



Quelle: <http://us.123rf.com/>



Foto: Sebastian Vettel, Quelle: Hessische/Niedersächsische Allgemeine Zeitung

Nils A. Nohturfft

Der große Sprung

Wie erreichen wir das nächste Level?

Die Existenzberechtigung eines jeden Unternehmens ist, dass die Unternehmung Gewinn erzielt. Um Umsatz - und damit auch vor allem Gewinn - zu steigern, greifen Unternehmen gerne auf beliebte Möglichkeiten des Marketing, Business Development und nicht zuletzt Innovationsmanagements zurück. Gerade diese drei Bereiche sind zunehmend miteinander verzahnt und können kaum mehr losgelöst voneinander betrachtet werden. Trotz unzähliger Bücher, Fachartikel, Vorträge, Kongresse und sogar Studiengänge zu diesen Themenbereichen bleibt bislang eines überraschenderweise vernachlässigt: das Endprodukt.

Ja, richtig gelesen - das Endprodukt. Erstaunt? Welche Potentiale dort schlummern und wie man diese anzapfen kann soll im Folgenden gezeigt werden.

1. Es geht darum, Alternativen zu generieren

Die Ölindustrie hat es gut: Eigentlich sprudelt diese wertvolle, schwarze Flüssigkeit nur so aus dem Boden, und man braucht sie lediglich abzuschöpfen bzw. aufzufangen. Natürlich muss man wissen, wo sie sprudelt, „no na“. Aber sie sprudelt teilweise so stark, dass man sie noch nicht einmal mehr auffangen oder gar aufhalten kann, wie die jüngste Katastrophe im Golf von Mexiko 2010 zeigte.

Als Marketingexperte, Business Developer oder Innovationsmanager - Disziplinen, die heute aufgrund ihres jeweils Kundennutzen-orientierten Fokus zunehmend enger miteinander

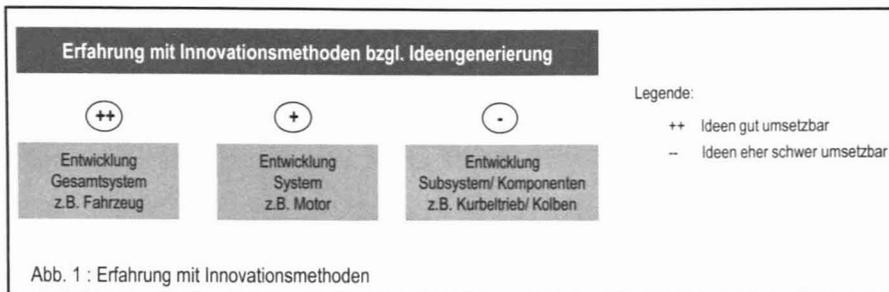
verzahnt sind - möchte man im Unternehmen dort nachhelfen, wo das „Sprudeln“ - in diesem Fall der Einnahmen - zu versiegen droht oder bereits versiegt ist.

Es geht konkret darum, Ideen abzuholen, die teilweise schon länger bei Mitarbeitern reifen, jedoch vor allem auf neue Ideen zu kommen, wie man als Unternehmen mehr aus seinen Produkten, Dienstleistungen und letztlich seinem Geschäftsmodell machen kann. Es geht darum, Alternativen zu denjenigen „Öl-Quellen“ zu generieren, die nicht mehr so stark „sprudeln“ - und das möglichst systematisch, um gute Geschäftschancen nicht dem Zufall zu überlassen. Dazu existieren jede Menge Methoden, sowohl zu systematischer

Ideengenerierung und risikominimierter Umsetzung als auch zum Visualisieren von Zukunftsmodellen, Aufspüren von Trends etc. - eben die gesamte Palette des modernen Innovationsmanagements.

