

- In diesem Kapitel lesen Sie, warum Unternehmen Innovationen brauchen, wie der Lebenszyklus Ihrer bestehenden Produkte den Bedarf an neuen Produkten bestimmt und wie das richtige Timing für Neuprodukteinführungen aussieht.

Der Grund für Innovationen

Der Hauptgrund für die Einführung von Innovationen ist – einfach ausgedrückt – die langfristige Zukunftssicherung des Unternehmens, die in den meisten Fällen in der langfristigen Unternehmensplanung schriftlich fixiert ist. Die Zukunftssicherung dient der Erhaltung der Selbstständigkeit, der Streuung des unternehmerischen Risikos und nicht zuletzt auch der Sicherung der Arbeitsplätze des Unternehmens. Damit wird deutlich, welche betriebswirtschaftliche Bedeutung Innovationen für die Unternehmen haben.

Von der systematischen Innovationsplanung und -entwicklung hängt es ab, ob ein Unternehmen langfristig eine Überlebenschance hat. Manchmal helfen auch ein guter Riecher für Neues, Zufall und Glück. Mit Sicherheit hat dies jedoch nichts zu tun. Alle Produkte unterliegen einem Produktlebenszyklus, wie wir Menschen letztlich auch. Am Ende des Produktlebenszyklus muss das Produkt, vielleicht auch gegen den Willen des Unternehmens, den Markt verlassen und Platz machen für neue marktgerechtere Produkte. Und genau hier liegt das Dilemma vieler deutscher Unternehmen. Die meisten Hersteller setzen auf Lebensverlängerungsmaßnahmen, um den Umsatz- und Deckungsbeitragsverlust möglichst weit hinauszuschieben. Solche Lebensverlängerungsmaßnahmen verschlingen viel Geld (Marktforschung, F&E, Relaunchmaßnahmen und Wiedereinführungskosten ...) und bringen selten den erhofften Erfolg. Den deutschen Unternehmen gehen die Innovatoren und der Mut zu Innovationen aus. Innovationen werden noch heute in deutschen Unternehmen schwach gemanagt. Die Angst ist groß, dass man sich mit der Einführung von echten Innovationen zu großen Risiken im Markt aussetzt. Häufig bestätigen dies auch allseits bekannte Flops. Doch diese Sorge ist in der Regel unberechtigt, wenn sich die

Unternehmen dazu durchringen, Innovationen auf den Markt bringen, in denen sie sich schon recht gut auskennen und darüber hinaus analytisch und planerisch vorgehen. Was die meisten Unternehmen benötigen, ist ein vertrauensvolles und positives Verhältnis zu Innovationen, statt in jeder Innovationsidee vorweg schon Risiken zu sehen.

Folgende Hinweise sollten Sie bei einem systematischen Prozess für Neuprodukte beachten:

- Analysieren Sie Trends und Zukunftschancen und reagieren Sie möglichst schnell marktkonform.
- Wenden Sie ein auf die Markt- und Unternehmenssituation abgestimmtes Planungs-, Entwicklungs- und Einführungssystem an.
- Machen Sie das Thema Neuproduktentwicklung und -einführung in Ihrem Unternehmen zur Chefsache.
- Setzen Sie alle „marktreifen“, erfolgreichen Analyse- und Bewertungsverfahren ein.
- Setzen Sie die erfolgreichsten Kreativitätstechniken zur Produktideenfindung ein.
- Wenden Sie effiziente Selektions- und Bewertungsverfahren hinsichtlich der Produktideenauswahl an.
- Installieren Sie einen Produktausschuss, der abteilungsübergreifend tätig ist, der u. a. die Produktentwicklung und Markteinführung mit entsprechend ausgestatteten Kompetenzen unverzüglich vorantreibt.
- Binden Sie Kunden (Lead User) in den Neuproduktprozess ein und akzeptieren Sie diese als kompetente Ideengeber.

