

brand eins

Wirtschaftsmagazin

Idee + Disziplin + Planung

Innovationen sind eine heikle Sache. Unternehmen brauchen sie, Kunden nur zum Teil. Der kanadische Innovations-Experte Robert Cooper sprach mit brand eins darüber, wie das Nötige zum Nützlichen wird.

Text: Christiane Sommer, **Foto:** Anne Grünhagen

brand eins: Wie erfindet man eine Innovation, Herr Cooper?

Robert Cooper: Man braucht eine Idee. Und der Rest ist ziemlich harte Arbeit.

So leicht kann es nicht sein. Die meisten Innovationen scheitern.

Das stimmt. Laut unserer neuesten Untersuchung, für die wir Unternehmen quer durch alle Branchen analysierten, wird nur eines von vier Entwicklungsprojekten zu einem wirtschaftlichen Erfolg. Das ist kein besonders gutes Ergebnis. Vor allem, wenn man berücksichtigt, dass die meisten Innovationen keine bahnbrechenden Neuerungen sind.

Das entspricht übrigens auch der Verwendung der Forschungs- und Entwicklungsgelder. Unsere Studie ergab, dass die Unternehmen im Schnitt weniger als 20 Prozent ihrer F&E-Mittel für echte Innovationen ausgeben. Der Rest geht in Verbesserungen und Varianten, die den Lebenszyklus des Produktes verlängern oder in Verfahren, mit denen sich Kosten reduzieren lassen.

Interessant ist, dass die Unternehmen, die am erfolgreichsten bei der Produktinnovation sind, mehr als 40 Prozent ihrer F&E-Aufwendungen in die Entwicklung neuer Produkte stecken.

Vielleicht sind die Unternehmen mit ihren Innovationen nicht erfolgreich, weil die Kunden nicht mehr so viele neue Produkte wollen?

Wenn die Kunden die Innovation nicht wollten, würden sich die Unternehmen den Ärger sparen und aufhören, an Neuerungen zu arbeiten. Der Kunde möchte das Neue, er fordert es. Zum Beispiel wollen die Menschen immer sicherere, komfortablere Autos. Und die neueste technische Ausstattung.

Der Handel verkauft immer weniger.

Das mag auch mit der wirtschaftlichen Situation in Ihrem Land zusammenhängen. In den USA machen die innovativen Unternehmen im Schnitt rund 30 Prozent ihrer Umsätze mit Produkten, die nicht älter als drei Jahre sind. Besonders innovative Unternehmen machen sogar rund 38 Prozent ihrer Umsätze und gut 42 Prozent der Gewinne mit neuen Produkten.

Dennoch sinkt offenbar die Bereitschaft, für Innovationen mehr Geld zu zahlen, das belegen die Verkaufszahlen aus der Automobilindustrie.

Auf einem reifen Markt wie in der Automobilindustrie gibt es eben nur wenig, was der normale europäische oder nordamerikanische Kunde tatsächlich noch an Mehrwert braucht. Das macht sinnvolle Innovation schwer. Aber es geht. Einer meiner Kunden hat gerade auf Basis der Nanotechnologie ein selbstreinigendes Fenster entwickelt. Und erfüllt damit den Traum einer jeden Hausfrau. Das ist übrigens ein schönes Beispiel dafür, dass Technologie ein Treiber für Innovationen ist, neben den Kunden und der fortschreitenden Globalisierung.

Die Frage für diejenigen, die in entwickelten Märkten ihr Geld verdienen, aber ist: Welches sind die Märkte der Zukunft? Es sind Bildung, Gesundheit, Biotechnologie und Nanotechnologie. Da

werden wir sehr bald sehr viele Innovationen sehen. Das sind noch ziemlich offene Felder, und die Menschen warten darauf, dass sie besetzt werden – weil sie immer mehr wissen müssen und weil sie sich künftig mehr selbst um ihre Gesundheit kümmern werden. Diese Bereiche sind die neuen Wachstumsmotoren. Ähnlich wie das Automobil in den ersten Dekaden des 20. Jahrhunderts.