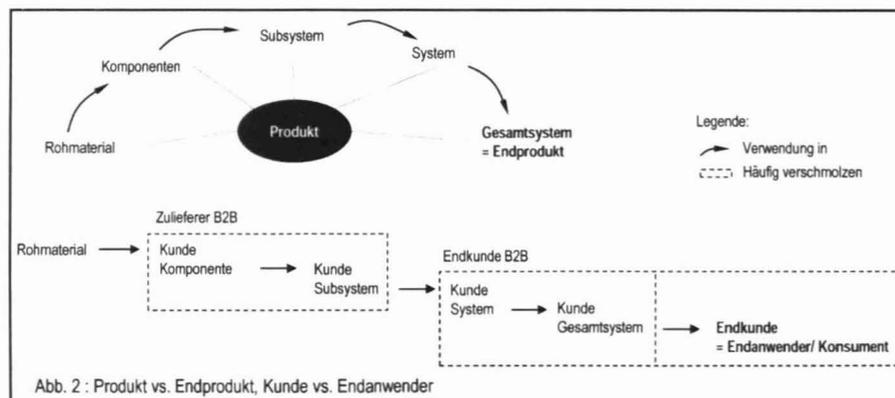
Doch meine Erfahrung mit den gängigen Innovationsmethoden bzgl. Ideengenerierung ist, dass sie nicht das Hergaben, was man eigentlich aufgrund des Benchmark mit anderen Unternehmen erwartet oder zumindest gehofft hatte (siehe Abb.1).

Was ist passiert? Ideen waren schnell generiert, auch viele schräge, insgesamt eine gute Mischung hatte man seinerzeit geglaubt. Dann erfolgten Bewertung und Priorisierung, jedoch entstanden



in der Umsetzung nicht die erhofften „Kassenschlager“. Vielleicht liegt es am Markt? In einem hochdynamischen Marktumfeld, in denen Rahmenbedingungen erst kurz vor Saisonbeginn festgelegt werden, ändern sich auch die Prioritäten bei den Kunden sehr schnell. Vielleicht liegt es am Suchfeld oder Bewertungssystem? Dabei wurde gerade mittels Benchmark sowie durch das Erlangen und Zukaufen von Methodenwissen versucht, ganz systematisch nach Lehrbuch vorzugehen und Fehler zu vermeiden. Vielleicht liegt es an der Größe des Unternehmens? Die Methoden zeigen jedoch Erfolge bei Unternehmen ganz unterschiedlicher Größenordnungen. Vielleicht liegt es an der Unternehmenskultur? In einem Markt, in dem wenige Hauptkunden Entwicklungen häufig mittragen, tut ein Zulieferer sich verständlicherweise schwer, auf eigenes Risiko zu entwickeln.

Es liegt vielmehr an der Art des hergestellten Produkts: ob Komponente, Subsystem, System oder Gesamtsystem (siehe Abb. 2). Eine Beobachtung aus Sicht eines Zulieferers: die Innovationsmethoden bzgl. Ideengenerierung funktionieren besser, bzw. es funktionieren grundsätzlich mehr Methoden im Bereich Innovationsmanagement, wenn sie auf ein Gesamtsystem appliziert werden. Auf Komponenten oder Subsysteme angewendet, liefern sie zwar auch vordergründig Ergebnisse, z.B. rein von der Menge der generierten



Ideen her gesehen. Jedoch betreffen viele der Ideen das System oder sogar Gesamtsystem - man hatte sich ja bei der Ideengenerierung bewusst nicht eingeschränkt, um den Horizont nicht einzuengen. Und weiterhin, und das ist der eigentliche Knackpunkt, bedingen viele Ideen zu Komponente oder Subsystem die Änderung des übergeordneten Systems oder sogar Gesamtsystems. Dies ist jedoch durch den Zulieferer meist nicht möglich, weil dieser auf die entsprechenden Entwicklungen von System oder Gesamtsystem wenig Einfluss hat.

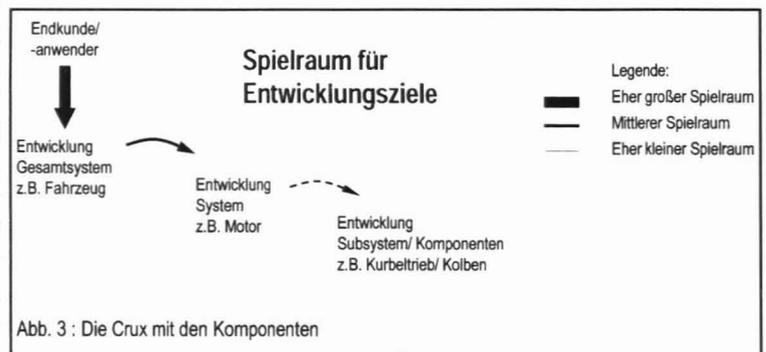
2. Produkt vs. Endprodukt

Nun, was hat es dabei mit Produkt vs. Endprodukt auf sich? Ein „Produkt“ ist eine erzeugte Ware oder Dienstleistung und bezieht sich daher sowohl auf Komponenten als auch auf Subsysteme, Systeme und Gesamtsysteme, ist also übergreifend zu verstehen. Als „Endprodukt“ wird jedoch typischerweise dasjenige Produkt, welches der Konsument oder Endanwender wirklich sieht und kauft, verstanden - also

das Gesamtsystem. Für B2C-Produkte ist es meist relativ leicht, sich diese Verkettung aus Sicht des Endanwenders vorzustellen. Im B2B-Bereich ist es vielfältiger: der Endanwender ist manchmal gleichzeitig derjenige, der das Gesamtsystem und auch wesentliche Teil-Systeme einerseits konzipiert und fertigt und andererseits auch nutzt.