Praxistipp

Erfolgreiche Unternehmen wissen, dass die wirklich erfolgreichen Produktideen aus der Tiefe, aus dem Markt, aus dem Kunden- und Lieferantenkreis kommen. Beschäftigen Sie sich deshalb auch intensiv mit Ihren Kunden und Lieferanten.

Ein Vorzeigeunternehmen in dieser Sache ist z. B. Toyota. Toyota bindet seine langjährigen, erfahrenen Kunden und Lieferanten in das gesamte Planungs- und Innovationssystem ein. Shotaro Kamiya, ein hoch verdienter Toyota-Manager, baute das Händlernetz in Japan auf. Danach wurde er Chairman honoris causa. Er sagte: „Bei der Betrachtung der Nutzen, die sich aus dem Verkauf unserer Autos ergeben, sollte die oberste Priorität immer beim Kunden und seiner Bestellung liegen. Dann folgt der Händler und schließlich wir. Diese Einstellung ist die beste Methode, um das Vertrauen unserer Kunden und Händler zu gewinnen und uns damit letztlich das Wachstum zu bescheren“ (Becker 2006). Sich mit dem Kunden intensiv zu beschäftigen und ihm immer zuhören, ist bei Toyota eine absolute Selbstverständlichkeit, denn die Rolle des herkömmlichen Kunden hat sich dramatisch verändert. Die Kunden von heute haben nur noch wenig mit ihrer ehemaligen Käuferrolle zu tun. Die Kunden von heute haben die Rolle des aktiven Ideen- und Mitschöpfers übernommen.

Um die Kundenkompetenz erfolgreich nutzen zu können, sollten Sie folgende Überlegungen anstellen:

- Wer sind unsere Kunden?
- Welche Probleme liegen an und sollen gelöst werden?
- Welches Problem wird gesucht bzw. soll gelöst werden?
- Können wir das Problem lösen?
- Können wir die Lösung zu einem vernünftigen Preis, Service anbieten?

Woher kommt der Bedarf für Innovationen?

Der Bedarf und die Anlässe für Innovationen können von unterschiedlichen Faktoren ausgelöst werden, die allesamt in einer engen Wechselbeziehung stehen und sich untereinander und gegenseitig ständig aktivieren (siehe Abb. 5). Alle Faktoren und ihre Signale zusammen betrachtet, lassen letztlich den Bedarf an Innovationen erkennen.

Der Bedarf aus Sicht der Technologie resultiert meistens aus den rückläufigen Innovationsrenditen, da die Investitionen für die technische Verbesserung des Produkts immer mehr zunehmen und die technologische Leistungsfähigkeit des Produkts im Wettbewerbsumfeld nicht mehr differenziert. Besser ist es dann, die finanziellen Mittel in eine völlig