Wie entsteht also eine gute Innovation?

Die Unternehmen, die erfolgreich neue Produkte entwickeln, haben gute Leute, eine gute Technologie – und vergessen darüber trotzdem nicht, den Markt zu beobachten. Sie sprechen mit den Kunden, denn die entscheiden letztendlich über den Erfolg eines Produktes. Hinzu kommt Disziplin und gute Planung: Die Top-Innovatoren in Amerika bringen gut 80 Prozent ihrer Produktentwicklungen zum festgesetzten Zeitpunkt in der geplanten Qualität auf den Markt. Die schlechten schaffen das nur zu 35 Prozent. Der Schnitt schafft es bei 55 Prozent seiner Produkte. Daran sehen Sie schon, dass einiges im Argen liegt.

Was ist das Geheimnis der Erfolgreichen?

Im Wesentlichen kommt es auf vier Bausteine an. Da ist zunächst mal der Prozess, der festgelegt sein sollte. Also: Bis wann sollen welche Aufgaben erledigt sein, wer macht wann was? Wer ist verantwortlich? Welche Kriterien entscheiden, ob wir weitermachen oder abbrechen? Im Prozess wird beispielsweise festgelegt, wer die Marktuntersuchung macht, wer mit den Kunden spricht. Die guten Unternehmen machen sich über all das sehr früh Gedanken und verbringen zu Beginn eines Innovationsprojektes sehr viel Zeit damit, sich zu überlegen, was und wie ihr neues Produkt überhaupt sein soll. Was es also tatsächlich besser macht als das, was bereits auf dem Markt ist.

Die weniger erfolgreichen Unternehmen legen einfach los. Und: Die erfolgreichen Firmen haben das, was wir Decision Points, also Entscheidungspunkte, nennen, die über den Fortgang des Projektes entscheiden. Und zwar mit sehr harten Kriterien, die eingehalten werden müssen.

In den weniger erfolgreichen Unternehmen sitzen die Leute um einen Tisch herum und fragen in die Runde: Was wollen wir machen? Sie listen zehn oder 20 Produkte auf und arbeiten an allen gleichzeitig. Manchmal haben sie Glück – und ein Produkt ist erfolgreich. Häufiger nicht.

Die erfolgreichen Unternehmen beginnen mit zehn Optionen, die sie mit Hilfe bestimmter Kriterien immer weiter konkretisieren und reduzieren. Am Ende haben sie drei Produkte, von denen sie zwei auf den Markt bringen. Aber diese beiden haben gute Aussichten am Markt.

Klingt einleuchtend.

Das finden viele Manager auch. Aber die wenigsten bringen die Disziplin auf, sich ernsthaft auf die festgesetzten Ziele zu konzentrieren, den Kriterienkatalog konsequent einzuhalten und systematisch zu arbeiten. Das ist auch verständlich: In vielen Unternehmen ist Innovation ein politisches Projekt. Man weiß, wer welches Produkt will, jeder hat Favoriten, und dann heißt es: Lässt du mir meins, lass' ich dir deins. Und am Ende bekommen die Projekte eine Eigendynamik, die niemand mehr aufhalten kann oder will – auch, weil man schon so viel Zeit und Geld darauf verwendet hat.

Es scheitert also an der Disziplin?

Jedenfalls zum Teil. Erfolgreiche Unternehmen arbeiten zudem anders. Sie arbeiten in Teams mit Mitarbeitern aus unterschiedlichen Abteilungen. Wie beim Fußball, wo man auch unterschiedliche Stärken braucht. Und sie haben eine Spielstrategie. Sie können natürlich auch einfach gegen das Tor anrennen – aber es sind die Mannschaften mit dem besten taktischen Repertoire, mit einer ausgefeilten Systematik, die die meisten Spiele für sich entscheiden.

Hinzu kommt eine innovationsfreundliche Unternehmenskultur, was bedeutet, dass bis hin zur Unternehmensleitung Innovationen Priorität haben.

Kann sich in so striktem Umfeld Kreativität entfalten?

