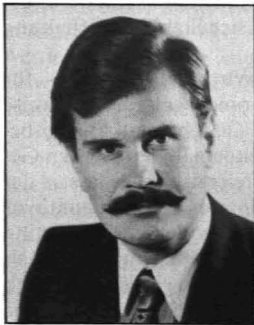


Man muß wissen, was man will

Durchsetzen von Produktideen im Konkurrenzumfeld



Friedrich DRAPAL, Dkfm. der Hochschule für Welthandel, Doktor der Wirtschaftsuniversität Wien, Gründer und geschäftsführender Gesellschafter des IMM — Institut für Marketing und Management, Wien

*Vorsitzender des Prüfungskomitees für Betriebsberater in Wien
Seit 1985 aufgenommen ins Expertenverzeichnis der United Nations Industrial Development Organisation*

Das Unternehmen, das ich leite, ist ein Dienstleistungsbetrieb mit dem Schwerpunkt der Beratung von Unternehmen der Wirtschaft und der Verwaltung auf dem Gebiet des Marketing und des Management. Im Rahmen unserer Beratungstätigkeit im Auftrag von öffentlichen Institutionen bzw. von Banken überprüfen wir Innovationsprojekte, für die Mittel zur Verfügung gestellt werden sollen. In diesem **MARKETING AUDIT** bezeichneten Arbeitsschritt fließt zwangsläufig das Wissen und die Erfahrung von vielen, im Auftrag unserer Kunden erfolgreich durchgeführten Innovationsprojekten ein.

Was sind nun die häufigsten Fehler, die wir immer wieder feststellen — und die oft den Erfolg einer Innovation im Markt erheblich in Frage stellen?

Im wesentlichen kann man drei Fehlergruppen unterscheiden, die schließlich alle in der ersten Zeile jeder Amortisationsrechnung ihren Niederschlag finden; dort steht nämlich meist:

»Menge mal Preis«!

Und diese potentielle Umsatzzahl ist es, mit der ich mich in meinen Ausführungen, direkt oder indirekt, beschäftigen will: Sie ist nämlich meist von derartiger Ungenauigkeit, daß ich mich oft frage, ob die danach folgende Genauigkeit nicht eine Präzision vortäuscht, die die ganze vorliegende Rechnung gar nie haben kann.

Wir haben die Erfahrung gemacht, daß es auch besser geht, vor allem dann, wenn man folgende Fehler reduziert.

Fehlergruppe 1: Das Bild vom Markt ist falsch

Die Unterlagen, aus denen sich das innovierende Unternehmen ein Bild von der Zukunft im Markt machen will, sind oft völlig unzureichend. Die lediglich subjektive Einschätzung der Lage herrscht vor. Ja, es gibt noch immer nicht wenige Fälle, wo einfach eine gute Idee aus irgendeinem technischen Entwicklungsbereich als sehr interessant erlebt wird. Mit Marktfragen setzt man sich nur unwillig — wenn überhaupt, wegen der Förderung! — auseinander.

Es fehlen dann vor allem:

Eine quantitative Beschreibung des Marktes, also die Beantwortung der Fragen nach der Marktgröße, nach der Marktstruktur, nach den wesentlichen Anbietern, den Marktanteilen, den heute üblicherweise erzielbaren Preisen. Diese Daten geben den Rahmen ab, in dem sich die Innovation behaupten muß. In diesem Rahmen muß sie in der Lage sein, eine interessante Marktstellung zu besetzen — sonst sollte man sie vergessen!

Fehlergruppe 2: Kundenkenntnis null!

Dieser im Verdrängungswettbewerb wichtigste Teil der Daten fehlt oft deshalb ganz,

weil er von vielen Stellen — vielleicht auch mangels Kenntnis dieser eher sehr komplexen Materie — gar nicht verlangt wird. Man unterstellt anscheinend oft, daß das innovierende Unternehmen ja sicher weiß, wer die Kunden sind. Unsere Erfahrung zeigt aber sehr deutlich, daß diese Kenntnis, vor allem in der erforderlichen Tiefe, oft nicht vorhanden ist. Selbstverständlich ist dabei eine Innovation im Bereich der Commodities, also mit dem Ziel einer Reduktion der Kosten, um im Kostenwettbewerb bestehen zu können, anders zu beurteilen, als eine Innovation aus dem Bereich der Welt der Markenartikel, in der zweifellos andere, wesentlich differenziertere Beschreibungen der zukünftigen Konsumenten erforderlich sind.

