

wirtschaft & investment

Top oder Flop

Wer innovative Produkte auf den Markt bringen und dabei auch erfolgreich sein will, muss seine Hausaufgaben sorgfältig machen. Aus vielen Ideen die richtige aussuchen und weiterverfolgen, darf nicht dem Zufall überlassen werden. Schlussendlich steht immer wieder die Rentabilität im Vordergrund.

Von Angelika Dreher

Zur richtigen Zeit mit dem richtigen Produkt am Markt zu sein, den entscheidenden Zusatznutzen als Erster anzubieten und mit innovativen Problemlösungen neue Kundenzielgruppen zu erschließen, ist für den Klein- und Mittelbetrieb (KMU) ebenso überlebensnotwendig wie für einen Großkonzern. Quer durch die Branchen erzielen innovative Unternehmen im Schnitt etwa 40 Prozent ihrer Umsätze und Erträge mit Produkten, die sie innerhalb der letzten drei Jahre neu am Markt einführten. Auf der anderen Seite fließt fast die Hälfte der Ressourcen, die für Entwicklung und Vermarktung neuer Produkte eingesetzt werden, in erfolglose Projekte.



Nur eines von sieben Neuproduktkonzepten bringt die erhofften wirtschaftlichen Resultate (s. Anm.1). In mehr als der Hälfte der Fälle erfolgt die Markteinführung mit erheblicher Verspätung, und schließlich floppt ein Drittel aller Neuprodukt- Einführungen. Es ist also alles andere als einfach, mit neuen Produkten erfolgreich zu sein. Wie aber bringt man neue Produkte besser und schneller auf den Markt? Wie gelingt es, die Ressourcen für Innovationen gezielt und effizient einzusetzen? Die Zeiten, in denen Innovationserfolg hauptsächlich dem besonderen Enthusiasmus mutiger Pioniere zugeschrieben wurde, sind vorbei. Langsam verschwindet auch der Mythos, die erfolgreichsten Innovationen seien aus glücklichen Zufällen entstanden. Heute kennen wir jene Faktoren, die über die Innovationskraft von Unternehmen und den Erfolg oder Misserfolg neuer Produkte entscheiden. Es gibt bewährte Methoden und Hilfsmittel, um die Innovationsaktivitäten im Unternehmen gezielt und systematisch zu steuern (Anm. 2). Die wichtigsten Prinzipien sind einfach:

[**Der Wow-Effekt**] Ein einzigartiges Angebot mit überlegenem Kundennutzen sollte das Ziel jedes Innovationsprojektes sein. Neue oder verbesserte Lösungen, die bei den Zielkunden echte Begeisterung auslösen, haben eine fünfmal so hohe Erfolgsrate und bringen viermal so hohe Marktanteile und Renditen wie Produkte, denen dieser Effekt fehlt. Das ist nicht überraschend. Aber:

- Wie viel Aufmerksamkeit, Zeit, Energie und Geld wird in Unternehmen tatsächlich für die Suche nach wahren Kundennutzen und wirklichen Produktvorteilen verwendet?
- Wie stark sind Innovationen am Markt orientiert? Wie häufig und intensiv gibt es im Lauf von Neuproduktprojekten Kontakt mit Kunden und Anwendern? Wie professionell ist die Marktforschung?
- Wer im Unternehmen sagt „Nein“ zu Projekten mit mittelmäßigem Produktkonzept, schwammiger Positionierung, unklarem Wettbewerbsvorteil oder mangelnder Faktenbasis bezüglich Zielgruppen, Kundenbedürfnissen und Konkurrenzprodukten?

[**Innovation als Investition**] Wenn ein Unternehmen eine weitere Produktionsstätte errichtet oder sich zur Ausweitung seines Geschäfts an einem Unternehmen beteiligt, wird das Management meist auf Basis von Kosten-Nutzen- Überlegungen entscheiden und dazu Methoden der Investitionsrechnung einsetzen. Ganz anders sieht die Praxis häufig aus, wenn es um Innovationen geht: Wie viel Zeit wird in Ideen oder Projekte gesteckt, wie viel Kapazität von Versuchs- und Produktionsanlagen wird blockiert und viel Geld in Musterbeschaffung, Entwicklungsaufträge oder Markteinführungsprogramme investiert, ohne die Wirtschaftlichkeit näher zu betrachten? Hier hört man häufig: „Wir können vor der Entwicklung nicht

abschätzen, was sie kostet. Ob es funktioniert, wissen wir erst, wenn wir es ausprobiert haben. Prognosen über Verkaufszahlen haben noch nie gestimmt ...". Dies liegt daran, dass viele Neuproduktprojekte – nach dem Motto „zuerst schießen, dann zielen“ – von der Ideenphase direkt in die Entwicklung gelangen. Es fehlen jene „Hausaufgaben“, die es erlauben würden einen konkreten Businessplan für das Innovationsprojekt zu erstellen und das wirtschaftliche Potenzial abzuschätzen, bevor tatsächlich in die Entwicklung investiert wird:

- sorgfältige Markt- und Kundenanalysen
- eingehende Prüfung der technischen Machbarkeit
- Ausarbeitung und Bewertung alternativer Umsetzungsvarianten
- konkrete Aktivitäten-, Zeit- und Ressourcenplanung für Entwicklung und Markteinführung.

Aus diesen Analysen und Überlegungen ergeben sich klare Ziele und präzise Spezifikationen für das zu entwickelnde Produkt. Dadurch spart man sich spätere Änderungen und bringt im Endeffekt die Innovation schneller auf den Markt. Deshalb ist es nicht verwunderlich, dass diese Hausaufgaben nachweislich die Erfolgsrate und Rendite von Neuprodukten steigern.

