

Brücke zwischen Markt und Technologie

Von Bruno Weisshaupt*

Innovation ist nur möglich, wenn man den Markt kennt und versteht, was er verlangt, wenn man die Technik kennt und versteht, was sie leisten kann. Innovation gehört nicht nur in die Technik-Abteilung und Marktorientierung nicht nur in die Abteilung für Kundenbetreuung. Beides sind Querschnitts-Disziplinen, die im Kern eines Unternehmens beheimatet sein müssen.

Wie entsteht echte, radikale Innovation, eben Systeminnovation? Die Voraussetzungen haben sich grundlegend verändert. Im letzten Jahrhundert war es der Techniker, der klassische Ingenieur und Erfinder, der mit seinen Entwicklungen den Fortschritt ermöglichte und auf diese Weise neue Wertschöpfungsketten, neue Marktpotenziale schuf. Heute aber ist nicht mehr die Technologie der Schlüssel zum Erfolg. Heute sind es die Bedürfnisse des Marktes, des Kunden. Neue Basistechnologien – Informations-, Kommunikations- und Identifikationstechnologien – stehen zur Verfügung. Nun kommt es darauf an, Systemarchitekturen zu entwerfen, die diese modernen Technologien von Beginn an integrieren. Die Architekturen sollten jedoch nicht auf der technologischen Funktionalität, sondern auf den Anforderungen des Prozesses basieren.

Das bedeutet auch, dass Fortschritt und Innovation nicht mehr nur in der Technikabteilung verhandelt werden. Sie brauchen ein neues zusätzliches Wissen, das von den Technikern alleine nicht geliefert werden kann. Marketing und Technik miteinander zu verbinden, ist freilich immer ein schwieriges Unterfangen, weil die handelnden Personen aus unterschiedlichen Welten kommen und unterschiedliche Sprachen sprechen. Die Systeminnovation – von der Analyse des Marktes über die richtige Positionierung zum Konzept, von der Anforderung zu Prozess und Architektur – kann diese Verbindung herstellen. Sie kann die Brücke zwischen Markt und Technologie bauen. Und damit sollten die besten Voraussetzungen ge-



Apple

Der iPod ist perfekt auf das Marktsegment zugeschnitten.

schaffen sein, um für ein Unternehmen neue Ufer zu erschliessen.

Zu den häufigsten und heftigsten Diskussionen gehört jene, was zuerst da war, beziehungsweise zuerst da sein muss: der Markt oder die Technologie – eine Abart der Henne-oder-Ei-Frage. Und die Antwort lautet seit Jahr und Tag: Es ist immer die Henne. Oder konkreter formuliert: Es ist immer der Markt, der zur Systeminnovation führt.

Technologie und Markt

Zwar kann man der Meinung sein, dass ein Produkt wie der iPod erst möglich wurde, als der Massenspeicher zur Verfügung stand und den mechanischen Datenträger ablöste. Aber der Punkt ist doch: Es gab schon vorher MP3-Player. Doch erst der iPod löste einen Boom aus, weil er mehr anbieten konnte als nur die Technologie. Entscheidend war die

auf das Marktsegment perfekt zugeschnittene und eingekleidete Applikation.

Natürlich ist es ein Wechselspiel zwischen Technologie und Markt. Die technischen Möglichkeiten sind die Voraussetzung. Das erste Grundgesetz lautet: Nimm nie eine Technologie und suche Märkte, sondern verstehe die Märkte und wähle die passende Technologie. Versuche nicht, die Technologie in den Markt zu drücken. Falls der Markt anderes verlangt, verzichte auf deine Technologie. Denn die Gefahr bei Technologie getriebenen Entwicklungen ist, dass man am Markt vorbeientwickelt. Die neueste Technologie hilft nichts, wenn das Produkt nicht passt.

Daraus ergeben sich mindestens zwei Gefahren. Erstens: Man beginnt den Markt falsch zu lesen, um die Technologie zu retten. Zweitens: Man kommt auf die Idee, die eigene Technologie in neue Märkte zu tragen, weil sie

schon zur Verfügung steht. Ein waghalsiger Schritt, denn die neuen Märkte sind weniger bekannt als die gewohnten. Von der Technologie ausgehend neue Märkte zu suchen, ist ein riskantes und aufwändiges Unternehmen. Man muss noch einmal ganz von vorne anfangen und den neuen Markt von Grund auf studieren. Nur so lässt sich abschätzen, ob die Technologie greifen könnte.

Bestehende Märkte erweitern

Ein Unternehmen kann sich innerhalb eines bekannten Marktes wesentlich besser fokussieren und neu positionieren: durch das Aufbrechen bestehender Systemgrenzen, durch den Einsatz progressiver Technik, durch das Entwickeln neuer Systeme. Die Erfahrung zeigt immer wieder: In bekannten Märkten gibt es ein enormes, brachliegendes Potenzial für Innovation.

Ein Beispiel dazu aus der Hotelbranche: Der Gast freut sich, wenn er auf dem Bildschirm in seinem Hotelzimmer mit Namen begrüsst wird. Wenn dann auch noch die aktuelle Zimmerrechnung eingeblendet wird und er schliesslich zu einem «Quick Check Out» gar nicht mehr zur Rezeption gehen muss, beginnt das Gefühl aufzukommen, da sei nun tatsächlich ein System vorhanden, das einem das Leben leichter macht.