Es fehlen dann vor allem:

Die Analyse des kompletten Entscheidungsprozesses vom Entstehen des Bedürfnisses bis hin zur internen Vorentscheidung, zum Kaufakt und schließlich über Montage und Servicefunktionen zum eigentlichen Ziel des Marketing, nämlich zum »zufriedenen, weiterempfehlenden Verwender«.

Auf diesem komplexen Weg geht es darum, jene Personengruppe zu identifizieren und ihre Rolle im Entscheidungsprozeß möglichst genau zu beschreiben. Denn schließlich ist es wichtig, deren Motive zu kennen,

die unterstützt werden sollen, und die Hemmnisse zu wissen, die dem Kauf entgegenstehen. Einen ganz wichtigen Teil bildet auch das Image des anbietenden Unternehmens bzw. das Image der Produktgruppe, des Einzelproduktes oder von bestimmten Herstellern, einer Handelsorganisation, ja unter Umständen auch das Image des Herkunftslandes, aus dem dieses Produkt im ganzen oder wesentliche Teile davon stammt. Der Grad der Zufriedenheit mit den jetzigen Problemlösungen bietet einen sehr guten Indikator für die Schnelligkeit der Penetration der Innovation.

Fehlergruppe 3: Verkaufskosten unterschätzt, Kommunikationskosten vergessen!

Viele neue Produkte können nicht über die im Unternehmen üblichen Vertriebswege verkauft werden. Oft ist es auch erforderlich, neue ausländische Märkte zu bearbeiten. Die dafür geplanten Kosten werden zu gering angesetzt.

Außerdem wird die Fähigkeit des neuen Produktes, die Probleme der potentiellen Kunden besser lösen zu können als alle andere, was bisher auf den Markt gebracht wurde, schlecht oder nicht dargestellt.

Gute Kommunikation erfordert neben der exakten Kenntnis der Probleme, ausgedrückt in der Diktion der Kunden, eine ebenso klare Antwort des anbietenden Unternehmens. Die Kosten für diese Antwort werden oft vernachlässigt oder finden in lächerlich kleinen Beträgen, verglichen mit den Gesamtkosten des Projektes, ihren Niederschlag.

Es fehlen daher vor allem:

Die Struktur der potentiellen Kunden, inkl. einer ABC-Analyse, aus der die erforderliche Besuchsfrequenz abgeleitet werden kann. Berechnungen hinsichtlich der möglichen Besuchskapazität eines Verkäufers inklusive der Kostenschätzungen der Reisekosten für einen Besuch. Vor allem aber auch die Dauer der Besuche insgesamt ist von Bedeutung; denn der Umsatz »springt erst an«, nachdem die Besuche erfolgt sind! Ebenso werden oft auch die Aktivitäten des pre-sales-service nicht in ausrei-



chendem Umfang geplant. Gerade in diesem Bereich müssen oft die starken Service-netze der Mitbewerber durch alternative Maßnahmen kompensiert werden. Die Anekdote der 50% zum Fenster hinausgeworfenen Werbekosten hat sich ja bis zu uns durchgesprochen. Leider ist die dazugehörige zweite Anekdote nicht so stark im Bewußtsein: Henry Ford riet nämlich seinem Sohn auch, bei der Neuerrichtung einer Fabrikanlage mindestens genausoviel Geld für die Kommunikation vorzusehen, als die Errichtung der Anlage selbst kosten würde. In Österreich wäre oft schon mit einem Bruchteil davon wesentlich geholfen.

Was bedeutet der gesamtwirtschaftliche Innovationsaspekt für ein innovatives Unternehmen?

