



Besuche im Markt, wo Systeme und Produkte im Einsatz sind, vermitteln authentische Eindrücke über Rahmenbedingungen sowie Sorgen und Nöte der Nutzer.

Den Markt verstehen

Die wichtigste Voraussetzung, um kreativ Produkte und Systeme für die Zukunft zu entwickeln und diese erfolgreich zu vermarkten, ist ein fundiertes Marktwissen. Marktwissen, das sich zusammensetzt aus dem Wissen über die Vorgeschichte im Markt, dem Wissen über die Gegenwartssituation und dem Wissen über die zu erwartenden Veränderungen in der Zukunft. Doch wie kommt man zu diesem Wissen und damit zum Wissen über die echten Marktbedürfnisse?

Wissen erarbeitet man sich ausschliesslich über das Verstehen. Um etwas zu verstehen, bedarf es einer Anstrengung, es braucht einen Antrieb zum neugierigen Erforschen; in unserem Fall zum Erforschen des Marktes. Die Marktbedürfnisse so zu verstehen, dass daraus die Fähigkeit erwächst, neue Konzepte ableiten zu können, ist wohl am besten mit dem Wort «Kapieren» beschreibbar. Das Wort geht auf das lateinische «capere»

zurück, das soviel wie «nehmen, fassen, ergreifen, begreifen, verstehen» bedeutet. Vom selben Wortstamm abgeleitet ist das lateinische Wort «concipere», das umschrieben ist mit «zusammenfassen, aufnehmen, in sich aufnehmen, eine Vorstellung von etwas machen», auf deutsch «konzipieren». Also stehen schon im Lateinischen kapieren und konzipieren sehr nahe beieinander, was unschwer nachvollziehbar ist.

Denn schon in der Schule galt: Wenn man etwas begriffen, also kapiert hatte, dann konnte man es bei neu aufkommenden Fragestellungen wieder anwenden. Dinge, die man begriffen hat, vergisst man auch nicht mehr. Und es ist wohl die Basis des kreativen Handelns, alles Kapierte in der Vernetzung zum konzeptionellen Entwurf von etwas Neuem zu nutzen – für eine echte Innovation, die sich an den wahren Bedürfnissen

des zukünftigen Marktes orientiert und die Unzulänglichkeiten der heutigen Lösungen nicht akzeptiert.

Wissen aus dem Markt aufnehmen

Um Produkte und Dienstleistungen der Zukunft für den Anwender zu entwerfen, müssen die Anbieter also ihre Kunden und ihre oft unausgesprochenen Wünsche verstehen. Das heisst, sie müssen sich mit dem

Vorgang befassen, wie das notwendige Marktwissen erarbeitet werden kann.

Die Annahme, man könne mit einer möglichst breit gefächerten Marktforschung, mit der Auswertung von Hunderten von Fragebogen und Tausenden von erhobenen Daten, zu diesem intimen Marktverständnis gelangen, ist falsch. Damit erhält man im besten Fall eine durchschnittliche – und damit mittelmässige – Momentaufnahme. Nicht zuletzt, weil man mit der Fragestellung die Sicht auf den Markt bereits einschränkt und damit den Interviewten von innovativen oder sogar disruptiv innovativen Gedanken aktiv weggleitet. Mit einer solchen Marktuntersuchung erhält man mit Sicherheit nur etwas: das Resultat, das alle Wettbewerber mit vergleichbaren Untersuchungen auch erhalten. Einige Firmen haben das realisiert und suchen nach einer anderen, effizienteren Methode.

Qualität statt Quantität

Die Lösung ist eine qualitative Marktuntersuchung. Eine Marktuntersuchung, die nicht nur Informationen über die Produktbedürfnisse der Verbraucher liefert, sondern auch Erkenntnisse über veränderte Werte und Wahrnehmung der Kunden erfasst. Entscheidend für das Verstehen des Marktes ist dabei, dass man in das Innere des Marktes eindringen kann. Dies bedeutet, in den Zielmarkt zu gehen und mit Leuten zu sprechen, die bereits sehr viel über ihren Markt wissen, und zwar über die Vorgeschichte, über die Gegenwart und über Gefahren und Chancen für die Zukunft. Dabei muss die Bereitschaft da sein, wirklich zuzuhören, um das, worauf es den Kunden ankommt, zu verstehen. Auch unausgesprochene Bedürfnisse und wichtige Anliegen, welche die Kunden selbst gar nicht bewusst erkennen, können so durch echtes Begreifen der Kundensituation erfasst und aufgearbeitet werden. Die Bereitschaft zu lernen, muss also ausgeprägt vorhanden sein. So vermitteln Besuche im Markt

dort, wo die Systeme und Produkte im Einsatz sind, authentische Eindrücke über Rahmenbedingungen sowie Sorgen und Nöte der Nutzer. Interviews, die nicht auf Fragebogen, sondern auf der Basis von Erzählungen des Interviewten von seinen positiven und negativen Erfahrungen aus dem Alltag durchgeführt werden, bieten die Chance eines substanziellen Wissenstransfers. Die Erfahrung mit solchen Interviews zeigt, dass Kunden eine klare eigene Meinung haben und meist rasch bereit sind, diese präzise zu formulieren. Die grösste Schwierigkeit dabei ist es, offen und unvoreingenommen zuzuhören. Nur allzu gross ist die Gefahr, dass man nur das hört, was die eigene Meinung bestätigt. Und allzu gerne lässt man das, was im Konflikt dazu steht, als nicht relevant fallen.