Ich würde so weit gehen zu sagen, ohne klare Strukturen läuft Kreativität ins Leere. Wenn das Ziel unklar ist, ist das kontraproduktiv. In einem solchen System gibt es keine echten Erfolge.

Neben einem klar strukturierten Prozess und einer innovationsfreundlichen Unternehmenskultur brauchen Sie natürlich auch ausreichende Ressourcen. Sie brauchen Geld. Aber vor allem genügend Leute, um in der Produktentwicklung erfolgreich zu sein. Wenn Ihre guten Mitarbeiter mit etwas

anderem beschäftigt sind – vergessen Sie's. Ein Innovationsprojekt braucht gründliche Arbeit, die schaffen Sie nicht nebenbei.

Gesetzt den Fall, ich habe genügend Mitarbeiter – was dann?

Dann muss ich sie meinen Prioritäten entsprechend zuteilen. Und natürlich mein Produkt-Portfolio betrachten und die Innovationsprojekte identifizieren, an denen gearbeitet werden soll. Auch das unterscheidet die erfolgreichen von den weniger erfolgreichen Unternehmen. Manche Firmen beherrschen das so gut wie gar nicht: Da werden Projekte nahezu ausschließlich aus den falschen Gründen verfolgt.

Warum ist das alles so schwierig?

Wir haben festgestellt, dass nicht mal die Hälfte der Unternehmen eine Innovationsstrategie hat. Wenn wir danach fragen, bekommen wir Antworten wie: Wir wollen unsere Umsätze verdoppeln. Das ist ein Ziel, keine Strategie, sage ich dann. Wie wollen Sie Ihre Umsätze verdoppeln? Woher sollen sie kommen? Aus den alten oder aus neuen Geschäftsfeldern? Was wollen Sie für Produkte? Welche Technologie wollen Sie verwenden?

Ich fasse zusammen: Ich brauche einen klaren Prozess, den alle einhalten, eine entsprechende Unternehmenskultur, genügend Ressourcen, die clever eingesetzt werden, und eine konsequente Innovationsstrategie, dann klappt's auch mit der Innovation.

Theoretisch. Aber so machen es die wenigsten Firmen.

Nehmen wir Klima und Kultur: Viele Führungskräfte interessieren sich nicht für Innovationen. Für viele, gerade bei Aktiengesellschaften, sind Finanzen und kurzfristige Ergebnisse das Wichtigste. Was das Gegenteil von innovationsfreundlicher Kultur bedeutet. Denn die braucht langfristige Verpflichtung und Planung.

Zudem haben die meisten Mitarbeiter nach den ganzen Sparwellen mittlerweile sehr viel mit dem täglichen Kleinkram zu tun – und nicht genügend Zeit, um an einem Innovations-Team teilzunehmen. Wenn ohnehin viel zu tun ist, geht auch die Disziplin schnell verloren.

Oder nehmen Sie die Aufteilung der Ressourcen. Viele Unternehmen schaffen es nicht, Prioritäten zu setzen und ihre Leute entsprechend einzuteilen. Da geht es auch um Macht. In den interdisziplinären Teams, die wir propagieren, muss jeder an Einfluss abgeben. Hinzu kommt, dass es harte Arbeit ist, die richtigen Projekte auszuwählen und den Prozess konsequent zu verfolgen. Das geht schon bei Kleinigkeiten los, etwa damit, dass alle Beteiligten zu einem bestimmten Termin Zeit haben müssen. Und ihre Aufgaben bis dahin erledigt haben. Die Gate-Meetings, wie wir sie nennen, also die Entscheidungstreffen, sind auch kein Spaß: Da werden harte Fragen gestellt und harte Antworten gegeben.

Diesen Stage-Gate-Prozess haben Sie entwickelt, um die Unternehmen Disziplin zu lehren?