3. Die Macht liegt im Endprodukt

Nun ist aber derjenige, der das Gesamtsystem (d.h. Endprodukt) entwickelt, deutlich im Vorteil: er ist in der glücklichen Lage, die Entwicklungsziele bestimmen und damit anderen, z.B. den Lieferanten für System, Subsystem und Komponenten, Ziele setzen zu dürfen (siehe Abb. 3).



Ein Gesamtsystem-Hersteller hat somit den stärksten Einfluss auf das „Eco-System“ Branche/ Markt: ohne ihn gibt es kein Geschäft, und mit seinem Wachstum bestimmt er Wachstum auch für andere. Er hat „lediglich“ die Kundenbedürfnisse herauszufinden, zu interpretieren und technisch in brauchbare Endprodukte umzusetzen.

Somit hält er im Grunde die Fäden in der Hand. Natürlich hat er damit ein Risiko, allein von der Komplexität der meisten heutigen Gesamtsysteme und den damit verbundenen Investitionen her gesehen. Jedoch haben alle Beteiligten gleichermaßen Risiken, die zur existenziellen Bedrohung werden können, vor allem bei Zulieferern aufgrund der Abhängigkeit zu den Entscheidungen des Gesamtsystem-Herstellers.

Heute sind viele Branchen „eingespielt“, d.h. langjährige B2B-Beziehungen der einzelnen Rohmaterial-, Komponenten- Subsystem- und Systemlieferanten einer Branche untereinander und zum Gesamtsystem-Hersteller sowie zu weiteren Playern (Dienstleis-

tungen, Bearbeitungstechnologien, etc.), haben sich im Laufe der Jahre konsolidiert: Gesamtsystem-Hersteller agieren, eröffnen Chancen für sich und andere, verdienen mehr oder weniger viel Geld, und die anderen Player können meist nur reagieren bzw. in geringen Bandbreiten agieren (siehe Abb. 4).

Doch was ist mit Komponenten- und Subsystem- oder Systemherstellern, wie wir oben gesehen haben? Die wurden schlicht und einfach bisher vergessen. Fast alle Innovationsmethoden beziehen sich implizit, wie selbstverständlich, auf Produkt = Endprodukt. D.h. aber für einen Komponenten- oder

neue Branche zu gelangen. Das ist jedoch meinen Beobachtungen nach mindestens genauso aufwendig wie das Platzieren eines neuen Endprodukts in einer neuen Branche, vor allem weil man ohne gute Beziehungen oder wohlgesonnenen potentiellen Kunden zunächst mühsam Vertrauen gewinnen bzw. in Vorleistung gehen muss. Erfolg ist bei dieser Art Vorgehen kaum methodisch planbar.

Bewertung	Reaktion ←		→ Aktion		Legende:
	Entwicklung Komponente	Entwicklung Subsystem	Entwicklung System	Entwicklung Gesamtsystem	
Einfluss, Chancen, Margen	0	0/+	+	++	++ positiv
Risiken	0	0	0	0	0 neutral
Aufwand	-	-	--	--	-- negativ

Abb. 4 : Von Einfluss, Chancen, Risiken und Aufwand

Warum also nicht ein Tabu brechen? Was hindert ein Unternehmen daran, in einer (noch) fremden Branche eine neue Marke aufzubauen? Im Grunde die Vorstellungskraft, wie das trotz aller Widrigkeiten, Ängste, Markteintrittsbarrieren erfolgreich geschehen kann. Oder es fehlt eine passende „durchschlagende“ Idee mit Alleinstellungsmerkmal-Potential, am besten eine Geschäftsmodellinnovation.