Doch einige Hürden der Technik bleiben auch im Hotel von heute bestehen. Wie kann sich der Gast seine Zimmernummer merken, wenn sie nicht mehr auf dem weissen elektronischen Batch steht? Wie kann er sicher sein, dass die Karten-Zulassungsleser einwandfrei öffnen? Denn im einen Fall muss er die Karte einführen und zwei bis drei Sekunden stecken lassen, bis sich das Schloss öffnet; im anderen Fall muss er sie nur kurz einstecken und sofort wieder entnehmen. Der elektronische Schlüssel ist offensichtlich noch nicht das bequeme umfassende Interaktionsmittel, das sich ein Gast wünscht.

Trends erkennen und gestalten

Trends fallen nicht vom Himmel. Man kann sie nicht nur rechtzeitig erkennen, sondern

auch selber setzen und mitgestalten. Trends und damit neue Wertschöpfungsketten rechtzeitig zu identifizieren, ist keine Frage von hellseherischen Fähigkeiten, sondern eine Frage von Prozesszusammenhängen und ihrer Darstellung.

Es beginnt damit, die Kernprozesse zu erweitern. Durch diesen erweiterten Blickwinkel werden jene neuen Geschäftsfelder erkennbar, die sich zwar im näheren Umfeld des eigenen Marktes befinden, aber vielleicht noch unbesetzt sind, weil die Technologie fehlt oder weil es wirtschaftlich bislang noch nicht interessant schien, sie zu besetzen. In diesem erweiterten Wertschöpfungsnetz lassen sich sinnvolle Ergänzungen zu den eigenen Wertschöpfungsprozessen finden, ohne dass man das eigene Unternehmen völlig neu erfinden müsste. Durch Segmentierung und Erweiterung wird der Blick auf neue Marktchancen geöffnet, die nicht sehr weit weg vom ursprünglichen Geschäft liegen.

Musterbeispiele aus der Automobilindustrie sind Lexus und Toyota. Mit der Hybridtechnologie wurde ein neues Marktsegment eröffnet, das nahe am Stammgeschäft liegt. Mit der neuen Technologie wurde aber zugleich ein neuer Trend geschaffen und fast exklusiv besetzt. Entscheidend ist, dass nicht die Erfindung einer neuen Technologie (Hybridtechnik war und ist schon lange bekannt) den Trend setzte, sondern die konsequente Orientierung an den Marktbedürfnissen – in diesem Fall vor allem am amerikanischen Markt.

Verborgene Potenziale nutzen

Findige Unternehmer haben ein Gefühl dafür, was eine Gesellschaft oder eine Generation antreibt und bewegt. Es braucht eine übergreifende, interdisziplinäre Sicht über die üblichen Branchengrenzen hinweg. Am Ende geht es einfach darum, nicht gelöste Aufgabenstellungen zu verstehen, die Bedürfnisse der Menschen zu sehen oder sich um die immer grösser werdende, aktive Gruppe von älteren Menschen zu kümmern. Dazu braucht es keine Glaskugel – man muss

nur mit offenen Augen durch die Welt gehen.

Es gibt die ganz grossen Trends: der Verlust der Mitte, die Miniaturisierung auf der einen Seite, die Gigantomanie auf der anderen Seite. Noch nie wurden grössere Schiffe, grössere Flugzeuge gebaut als heute. Es gibt grosse Wirtschaftsbereiche, die – vor allem im Sinne der Automatisierung – gewaltigen Nachholbedarf haben. Die Logistik etwa, die im Grunde keine Wertschöpfung bringt und nur Geld kostet. Wo aber Geld verloren geht – das ist die gute Nachricht – verbirgt sich immer ein Potenzial für Innovation. Ein einfaches Beispiel dazu: Kann es tatsächlich sinnvoll sein, als Fotolabor angesichts des Trends zur digitalen Fotografie weiterhin den Ausdruck von Einzelaufnahmen auf klassisches Fotopapier anzubieten? Oder ist es nicht ein gutes Stück «smarter», Produkte wie individuelle Fotobücher anzubieten? Eine schon längst umgesetzte Geschäftsidee, die sich alleine aus der Fragestellung heraus ergab, was der Endkunde mit seinen Fotos macht.

Innovation ist immer eine unternehmerische Entscheidung, die Risiko und Mut verlangt. Aber sie kann an den Flanken abgesichert werden: Bringt sie einen Nutzen für den Kunden? Ist sie wirtschaftlich darstellbar? Ist sie technisch machbar? Wer diese drei Fragen guten Gewissens bejahen kann, ist auf dem Weg, Trends nicht nur zu erkennen, sondern sie auch zu setzen und mit zu beeinflussen. ■

**Dr.-Ing. Bruno Weisshaupt ist Geschäftsführer der Origo, einer Division der TMG Technologie Management Gruppe AG in Frauenfeld.*

Buchhinweis

Am 22. September 2006 erscheint ein Buch über Systeminnovation:
Bruno Weisshaupt, SystemInnovation: Die Welt neu entwerfen, Orell Füssli Verlag, September 2006, ISBN 3-280-05199-1