Das Gute an Stage-Gate ist, dass es von Best-Practices abgeleitet ist. Stage-Gate legt die Schritte des Innovationsprozesses fest und sagt klar, wer wann was zu tun hat: Am Ende einer jeden Phase, dem Stage, steht ein Gate, das Treffen, auf dem die Entscheidungen getroffen werden. Da trifft sich das Team mit den Verantwortlichen, um festzustellen, ob das Projekt richtig läuft. Dann müssen sich die Teammitglieder auch messen lassen: Haben wir eine Marktstudie? Wie sieht sie aus? Wie ist die Vertriebsstrategie, wie soll sie umgesetzt werden, und wer macht das mit wem?

Mittlerweile arbeiten sehr viele Unternehmen mit diesem Prozess. Exxon, Procter & Gamble, Nortel Networks in den USA. Auch Aventis oder die dänische Danfoss, Carlsberg oder die österreichische Swarovski arbeiten erfolgreich damit. Aber es gibt auch Firmen, die selbst mit Stage-Gate nicht weiterkommen. Und es gibt natürlich welche, die ihren eigenen Prozess entwickelt haben und damit exzellente Ergebnisse erzielen.

Alles wird konkret besprochen und festgelegt. Hinter allem steht die Frage: Warum sollen wir dieses Projekt machen? Gibt es uns einen Wettbewerbsvorteil, passt es in unsere Gesamtstrategie, was kostet es, ist es technisch machbar? Wir setzen dabei auf die Balanced-Scorecard-Methode. Manche Unternehmen machen sich auch eigene Charts, von denen sie ablesen können, wie der Stand der Dinge ist, damit die Verantwortlichen im Geschäftsfeld das Projekt wirklich bewerten können. Das ist nicht unbedingt nötig, wirkt aber ungeheuer disziplinierend, weil es so transparent ist. Wenn

die Chefs unzufrieden sind, schicken sie die Teams noch mal los. Aber es könnte auch sein, dass die Teams gute Arbeit geleistet haben und sich herausstellt, dass der Markt zu klein ist. Oder der Preis zu hoch. Oder die Marge für das Unternehmen zu klein. Dann wird das Projekt beendet.

Manchmal kommt auch heraus: Es ist kein schlechtes Projekt, aber wir haben drei andere, die besser sind. Wir haben für solche Entscheidungen Standardkriterien erarbeitet, die aber von den Unternehmen modifiziert werden.

Was ist Ihr Trick?

Es ist der gesamte Spielplan, der stimmen muss. Ein Teil ist der Prozess, der festlegt, was der Einzelne zu tun hat. Jeder weiß, was von ihm erwartet wird. Das ist wichtig. Sonst gibt es Reibereien.

Und wir haben ein paar Erfolgsbausteine eingebaut. Es ist nämlich nicht nur entscheidend, dass Sie eine Kundenbefragung machen, sondern auch wie. Wir betreuen eine Firma, die stellt Spezialpumpen her. Die meisten Techniker probieren ihre Ideen am Computer aus. Ihre Kunden haben sie nie gesehen und den Einsatzort ihrer Produkte auch nicht.

Also ist die erste Aufgabe, die wir den Leuten stellen: Jedes Teammitglied muss raus zum Kunden in die Fabrik, zwischen sechs und zehn Tage lang. Und zwar bevor eine neue Pumpe entworfen wird. Und: Jeweils ein Techniker und ein Marketingexperte oder ein Vertriebsmann gehen zusammen. Die gucken nämlich anders auf die Dinge und stellen unterschiedliche Fragen. Dann geben wir den Leuten noch einen Interviewleitfaden mit. Die meisten wissen gar nicht, was sie den Kunden fragen sollen. Entsprechend wenig aussagekräftig sind die Ergebnisse.

Eine gute Frage in unserem Fall ist etwa: Mögen Sie Pumpen? Die meisten antworten: Wir hassen sie. Warum? So bekommen Sie die Antwort, auf die es ankommt. Der Ingenieur würde die Sache ganz anders angehen. Er würde dem Kunden seinen Entwurf präsentieren und sagen: Das ist meine neue Pumpe, ist die nicht toll? Wie finden Sie die? So kommen Sie nie dahinter, was der Kunde wirklich will. Denn Sie haben eine Lösung, bevor Sie das Problem überhaupt kennen.