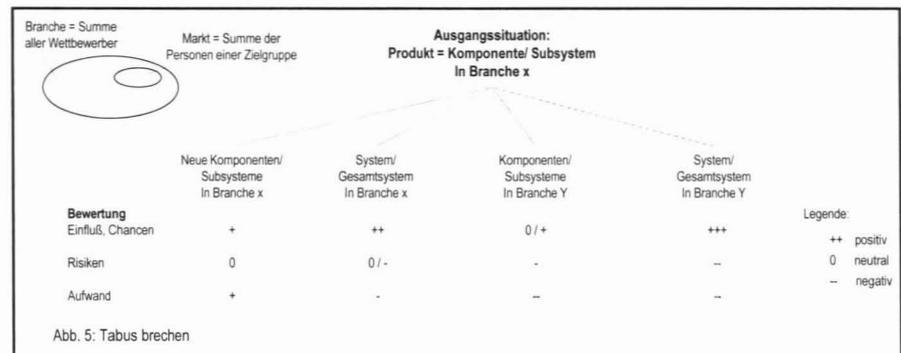
Dieses funktioniert so lange, bis z.B. eine Wirtschaftskrise oder ein neuer Player mit einer „revolutionären“ Idee dieses Gefüge durcheinanderbringt.

Subsystemhersteller, dass er zu einem Gesamtsystem kommen muss, wenn er einen Wachstumssprung erreichen möchte (siehe Abb. 5). Dies kann entweder in seinem bestehenden Markt

4. Der große Sprung

Wie können jedoch Unternehmen, die Komponenten, Subsysteme oder Systeme als Produkte haben, außer durch Zukäufe dennoch wachsen und das Abhängigkeits-Gefüge durchbrechen? Wachstum ist schließlich einerseits ein positives Erfolgserlebnis für alle im Unternehmen Arbeitenden und andererseits eine Basis für mehr Gewinn, und Gewinn ist wiederum Existenzberechtigung eines jeden Unternehmens. Klassischerweise wird an dieser Stelle das bekannte Ansoff-Portfolio befragt, welche Maßnahmen zur Unternehmensentwicklung man sinnvollerweise einleiten kann.

Oder man greift zu Methoden des Innovationsmanagements und erneuert sein Produktportfolio. Für Gesamtsystem-Hersteller liefert dieses Vorgehen auf jeden Fall eine Vielzahl umsetzbarer Möglichkeiten und Ideen für Handlungsalternativen.



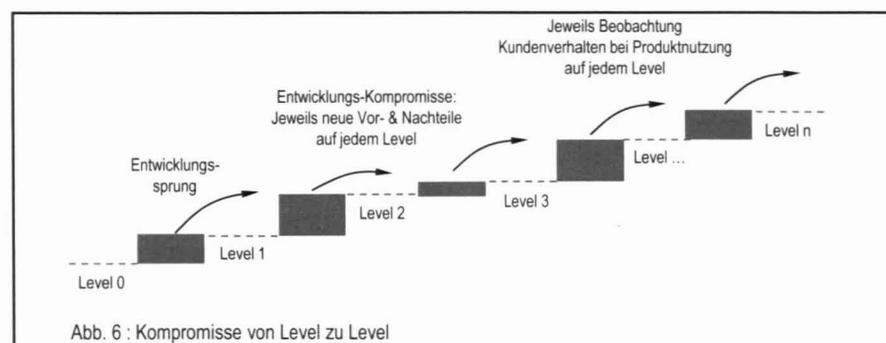
geschehen oder falls das nicht möglich ist (z.B. weil Kunden verärgert und verloren würden, weil man plötzlich als „Konkurrent“ auftritt), in einem anderen Markt bzw. einer anderen Branche. Ein Tabu-Bruch?

Eine andere Möglichkeit wäre, auf Basis der Kernkompetenzen mit einer Komponente oder einem Subsystem, Herstellung oder Herstellung plus Entwicklung, in einen neuen Markt/ eine

5. Innovationen liegen auf der Straße

Märkte wären genügend vorhanden: die Welt und somit die Märkte wandeln sich dynamischer als je zuvor. Innovationen liegen nach wie vor quasi „auf der Straße“ - jede Neuentwicklung ist stets ein Kompromiss aus Vor- und Nachteilen, der zu einem bestimmten Zeitpunkt in der Gesellschaft in der jeweiligen Form akzeptiert (d.h. gekauft) wird. Jedoch entwickelt sich eine Gesellschaft kontinuierlich weiter, und so ändern sich beständig Kundenverhalten und -anforderungen.