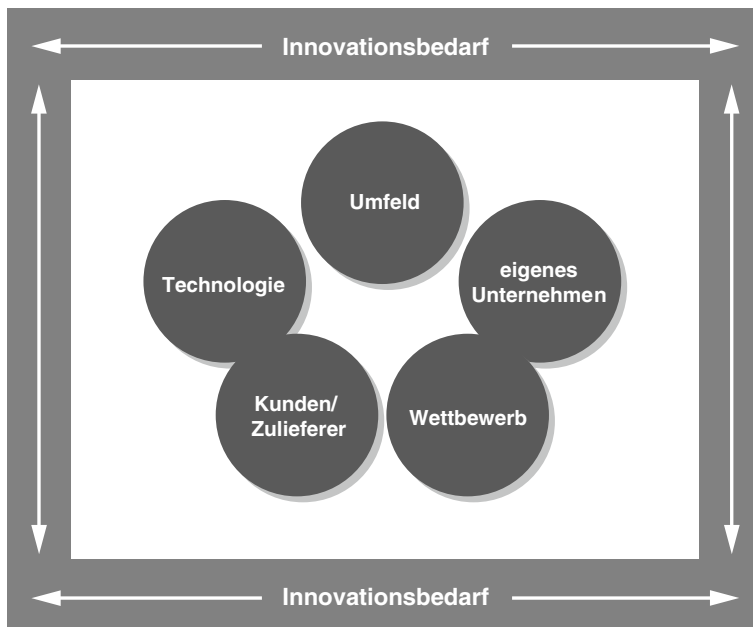


Abb. 5 Antriebsquellen für den Bedarf von Innovationen

neue Technologie zu investieren, um wieder Innovationsrenditen abschöpfen zu können. Ein weiterer Punkt der Bedarfsdeckung aus Sicht der Technologie ist das Image des Unternehmens. Werden von dem Unternehmen Produkte mit veralteter Technik hergestellt, werden diese Produkte und das Unternehmen als tradiert betrachtet. Die Produkte verlieren an Attraktivität für den kaufenden Produktanwender.

Technologieinduzierte Innovationstreiber z. B. aus der Automobilindustrie kommen schwerpunktmäßig aus den Bereichen Antriebstechnik, Werkstofftechnik, Elektronik und Telematik (Verkehrsleittechnik und Fahrzeugmanagement) (Fraunhofer und Mercer Marketing Consulting 2004; Diez 2006). Die sich schnell wandelnde technologische Entwicklung zwingt somit die Unternehmen ständig zu neuen Lösungen.

Im Idealfall wird der Innovationsbedarf von der Zulieferer- und/oder Kundenseite ausgelöst, womit das Floprisiko für das innovierende Unternehmen stark reduziert wird. Darum ist die permanente, aktive Kundeneinbindung in den Innovationsprozess ein festes „Muss“.

Ein wichtiger Treiber für Innovationen ist selbstverständlich auch der Wettbewerb. Hier muss erforscht werden, welche möglichen Substitutionsgefahren (Innovationsentwicklungen) von den Wettbewerbern ausgehen könnten. Sich verändernde politisch-rechtliche und/oder ökologische und naturgesetzgebende Rahmenbedingungen sind ebenfalls Chancen für die Entwicklung und Einführung von Innovationen. Ein Beispiel hierfür ist der Automobilhersteller Toyota mit der Neuentwicklung seines Hybrid-Motors in den verschiedenen Modellen.

Die Wünsche der Endkunden werden immer individueller und ausgefallener und nehmen ständig zu. Der Endkunde soll ein Produkt erhalten, das hundertprozentig seinen Wünschen entspricht und darüber hinaus möglichst ein akzeptables Preis-Nutzen-Verhältnis hat. Solche individuellen Kundenwünsche stellen Unternehmen immer wieder vor große Herausforderungen und sind zugleich auch ein starker Motor für Innovationen und neue Produkte.

Nicht allein Technologien, Wettbewerbsdruck, Kunden und Zulieferer sowie das Umfeld eines Unternehmens beeinflussen dessen Innovationstätigkeit. Auch die Signale aus dem Produktportfolio, die Produktlebenszyklus- und Altersstrukturanalyse und der Blick auf die langfristige strategische Unternehmensplanung mit Stärken-/Schwächen- und Chancen-/Risikensanalyse usw. tragen dazu bei.

Lebenszyklusanalyse – Existierende Produkte altern

Die begrenzte Lebensdauer der schon im Markt eingeführten Produkte ist ein wesentlicher Grund für die ständige Entwicklung und Einführung von Innovationen. Märkte und Kundenwünsche ändern sich immer schneller. Technologien wandeln sich, der Wettbewerb wird durch neue Anbieter härter und rechtliche Rahmenbedingungen zwingen zu Veränderungen. Gerade eben neu eingeführte, etablierte Produkte werden immer schneller von