Wir bringen die Leute also dazu, den Kunden mit seinen Bedürfnissen zu verstehen, sich in seine Lage zu versetzen. Und sich in der Fabrik umzusehen. Im Idealfall geht einer von unseren Leuten bei den ersten vier, fünf Interviews mit – und zeigt den Technikern und Marketingleuten, wie der Leitfaden angewendet wird und wie die Antworten zu interpretieren sind. Sie können es natürlich alles theoretisch erklären, aber in der Praxis sind doch große Unsicherheiten da.

Innovationen sind teuer, Fehlschläge können sich die Unternehmen nicht leisten. Wie geht man mit Fehlschlägen um?

Die mit einzuplanen gehört in einen ordentlichen Innovationsprozess. Die Firmen müssen sich über Gefahrenpunkte und Engpässe im Klaren sein – und rechtzeitig darüber nachdenken, wie der Innovationsprozess robuster werden kann.

Klar ist auch: Nur wirklich fertige Produkte sollten auf den Markt kommen. Die Kunden wollen keine Versuchskaninchen sein. Also raten wir dazu, den Kunden beim Benutzen des Produktes zu beobachten. Einer unserer Kunden macht Desinfektionslotionen für den Endkunden. Nun wollte er ein neues Produkt für den Krankenhaus und Praxissektor entwickeln. Er wusste aber noch nicht genau, wie das Produkt sein sollte, nur dass man sich die Hände damit reinigen sollte. Also sind die Mitarbeiter in die Kliniken gegangen. Und haben einige naive Fragen gestellt. Etwa: Waschen Sie sich Ihre Hände? Alle haben natürlich ja gesagt. Wie oft? Nach jedem Patienten. Aber als sie das Krankenhauspersonal beobachteten, fanden sie heraus, dass das so nicht stimmt. Und sie fragten: Wieso? Manchmal war das nächste Waschbecken zu weit weg, manche gaben auch an, dass ihre Hände vom vielen Waschen bereits ganz wund waren. Also entwickelte die Firma eine kleine Flasche, die sie mit einer Art Kette am Gürtel, dem Kittel oder der Hose festmachen können und die sie immer bei sich tragen. Und die Lotion ist hautfreundlich, pflegt sogar. Das ist vielleicht keine bahnbrechende Innovation. Aber sie funktioniert. Und alle haben etwas davon, das Krankenhauspersonal und auch die Patienten.

Ein gutes Produkt allein garantiert allerdings keinen Markterfolg.

Da haben Sie leider Recht. Im Idealfall werden deshalb Marketing und Vertrieb von Anfang an mit in den Innovationsprozess einbezogen. Das minimiert die Risiken. Aber es gibt auch eine gute

Nachricht: Viele Neuheiten, die echten Mehrwert bieten, sprechen sich über das Internet herum. Und so können manchmal auch grobe Fehler im Marketing und Vertrieb ausgebügelt werden. -----|

Zusatzinformationen:

Vita:

Robert Cooper ist von Haus aus Chemiker. Schon während seines Studiums in den siebziger Jahren beschäftigte er sich mit Produktinnovationen. Als Wissenschaftler an der McGill Universität untersuchte er Erfolgsfaktoren für Produktentwicklungen. Daraus entwickelte sich später der Stage-Gate-Prozess. Zu seinen ersten Kunden gehörten Nortel Networks, Exxon und Procter & Gamble, die heute noch mit dem Verfahren arbeiten.

Im vergangenen Jahr erschien sein Buch „Top oder Flop in der Produktentwicklung – Erfolgsstrategien – Von der Idee zum Launch“. Wiley-VCH, 2002; 456 Seiten; 49,90 Euro; in deutscher Sprache.

Kontakt für Deutschland, Österreich und die Schweiz:

www.five-is-innovation.com

www.stage-gate.com

Telefon: 0043/662/424655-0

Copyright © 1999-2003 brand eins Verlag GmbH & Co. oHG, Alle Rechte vorbehalten.

URL dieses Artikels: http://www.brandeins.de/magazin/archiv/2003/ausgabe_10/was_unternehmen_nuetzt/artikel1.html