Auf der grünen Wiese beginnen

Das gesammelte Wissen aus diesen Interviews bildet nun die Grundlage für die marktorientierte strategische Innovation, die Systeminnovation. Dafür muss man sich mental auf die grüne Wiese begeben. Zwar vorübergehend – aber konsequent. Denn um die Chance für den Entwurf von Systeminnovationen nutzen zu können, müssen die strategischen Innovationsverantwortlichen in den Unternehmen alles, was die heutigen Produkte und Marktleistungen betrifft, vergessen können. So wird der Kopf frei, um die neuen, marktfokussierten Lösungen zu konzipieren. Die Erfahrung zeigt, dass dies immer wieder enorme Schwierigkeiten macht, denn die Mehrzahl der Mitarbeitenden will bewahren und nicht Neues wagen. Es ist oft eine Hilfe, wenn man die neuen Lösungen vorerst als Business Development versteht und ausserhalb der Entwicklungsabteilungen konzipiert.

Beispiel einer Automatisierung

Schnell, durchdacht und günstig sollte ByTrans – die automatisierte Be- und Entladevorrichtung von Bystronic für Laserschneidanlagen – am Markt sein. Die qualitative Marktanaly-

se mit persönlichen Gesprächen ergab, dass den Kunden eine besonders schnelle Be- und Entladezeit und eine volle Zugänglichkeit für spezifische Interventionen in den Prozess trotz hohem Automatisierungsgrad besonders wichtig war. Viel Wert wurde auch auf die optimale Bedienung auf kleinstem Platz sowie eine höhere Auslastung der Laserschneidanlage gelegt – und natürlich auf einen attraktiven Preis. Weiter wurde eruiert, dass bereits kleinere Unternehmen Bedarf an einer für sie sinnvollen Stand-alone-Lösung dieser maschinennahen Handhabungsunterstützung haben, die weiterhin als Interface zu automatisierten Logistikdiensten dienen kann, wenn das Unternehmen wächst. Wichtig bei der Wahl des optimalen Konzepts waren also auch die künftig möglichen Erweiterungen und Anbindungen, zum Beispiel an ein Lagersystem.

Speziell bei diesem Projekt war, dass es in kurzer Zeit und mit einem externen Entwicklungspartner realisiert werden sollte. Die klar definierten Schnittstellen und die exakte Einordnung in die Gesamtkonzeption

werden. Gleichzeitig wurden gegenüber den Vorgängermodellen nicht nur die Zykluszeit, sondern auch die Zugänglichkeit und der Platzbedarf verbessert – unter Beibehaltung der Zuverlässigkeit und der Kompatibilität.

Wer den Markt verstanden hat, hat schon gewonnen

Die momentane Wirtschaftslage verlangt neues, anderes Denken als bisher. Noch nie sind so viele Unternehmen unterschiedlicher Branchen gleichzeitig in einen solchen Abschwung geraten. Diese Krise hat zu Reaktionen geführt, die von Ernüchterung über Konsternation bis zu Schock oder nahezu Lähmung reichen. In dieser Situation sind Führungskräfte gefordert, neu zu denken, neu aufzusetzen, denn auch hier gilt: «Probleme kann man nicht mit derselben Denkweise lösen, durch die sie entstanden sind.» (Albert Einstein)

Die aktuelle Situation muss als Anfang einer neuen Ära anstatt als Ende einer alten verstanden werden, um konstruktiv neues Denken zu ermöglichen. Denn: In letzter Konsequenz werden nur jene Unternehmen Trends

Die aktuelle Situation muss als Anfang einer neuen Ära anstatt als Ende einer alten verstanden werden, um konstruktiv neues Denken zu ermöglichen.

erlaubten diesen Schritt. Parallel zum Konzepttransfer an diesen Partner wurde die Erarbeitung der technischen Spezifikationen als Grundlage der eigentlichen Entwicklung gemeinsam vorangetrieben. Die Entwicklungszeit konnte damit markant verkürzt werden. Mit ByTrans entstand rasch eine Lösung mit einem attraktiven Preis und hohem Kundennutzen, der vor allem in der deutlichen Reduktion von Personalkosten und unproduktiven Zeiten bestand: Dank der 50 % höheren Ausnutzung der Laserschneidmaschine kann ein Return on Investment innerhalb von 18 Monaten erreicht

setzen, die strategische Innovationen aus dem Markt ableiten und die besten nutzbaren Technologien für die rasche Realisierung dieser Systeminnovationen nutzen. Nur so können der angestrebte Quantensprung in den Lösungen und nachhaltig neues Wachstum sowie Marktführerschaft erreicht werden. Die Zeit ist reif für Systeminnovationen, die auf dem intimen Verständnis des Marktes basieren. Dieses Vorgehen führt zu innovativen, marktrelevanten und wettbewerbsdifferenzierenden – und oft verblüffend einfachen – Lösungen. 

Bruno Weisshaupt, Origo