Durch Beobachtung des Kundenverhaltens lässt sich wiederum herausfinden, für welchen nächsten Entwicklungsschritt ein Kunde bereit wäre zu zahlen (siehe Abb. 6). Dafür gibt es in der heutigen Zeit jede Menge Methoden gerade im Bereich Innovationsmanagement sowie große allgemein



zugängliche Informationsbestände, so dass ein Markt- oder Branchenwechsel durchaus nicht unmöglich erscheint.

Fazit

Obige Erkenntnisse resultieren aus eigenen Beobachtungen und Erfahrungen sowie aus Sicht eines Unternehmens, welches Komponenten und Subsysteme entwickelt und herstellt. Dieser Artikel soll provozieren – er soll zum Nachdenken, Reflektieren und auch Querdenken anregen.

Ein großer Sprung - amerikanisch „think big“ - ist sozusagen die „Kür“ eines jeden Unternehmens und Unternehmers und funktioniert wohl nur, wenn man ein Gesamtsystem anzugehen bereit ist. Ein Gesamtsystem ist in vielen Hinsichten vielversprechend, und gerade beim Übergang auf neue, noch fremde Branchen helfen viele Methoden des Innovationsmanagements, entsprechendes Risiko zu minimieren. Hinzu kommt, dass zunehmend mehr Personen in diversen Innovationsmanagement-Methoden ausgebildet sind.

Entscheidend ist jedoch die Vorstellungskraft: für welche Branche, welches Produkt oder welchen Prozess oder für welche Problemlösung besteht Begeisterung? Ist man bereit dazu, für dieses „Herzblut“ viel zu investieren, vielleicht 10 Jahre oder 10.000 Versuche (z.B. wie Alfred Krupp oder Thomas Edison)? Und für welche Größenordnung besteht Begeisterung? Sollen es in 20 Jahren 10 Millionen EUR Umsatz oder 1 Milliarde EUR Umsatz sein?

Aus der hartnäckigen Auseinandersetzung mit neuen Produkten, Geschäftsmodellen, wahrnehmbaren

Kundennutzen und Alleinstellungsmerkmalen sowie in Kombination mit Mega-Trends können große, profitable Unternehmen erwachsen.

Nicht nur Alfred Krupp oder Thomas Edison zeigen uns das, sondern auch der Dax und der Dow-Jones Index: seit der Entstehungszeit des jeweiligen Index sind viele Innovationen, die man heute als selbstverständlich erachtet, durch neue Player mit neuen Geschäftsmodellen entstanden. Und jede große Idee startet einmal klein.

Literatur

- Gausemeier, J., Ebbesmeyer P., Kallmeyer F.: (2001): „Produktinnovation. Strategische Planung und Entwicklung der Produkte von morgen“; Carl Hanser Verlag
- Hauschildt, J.(2004) : „Innovationsmanagement“; Verlag Franz Vahlen
- Mann, D. (2007): „Hands-On Systematic Innovation for Business & Management“; Lazarus Press
- McGrath, R.G., MacMillan, I.C. (2009): „Discovery-Driven Growth - A Breakthrough Process to Reduce Risk and Seize Opportunity“; Harvard Business Press
- Eversheim, W. (2003): „Innovationsmanagement für technische Produkte“; Springer-Verlag
- Chan Kim, W., Mauborgne, R. (2005): „Der Blaue Ozean als Strategie“; Carl Hanser Verlag



Dipl.-Ing.
Nils A. Nohturfft
Leiter Innovationsmanagement Pankl Racing Systems AG, Bruck/Mur

- Chan Kim, W. et. Alii (2001): „Harvard Business Review on Innovation“; Harvard Business School Press
- Brooke, M.Z., Mills, W.R. (2003): „New Product Development“; International Business Press
- Bettencourt, L., Bettencourt, S.L. (2011): „Innovating on the cheap“, In Harvard Business Review June (2011)
- Martin, R.L. (2011): „The Innovation Catalysts“, In Harvard Business Review June (2011)

Autor

Dipl.-Ing. Nils A. Nohturfft ist seit 2009 Leiter Innovationsmanagement bei der Pankl Racing Systems AG, Bruck an der Mur.

Nach Abschluss des Abiturs am Alten Gymnasium Bremen studierte er Produktionstechnik an der Universität Bremen (Vordiplom) sowie Maschinenbau an der RWTH Aachen (Dipl.-Ing.).

Seine beruflichen Stationen führten ihn unter anderem zum Fraunhofer-Institut für Produktionstechnologie, Aachen sowie als Projektmanager für die Pankl Racing Systems AG nach Los Angeles, CA.