ist das so gelöst, dass es hier einen Bogen gibt im Waschbecken und ein spezielles Ventil, das nach dem Prinzip kommunizierender Röhren funktioniert. Das war ein Nebenergebnis aus einem Bad-Workshop mit Kunden, wo gesagt wurde „Uns stört das Überlaufloch, da kommen immer Bakterien raus und es ist schwierig zu reinigen“. Unsere Marketingleute waren hin und weg! Der Wegfall eines Bakterienherdes hat uns schon Anfragen von Krankenhäusern gebracht. Und an der Stelle des Abflusslochs könnten wir gut unser Firmenlogo unterbringen! Der Produktionsprozess wiederum war begeistert, weil diese Löcher eine häufige Reklamationsquelle waren: nicht richtig rund, zackig ausgestochen. Also kleine Wirkung, großer Erfolg!

In der Innovationslehre sagt man, wenn einen etwas ganz besonders stört, dann sollte man es lieber nicht verbessern, sondern ganz weglassen. So haben wir die Armatur ganz weggelassen, Diese Anregung kam aus dem Bereich öffentlicher Toiletten. Jemand sagte: wenn Bayern München verliert, gehen 8 von 12 Armaturen nicht mehr, weil die Fans in ihrer Wut daran herumgezerrt haben. Von Hotels wissen wir, dass das Polieren von Armaturen einen signifikanten Arbeitsaufwand darstellt. Also lassen wir das einfach weg! Das Wasser fließt nach einem vordefinierten Strahl, wir haben zwei Sensoren in der Keramik. Wenn Sie die Hände zum Roten hin bewegen, wird das Wasser warm, zum Blauen hin kalt. Und dieses Becken ist bezahlbar! Obwohl es seit Monaten fertig entwickelt ist, wird die Auslieferung noch dauern, weil die Kooperation mit einem Armaturenhersteller gescheitert ist und wir jetzt den Vertrieb nebst Service selbst aufbauen müssen.

Wir machen diesen Innovationsprozess auch international, denn Villeroy & Boch hat einen Auslandsanteil von ca. 70%. Wir haben unsere ausländischen Mitarbeiter und Kunden nach ihren Produktideen befragt und einen Preis - eine Reise nach New York - ausgesetzt. Wir wurden überschwemmt mit Ideen, aber das Wichtigste ist, dass Mitarbeiter und Kunden das motivierende Gefühl haben, teilzuhaben an der Produktentwicklung!

Zu „visionärem Denken“ ein Beispiel: das amerikanische Eishockey-Idol Gretzky hat erklärt „ich laufe nicht dorthin, wo der Puck ist, sondern dorthin, wo er als nächstes sein wird“! Dieser Blick in die Zukunft ist ganz wichtig beim Entstehen von Innovationen.

Wir gehen davon aus, dass das Bad sich langsam zu einer persönlichen Wellness-Landschaft entwickelt, also ein Rückzugsraum vor der feindlichen Welt wird, weg von

der Hektik des Alltags. Das gilt auch in Hotels: wer sich wirklich zurückziehen will, will nicht mit wildfremden Leuten im Whirlpool sitzen! Die Formen werden runder, Licht spielt eine größere Rolle. Das Ganze gibt addiert eine Vergrößerung und Emotionalisierung des Bades. Sie nehmen Möbel mit in Ihr Bad, Sie haben dort Ankleidefunktionen.

Wir wissen, dass es immer mehr ältere Menschen mit Kaufkraft geben wird. Im Vorgriff darauf trägt unser Vorstandsvorsitzenden schon einmal einen Age-Explorer-Anzug, der simuliert, er sei 80 Jahre alt. Damit muss er in die Badewanne steigen, ein Tässchen halten, einfach fühlen, wie sich unsere Produkte anfühlen. Im Helm ist eine Brille mit ein paar Dioptrien integriert, die die Gelbfärbung der Linse simuliert. Auf den Ohren sitzen Dämpfer, die das Hörvermögen dämpfen. Hierdurch haben wir ganz konkrete Hinweise bekommen, wie man z.B. gut in eine Badewanne einsteigt. Oder ob man ein Tässchen mit zierlichem Henkel anfassen kann. Die Dekore verschwimmen und werden durch den Gelbstich ganz anders wahrgenommen. Das ist also ein Versuch, in die Haut des Kunden zu schlüpfen, um ganz am Anfang die richtigen Produktentwicklungsimpulse zu bekommen. Von 100 Ideen funktioniert nur eine, sagt unser Vorstandsvorsitzender in der Wirtschaftswoche. Ich würde sagen, man benötigt sogar wesentlich mehr Ideen, um eine wirklich gute, marktfähige zu kreieren.

Lassen Sie mich mit einem Zitat von Martin Walser enden „immer wieder anfangen wollen, es für möglich halten, das ist das Weibliche in mir“. Vielen Dank!