

Hochkonjunktur für Systeminnovation

Die heutige Situation in den Märkten bietet immense Chancen und beste Voraussetzungen für disruptive Innovation. Sie stellt aber auch hohe Anforderungen an die Innovationsverantwortlichen: Der Innovationsschub muss aus dem intimen Verständnis des Markts resultieren.



Aus dem intimen Verständnis der Kundenbedürfnisse ergeben sich neue und überraschende Einsichten.

Der Tenor in der Wirtschaftspresse und in der Politik ist einstimmig: Das Wichtigste sei jetzt, nach vorne zu denken und alle verfügbaren Ressourcen in die Planung einer erfolgreichen Zukunft zu investieren. Nur gehen die Meinungen darüber, was die richtigen Ziele sind und wie genau diese erreicht werden können, weit auseinander. Die Kapazitäten dafür wären eigentlich vorhanden: Die Mitarbeitenden sind nicht mehr so stark wie noch im letzten Jahr im Tagesgeschäft blockiert, und

die Unternehmen können diese Ressourcen gezielt für das zukunftsweisend Richtige einsetzen. Jetzt ist es entscheidend, echt innovative Lösungen zu entwickeln und sich die optimale Positionierung im Markt für den neuen Aufschwung zu sichern. Für das Innovationsmanagement bedeutet das, dass es jetzt imstande sein muss, mit einer systematischen Vorgehensweise die Potenziale für neue Systeme, Produkte, Lösungen und Dienstleistungen mit hohem Kundennutzen am Markt zu erkennen.

Gesucht: Leadership

Um es unmissverständlich klarzustellen: Innovation ist primär eine strategische Aufgabe des obersten Managements. Das gilt speziell für marktorientierte Innovation, die Trends setzt, wie eben Systeminnovation. Hier sind Weitsicht und unternehmerische Fähigkeit gefordert, um die Weichen für eine nachhaltig erfolgreiche Zukunft zu stellen. Das verlangt eine sehr klar fokussierte und visionäre Sicht auf den zukünftigen Markt, in dem die neuen Lösungen des Unternehmens positioniert werden

müssen. Diese Aufgabe kann nicht an die Entwicklungsabteilungen delegiert werden. Denn diese sind nicht die Quelle der disruptiven Innovation. Der Innovationsschub muss aus dem intimen Verständnis der Kundenbedürfnisse und des Marktes kommen.

Die letzten Jahre haben träge gemacht: Jahrelang bestand kein Druck mehr, wirklich innovativ zu sein. Deshalb ist vielerorts die echte Innovationskraft verloren gegangen. Und diese kann man nicht auf Knopfdruck wiederherstellen. In erster Linie müssen

jetzt die Marktverantwortlichen die schwierigen Aufgaben im strategischen Marketing anpacken und die Kreativität der Entwicklungsabteilungen in die richtige Richtung lenken: Exakt fokussiert in Richtung der marktrelevanten Systeme und Produkte der Zukunft.

Intimes Marktverständnis

Aber welches sind die Produkte mit dem grössten Erfolgspotenzial? Es wird in letzter Zeit auffällig oft nach sinnvollen und effektiven Marktuntersuchungen gefragt. Viele Firmen haben realisiert, dass ihre Bemühungen, die Kundenanforderungen zu verstehen, nicht zu Resultaten führen, aus denen ein strategisch innovatives Handeln abgeleitet werden könnte. Wie man zu einer wirklichen Marktsicht und zu einem intimen Marktverständnis kommt, scheint eine Frage zu sein, die niemand richtig beantworten kann.

Doch es gibt eine Antwort.

Nicht richtig ist die Annahme, man könne mit einer möglichst breit gefächerten Marktforschung, also mit der Auswertung von Hunderten von Fragebögen und Tausenden von erhobenen Daten, zu einem solchen Marktverständnis gelangen. Damit erhält man lediglich eine durchschnittliche und damit mittelmässige Momentaufnahme des Marktes der heute eingesetzten Produkte. Nicht zuletzt, weil die Fragestellung die Untersuchung auf jene Marktsicht beschränkt, die von den Produkten festgelegt wird – und damit von innovativen Gedanken weggleitet. Mit einer solchen Marktuntersuchung erhält man garantiert nur eines: das gleiche Resultat, wie es alle Wettbewerber mit ähnlichen Untersuchungen erhalten. Und das führt weder zu einer Wettbewerbsdifferenzierung noch zu herausragend innovativen Produkten.