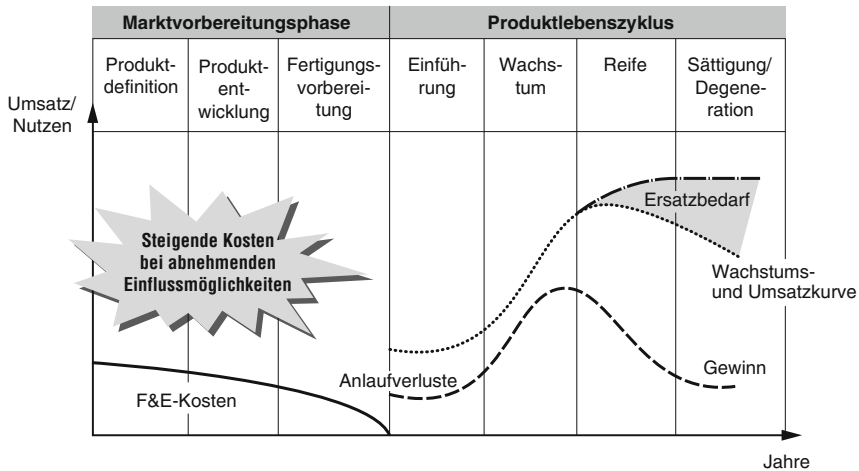


Abb. 6 Produktlebenszykluskurve (In Anlehnung an Vahs und Burmester 1999, S. 93 sowie Litfin 2006)

neuen Produktentwicklungen im Markt verdrängt. Der Produktlebenszyklus verkürzt sich unaufhaltsam.

Die Unternehmen sind daher gezwungen, solche Innovationen immer schneller in den Markt einzuführen, die sich den gegebenen Marktbedürfnissen anpassen bzw. neue Marktimpulse schaffen, um an diesen überproportional zu partizipieren.

Lückenanalyse – Wachstumslücke und Lückenplanung

Stellt sich heraus, dass das Angebotswachstum nicht die geplanten Ziele erreicht, entsteht zwangsläufig eine strategische Lücke. Dem Unternehmen entgehen dabei wertvolle Umsätze, Cashflow und Gewinne, die zu seiner Erhaltung und seinem Wachstum wichtig sind. Darüber hinaus verliert das Unternehmen an Marktbedeutung, Marktanteil, Image usw. Die Lücke muss also schnellstens geschlossen werden, entweder durch Produktverbesserungen oder -modifikationen oder durch Innovationen.

Um diese Lücke zu schließen, sind alle nur erdenklichen Maßnahmen zu treffen. In erster Linie bedeutet das, dass finanzielle Mittel bereitgestellt und die notwendigen innerbetrieblichen Voraussetzungen (Organisation, Klima, Kultur, Innovationsfreundlichkeit ...) geschaffen werden. Ziel einer Lückenplanung ist es, mögliche in der Zukunft auftretende Umsatzlücken festzustellen und daraus Maßnahmen abzuleiten, die eine solche strategische Lücke erst gar nicht aufkommen lassen bzw. sie frühzeitig zu schließen. Abbildung 7 zeigt die Problematik. Die strategische Lücke ist eine Umsatzlücke, die durch neue Produkte und/oder vorhandene Produkte und/oder bestimmte Marketingmaßnahmen geschlossen werden muss, um den Planumsatz zu erreichen.