[**Weniger Projekte**] Nicht alle Erfolg versprechenden Ideen können zeitgleich umgesetzt werden. Und seien wir ehrlich: Nicht alle Projekte sind gleich wichtig. Produktentwicklungen führen aber häufig eine Art Eigenleben und sind kaum mehr zu stoppen, nachdem sie einmal begonnen haben. Die meisten Unternehmen haben zu viele Projekte und zu wenig Ressourcen, um sie erfolgreich zu realisieren. Das verlängert die Entwicklungszeit, erhöht die Flop-Rate und mündet letztlich in Ressourcenverschwendung. Erfolgreiche Unternehmen haben deshalb in ihrem Innovationsprozess klare Meilensteine, an denen Projekte bewertet und selektiert werden. Und sie haben Kriterien und Spielregeln, die den Entscheidungsprozess transparent machen.

Abbruch oder Aufschub eines Projektes führt häufig zu Enttäuschung bei jenen, die sich mit Herzblut in das Projekt eingebracht haben. Damit solche Entscheidungen nachvollziehbar und akzeptabel werden, ist es wichtig, die Bewertung der Attraktivität des Projekts klar zu trennen von der Bewertung der Leistung des Projektteams. An Meilensteinen sollte daher folgende Reihenfolge eingehalten werden:

- [1] Hat das Projektteam gute Arbeit geleistet und aussagekräftige Entscheidungsgrundlagen geliefert?
- [2] Ist das Projekt attraktiv genug, um Zeit und Geld in seine Fortsetzung zu investieren?

Erkennt man durch gute und sorgfältige Projektarbeit, dass die Zielgruppe zu klein, die Technologie zu wenig ausgereift oder ein Konkurrenzprodukt bereits am Markt ist, dann sollte man einen Projektabbruch als Erfolg feiern. Schließlich hat das Unternehmen dadurch eine Menge Geld gespart.

[**Mehr Ideen**] Erfolgreiche Unternehmen gehen aktiv auf Suche, nutzen alle internen und externen Quellen, setzen Kreativitätstechniken ein, gewähren den Mitarbeitern schöpferische Freiräume und führen Ideengewinnungsprogramme mit Workshops, Markt-Erkundungsmissionen, Technologie-Monitoring und Ideenwettbewerben durch, um ihren Innovationsprozess mit möglichst viel und gutem Rohmaterial zu füttern. Die Vielzahl von Ideen erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass sich darunter Samenkörner für echte „Wow“-Produkte befinden. Damit sich diese entwickeln können, brauchen sie zunächst Freiraum und Freundlichkeit. Das heißt, der Innovationsprozess darf in der Ideenphase nicht zu starr sein.

Dies mag im Anschluss an die Forderung nach weniger Projekten und harter Projektselektion paradox klingen, ist es aber aus zwei Gründen nicht. Folgt man der vorangegangenen Lektion „gute Hausaufgaben und Projektselektion“, werden Ressourcen frei, die in die kreative Ideenphase investiert werden können. Ressourcen, die in dieser frühen Phase verwendet werden, um wirklich gute Ideen zu gewinnen, fließen in Form höherer Deckungsbeiträge aus erfolgreicherer Neuprodukten ins Unternehmen zurück.

Innovationsmanagement ist eine Aufgabe der Unternehmensleitung. Neben jenen Personen, die kreative Ideen einbringen und Innovationsprojekte tatsächlich umsetzen, haben die obersten Führungskräfte eine ganz besondere Rolle für den Innovationserfolg, indem sie

- eine attraktive Vision, klare Ziele und die konkrete Strategie für Neuprodukte vorgeben; → Projektleiter

und -teams fördern und unterstützen, Leistungen und Erfolge anerkennen und honorieren;
→ die erforderlichen Ressourcen bereitstellen und dafür sorgen, dass Innovationsprojekte nicht im Tagesgeschäft untergehen.

In ihrer Vorbildrolle sollte die Unternehmensleitung einen systematischen und disziplinierten Innovationsprozess selbst konsequent leben und die Einhaltung der Spielregeln einfordern. Eigentümer und Geschäftsführer können die Latte legen, indem sie anspruchsvolle Ziele für die Innovations-Performance des Unternehmens vorgeben. Umsätze und Marktanteile mit Neuprodukten, Return on Investment von Innovationsprojekten und Time-to-Market sind die gängigsten Messgrößen. Förderlich kann auch sein, Innovationsfelder und angestrebte Mengen von Ideen vorzugeben, Standards für die Qualität der Projektarbeit zu setzen oder die Termineinhaltung im Innovationsprozess zu messen. Damit ist bereits der erste Schritt zur Verbesserung getan. Viele von uns haben als Golfspieler, Marathonläufer oder Anhänger einer anderen Sportart irgendwann begonnen unsere Leistung zu messen.

Uns siehe da: Fast automatisch waren wir angespornt, unser Handicap, unsere Zeit und unsere Platzierung ständig zu verbessern.

Anmerkungen:

1) *Best Practices in Product Innovation: What Distinguishes Top Performers. Studie des Product Development Institute im Auftrag des American Productivity and Quality Centers, 2003.*

2) *Top oder Flop in der Produktentwicklung – Erfolgsstrategien von der Idee zum Launch. RG Cooper, Wiley 2002.*

> **Die Autorin**

Angelika Dreher ist Spezialistin für Marktorientierung und Innovationsstrategien. Als Gesellschafterin des Beratungsunternehmens „five i`s innovation consulting“ in Salzburg war sie schon für einige Südtiroler Unternehmen im Bereich Innovationsmanagement tätig und referierte zu diesem Thema anlässlich der BIC-EXPO 2003.

Kontakt: a.dreher@five-isinnovation.com