Die Lösung ist eine qualitative Marktuntersuchung, die nicht nur die Produktbedürfnisse der Verbraucher beschreibt, sondern auch Erkenntnisse über veränderte Werte und Wahrnehmungen erfasst. Die Untersuchung muss eine unvoreingenommene

Beobachtung und ungestörte Kommunikation beinhalten, um offene und unbeeinflusste Aussagen und Eindrücke zu liefern. Dabei muss die Bereitschaft da sein, wirklich zuzuhören – um das, worauf es den Kunden ankommt, auch zu verstehen. Selbst unausgesprochene Bedürfnisse, welche die Kunden selbst vielleicht gar nicht erkennen, können so durch echtes Begreifen der Kundensituation erfasst und aufgearbeitet werden. So werden am Markt die echten Kundenbedürfnisse offen und völlig lösungsneutral aufgenommen, bis diese umfassend verstanden sind. Erst das exakte Verständnis der zu lösenden Aufgaben erlaubt es, das wirklich Wichtige und Neue herauszukristallisieren, welches dann zu präzisen Anforderungen an eine Neuentwicklung führt. Aus diesen Erkenntnissen über den zukünftigen Markt ergeben sich neue und überraschende Einsichten.

Kapieren und konzipieren

Das Wort «kapieren» beschreibt hier exakt unser Verständnis von der Erfassung des Marktbedarfs, aus dem dann die Fähigkeit erwächst, neue Konzepte abzuleiten. «Kapieren» kommt vom lateinischen «capere» und heisst «fassen, begreifen, verstehen». Es hat interessanterweise denselben Wortstamm wie «concipere» (konzipieren). Also stehen schon im Lateinischen die Verben kapieren und konzipieren sehr nahe beieinander, wie auch nach unserer Erfahrung das Kapieren der Marktbedürfnisse den ersten Schritt zum Konzipieren einer darauf ausgerichteten Lösung beinhaltet.

Von den Anforderungen des Marktes gelangt man also über das Kapieren zu den eigentlichen Prozessanforderungen. Diese Phase ist von entscheidender Bedeutung, um sich von den heutigen Produkten zu entfernen und lösungsneutral alle Prozessanforderungen zu erfassen. Ein Prozessnetz zur Darstellung der vernetzten Aufgabenstellungen ist hier das geeignete Instrument. In einer Antizipation der Zukunft zeigt es transparent, nachvollziehbar



Die radikale Neugestaltung von Prozesszusammenhängen – vom iPod bis hin zum iPhone 3G – führte zur Marktführerschaft von Apple.

und übersichtlich alle Prozesse und ihre Zusammenhänge. Durch eine neue Definition von Systemgrenzen und durch die exakte Positionierung der innovativen Marktleistung wird dann die Voraussetzung für ein erfolgreiches Konzept gelegt.

Umsetzen

Ein Unternehmer muss nun aus dem tiefen Verständnis des Marktes heraus die Ressourcen am richtigen Ort fokussiert einsetzen – zukunftsgerichtet und überzeugt. Da oft auch im Unternehmen selbst Widerstände gegen Innovationsprojekte vorhanden sind, müssen die Beteiligten im Vorfeld der Entwicklung die Erkenntnisse aus dem Markt ebenfalls nachvollziehen können und von ihrer Richtigkeit überzeugt sein. Hier ist echte Leadership gefragt. Das Management muss richtig informieren, überzeugen und motivieren. Sonst kann auch das erfolversprechendste Innovationsprojekt den Fokus verlieren oder sogar wieder eingestellt werden. Diese unternehmerische Führung braucht es, um die genau jetzt notwendigen Systeminnovationsprojekte durch- und umzusetzen. Es gilt, unter oft grossem wirtschaftli-

chen Druck in den eingespielten Märkten gegenüber dem Wettbewerb zu bestehen – und wenn möglich sogar weitere Marktanteile zu gewinnen oder neue Märkte zu erschliessen. Hier muss fertigungs- und verkaufsorientiert mit optimierter Logistik und guten Make-or-buy-Entscheidungen für ein lukratives neues Geschäft gesorgt werden. In letzter Konsequenz werden nur jene Unternehmen Trends setzen, die strategische Innovationen aus dem Markt ableiten und die besten nutzbaren Technologien für die rasche Realisierung dieser Systeminnovationen nutzen. Nur so lassen sich der angestrebte Quantensprung in den Lösungen sowie ein nachhaltiges Wachstum und Marktführerschaft erreichen. Man braucht kein Prophet zu sein, um voraussagen zu können, dass diejenigen Firmen am erfolgreichsten sein werden, die jetzt die Zeit nutzen und mit Nachdruck die richtigen Produkte – eben jene aus einem intimen Marktverständnis heraus – entwickeln und auf den Markt bringen. 

Dr.-Ing. Bruno Weisshaupt
Geschäftsführer origo
www.origonet.ch