Die Ausgaben für Forschung und Entwicklung werden oft in Relation zum Bruttoinlandsprodukt gemessen: So enthält z.B. die letzte Regierungserklärung als forschungspolitische Zielsetzung »... die Verstärkung der Förderung von Wissenschaft und Forschung und die Erreichung von 1,5% der Ausgaben für Forschung und Entwicklung, gemessen am Bruttoinlandsprodukt im Jahre 1990.«

Offensichtlich liegen diesem Denken mehrere Hypothesen zugrunde:

z.B.: könnte es sein, daß führende Köpfe in unserem Land meinen, wenn viel geforscht und entwickelt wird, so hat das günstige Auswirkungen auf das Bruttoinlandsprodukt und damit einen positiven Einfluß auf den Staatshaushalt in diesem Lande.

z.B.: könnte es sein, daß man aus der Vergangenheit einfach in die Zukunft schließt: Durch die Technik sind in der Vergangenheit die Lebensbedingungen der Menschen zunehmend verbessert worden. Also wird das auch in Zukunft so sein.

z.B.: könnte es sein, daß man annimmt, daß es Sinn macht, wenn immer mehr, schneller, größer (oder kleiner) und besser gehandelt werden kann, denn damit werden selbstverständlich Bedürfnisse von Menschen in einem größeren Umfang erfüllt.

BNP, das Bruttonationalprodukt, ist, vereinfacht formuliert, die Summe der Wertschöpfung. In diesem doch sehr abstrakten Begriff ist also ein ökonomisch sehr sensibler Faktor eingebaut: **Der Wert.**

Werte entstehen, weil Menschen etwas wollen, es daher schätzen — aus welchen Gründen immer ... und so erforschen die Wissenschaft, der Techniker oder der Erfinder aus vielen verschiedenen Perspektiven die Welt und ihre Zusammenhänge. Doch irgend jemand muß für diese Forschung, für die Schaffung der »Potenz zum Fortschritt«, die Mittel zur Verfügung stellen:

A) Mäzen vorhanden:

Geforscht wird um des besseren Verständnisses willen, um mehr von dieser Welt zu verstehen. Der Wert, der geschaffen wird, ist in diesem Fall das Wissen an sich.

Nur selten geht es dabei um Wissen, das auf einem Informationsmarkt Geld bringen soll; in dieser Hinsicht hat sich die Wissenschaft weltweit schon seit vielen Jahrhunderten »liberalisiert«: Die Zeiten der Geheimhaltung wissenschaftlicher Erkenntnisse sind im wesentlichen seit dem Mittelalter vorüber.

Heute wird mehr denn je veröffentlicht — oft mehr als wissenschaftlich noch sinnvoll verarbeitet werden kann — auch in einem bereits eingeschränkten Fachgebiet.

Der Zugang zu wissenschaftlichen Forschungsergebnissen ist (fast) gratis: Man kann nach Herzenslust konsumieren, was viele Generationen von Menschen gedacht und geforscht haben.

B) Mäzen nicht vorhanden

Wenn der Mäzen aber fehlt, um für Forschung, Wissenschaft und Technik die Mittel, sozusagen aus philosophischer Laune oder aus »Liebhaberei«, zur Verfügung zu stellen, so muß es wohl einen Anreiz geben, der geeignet ist, die erforderlichen Mittel loszuziehen — denn wir wissen nur zu gut, daß in aller Welt erfolgreich geforscht wird. Voraussetzung ist der Wunsch, Bestehendes zu verändern.

Es reicht nicht aus, zu forschen und zu wissen, was getan werden sollte; man muß es auch tun und braucht für die Umsetzung die Mittel.

Dadurch ist Forschung eng verbunden mit den Vorstellungen der Gesellschaft:

Denn ist kein Mäzen vorhanden, so muß der Innovator andere Menschen von seiner Idee im vorhinein überzeugen, damit sie ihm die Mittel bereitstellen mögen. (Wir alle wissen, wie schwer es ist, eine großartige Idee im Rohstadium zu erkennen!).