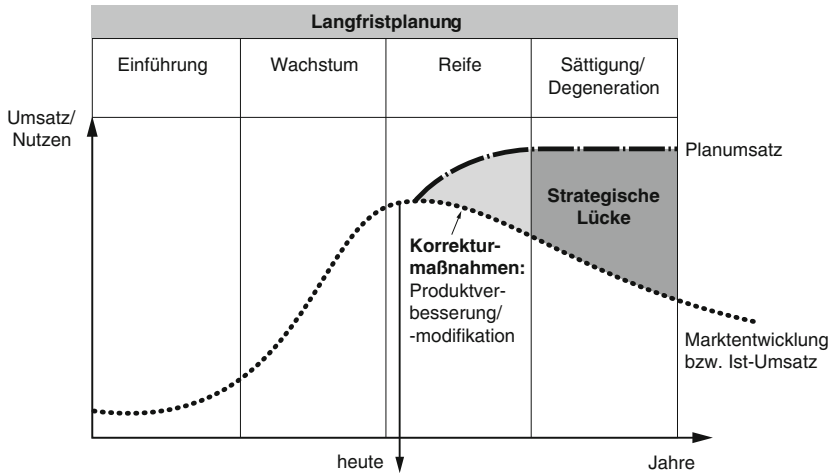


Abb. 7 Strategische Lücke

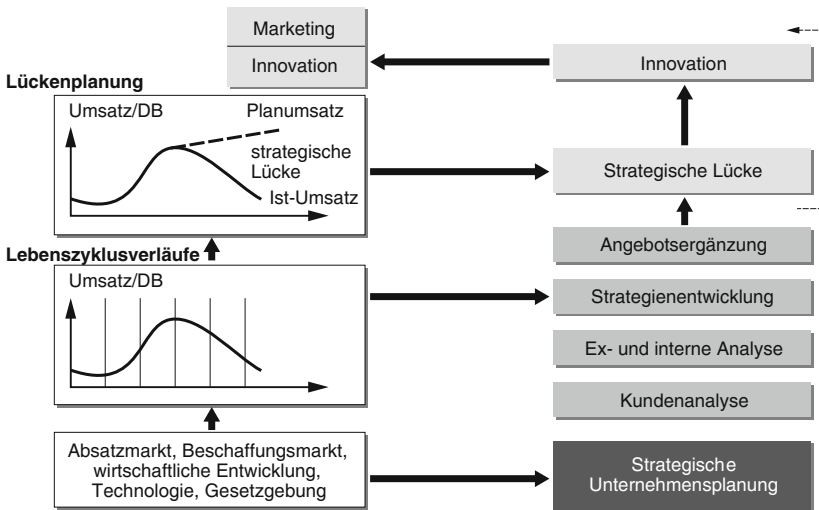


Abb. 8 Zusammenhänge zwischen strategischer Lückenplanung und strategischer Unternehmensplanung (In Anlehnung an Kramer 1977, S. 49)

Abbildung 8 verdeutlicht zusätzlich die Zusammenhänge zwischen strategischer Lückenplanung und strategischer Planung. Die Lückenplanung beginnt mit der Festlegung des Planumsatzes und endet mit dem Vergleich von Soll- und Ist-Ergebnissen und der dazu gehörenden Festlegung von Maßnahmen zur Schließung der strategischen Lücke. Die strategische Planung und die Analyse der strategischen Lücke sind ein wichtiges Instrument im Innovationsprozess und dürfen auf keinen Fall vernachlässigt werden.

Das Timing der Innovationseinführung

Legen Sie den Termin der Produkteinführung auf keinen Fall unter Zeitdruck fest und achten Sie darauf, dass die Bereitstellung der finanziellen Mittel gesichert ist. Leider ist das in vielen Unternehmen nicht der Fall. Die schon erwähnten kurzen Produktlebenszyklen und die kürzeren Halbwertszeiten des Know-hows machen deshalb eine gut strukturierte Produktentwicklung zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor.

In beinahe allen Branchen sind die Entwicklungskosten drastisch gestiegen. Das Ergebnis ist die Verlängerung des Break-even-Zeitpunkts. Drastisch anwachsende Entwicklungskosten und immer kürzer werdende Produktlebenszyklen der Produkte stehen der Notwendigkeit möglichst langer Pay-off-Zeiten für die Amortisation der investierten Entwicklungskosten gegenüber. Die Zeit für das Geldverdienen der Unternehmen wird immer kürzer und die Innovationskosten steigen ständig. Das Dilemma: Die Unternehmen befinden sich in einer Zeitfalle, die sich aus Zeit- und Kostendruck zusammensetzt. Eine kürzere Entwicklungszeit zu erreichen, um mehr Zeit für die Amortisation der eingesetzten Investitionen zu erhalten, ist nicht ohne Mehrkosteneinsatz zu bewerkstelligen, da eine Beschleunigung der Entwicklungszeit nur durch weiteren Personaleinsatz und durch Investitionen in Werkzeuge und/oder Maschinen möglich ist. Im anderen Fall bedeutet die Verzögerungen der Entwicklung auch eine Verzögerung der Markteinführung, die Amortisationsrate gestaltet sich ungünstiger und die Marktchancen des Unternehmens verschlechtern sich ebenfalls durch den schnelleren Wettbewerb.

Nicht die Großen sind die Sieger im Markt, sondern die Schnelleren sind es. Die Schnelleren haben mehr Zeit für das Zurückverdienen ihrer Entwicklungsinvestitionen, da sie die Entwicklungszeit kürzer gestalten konnten. Ein weiteres Handicap für den Langsamen ist, dass bei seinem Markteintritt das Preisniveau womöglich schon sinkt und er nun nicht mehr an den frühen Innovationsrenditen partizipieren kann. Diese Situation wiederum lässt das Zurückverdienen der eingesetzten Investitionen in der geplanten Qualität kaum noch zu. Das Endergebnis ist dann ein „Flop“. Der Zeitwettbewerb schlägt in den Unternehmen deutlich negativ zu Buche, wenn die angestrebte Entwicklungszeit nicht eingehalten wird und die Produkteinführung sich dadurch verzögert. In diesem Falle drohen dem Unternehmen hohe Ertragseinbußen.

Der Grund für eine solche Verzögerung liegt in der meist nicht ausgereiften Organisation der Entwicklungsabläufe. An einem solchen Entwicklungsprozess sind immer viele Unternehmensabteilungen beteiligt. Die Zusammenarbeit geht dabei nicht immer reibungslos vonstatten. Unterschiedliche Auffassungen, Einzelentscheidungen und Abstimmungsschwierigkeiten sind an der Tagesordnung und führen zu solchen Verzögerungen.

Wenn die Entwicklungszeiten verkürzt werden sollen, müssen die in dem Unternehmen vorhandenen Abläufe bekannt sein und verstanden werden. Das ist wichtig, damit die formellen und informativen Abläufe möglichst wenige Reibungsverluste unter den Funktionsabteilungen erzeugen. Abhilfe kann hier ein neu gegründeter Innovationsausschuss schaffen, der aus Mitgliedern der einzelnen Funktionsbereiche besteht und funktionsübergreifend arbeitet. Er kann dazu beitragen, dass der Zeitrahmen für die Produktentwick-

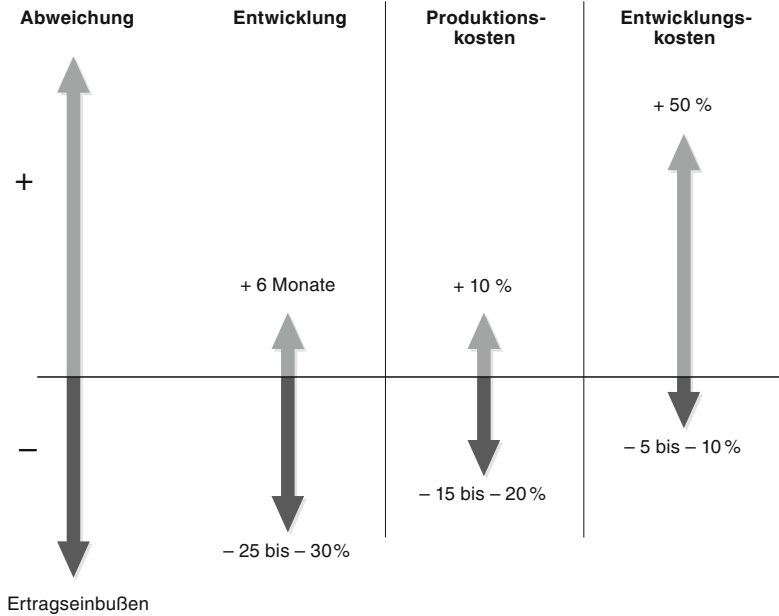


Abb. 9 Überschreitung des Entwicklungszeitrahmens vs. Ertragseinbußen (In Anlehnung an Arthur D. Little International 1988)

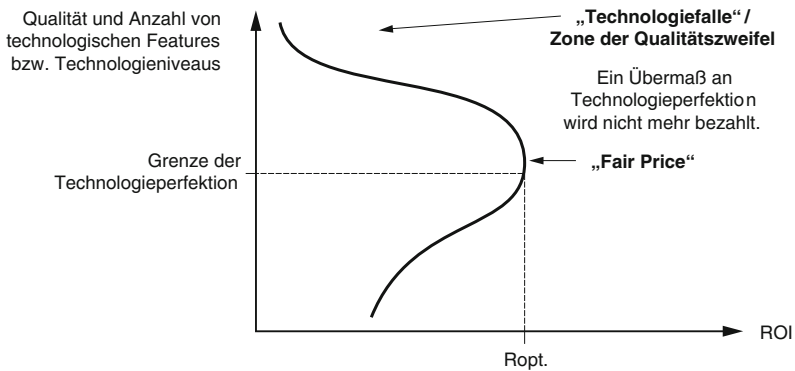


Abb. 10 Overengineering/Technologiefalle (Vgl. Diez 2006, S. 219)

lungszeit und Produkteinführung reduziert wird. Je weiter der Produktentwicklungsprozess fortschreitet, umso schneller werden notwendige Veränderungsmaßnahmen vorgenommen. Bei weiterem Voranschreiten des Prozesses bauen sich die Beeinflussungsmöglichkeiten von Kosten (Selbstkosten) ab. Aus der Praxis ist bekannt, dass ungefähr zwei Drittel der gesamten Kosten eines neuen Produkts in der Entwicklungszeit budgetiert sind. Eine frühzeitige Einbindung der Kunden verhindert Overengineering (Technologiefalle)

und Kostenauswüchse und erhöht die Aussichten auf erfolgreiche Innovationen, weil sie marktgerecht sind. Overengineering wird aufgrund des hohen Preises von Kunden und Endverbrauchern oft nicht gewürdigt, weil das Preis-Nutzen-Verhältnis für sie nicht akzeptabel ist (vgl. Abb. 10). Diese Fehlentwicklung kann durch die frühzeitige Einbindung und Befragung von Kunden verhindert werden. Auch dadurch werden Kosten und Zeit für die rechtzeitige Produkteinführung (Time to Market) gespart.

Literatur

- Arthur D. Little International 1988. *Innovation als Führungsaufgabe*. Frankfurt.
- Becker, Helmuth 2006. *Phänomen Toyota*. Berlin/Heidelberg.
- Diez, Willi 2006. *Automobilmarketing*. Landsberg am Lech.
- Fraunhofer, und Mercer Management Consulting 2004. *Future Automotive Industry Structure 2015 – Die neue Arbeitsteilung in der Automobilindustrie*. Materialien zur Automobilindustrie Nr. 32, Frankfurt a. M. 2004
- Kramer, Friedhelm 1977. *Produktinnovation*, Orientierung Schweizerische Volksbank Nr. 66, 1977.
- Litfin, Thorsten 2006. Handout zum Management Circle-Seminar. *Der Produktmanager*, 2006.
- Vahs, Dietmar und Burmester, Ralf 2002. *Innovationsmanagement. Von der Idee zur erfolgreichen Vermarktung*. Schäffer-Poeschel-Verlag.

Von der Produktidee zum Markterfolg
Innovationen planen, einführen und erfolgreich
managen

Großklaus, R.H.G.

2014, XVII, 246 S. 135 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-8349-4593-8