Ist der Wunsch, Bestehendes zu verändern, nicht vorhanden, sollen also z.B. Strukturen nach Möglichkeit nicht verändert werden, ja soll vielleicht sogar — sicher ist sicher — »alles beim alten« bleiben, also bewußt nicht verändert werden, so wird es schwer sein, die notwendigen Mittel zur Veränderung von den Strukturhaltern zur Verfügung gestellt zu bekommen.

Man kann also sagen:

Je innovationsbereiter eine Gesellschaft ist, desto eher ist Forschung erfolgreich. Ist der Wunsch nach Veränderung nicht stark genug vorhanden, so werden keine neuen Ziele angestrebt, sondern Forschung dient der Erhaltung des bestehenden Systems.

Im ersten Augenblick scheint das ein großartiger Widerspruch zu sein. Bedenkt man aber, daß es sich dabei um eines der größten Weltprobleme handelt, so lohnt es schon, etwas näher darauf einzugehen:

Die Ausgaben für Forschung und Entwicklung in aller Welt sind am größten im Bereich der militärischen Forschung. Der mi-

litärische Auftraggeber scheut weder Zeit noch Kosten und setzt alles daran, die bestehenden Machtstrukturen zu erhalten oder sogar auszubauen. Das Militär investiert primär also nicht in »Veränderung«, sondern wünscht sich Stabilität, Erhaltung der Macht.

Im Bereich der Wirtschaft spielen — für viele vielleicht vorerst erstaunlicherweise — die ethischen Gesichtspunkte eine besondere Rolle. Seitdem in den meisten Gesellschaften der freien Welt die Gesetze des Marktes anerkannt werden und damit, vor allem durch die Methoden des Marketing die Bedürfnisse der Kunden im Zentrum aller Überlegungen stehen, gibt es im Bereich der Forschung und Entwicklung eine interessante Wechselwirkung zu beobachten.

Das wirtschaftlich handelnde Unternehmen hat sich selbst der Gesellschaft verpflichtet.

Um erfolgreich zu sein, muß es am Markt mit seinen Angebot angenommen werden. Es kann nicht anordnen, sondern muß erreichen, daß Menschen **freiwillig bereit sind, Geld herzugeben.**

Dieses Geld wird benötigt, um die Ressourcen (Anlagen, Rohstoffe ...), die Löhne und Gehälter, die Kommunikation etc., last but not least den Aufwand für die **bessere Befriedigung der Bedürfnisse in der Zukunft** heute zu bezahlen.

Dieser letzte »Aufwandsposten« wird aus der Vergangenheit heraus oft noch immer diskreditiert. Es ist jener Betrag, der sich in der Position **Gewinn** verbirgt.

Betrachtet man nun den österreichischen Forschungsmarkt — und als extremes Beispiel möchte ich die letzte Wissenschaftsmesse zitieren — so hat es den Anschein, als träte als Mäzen der Staat/Steuerzahler auf — ob freiwillig oder nicht, sei hier nicht gefragt -, und **keine** der Institutionen zeigt auch nur im geringsten Interesse, die Probleme von **Kunden** zu lösen.

Was geforscht wird, erscheint abgekoppelt von der alltäglichen Welt, in der wir leben. Die Chance auf Realisierung ist kaum wirklich vorhanden, von Einzelfällen abgesehen. Das gebotene Programm löst zum Teil Staunen, zum Teil Verärgerung aus.

Es scheint, als wären wir in diesem Land gar nicht an der Veränderung interessiert. Sicherheitshalber reden wir davon — in der Hoffnung, daß sich nichts ändern möge. So entsteht — vielleicht etwas überzeichnet, und wieder stark verallgemeinert — ein österreichisches Modell, in dem der Steuerzahler zwar seine Innovationen bekommt (wie bei Modell A ist der Politiker/Steuerzahler der Mäzen) **und** in dem sichergestellt ist, daß nichts effektiv verändert wird (wie bei Modell B, allerdings mit dem Unterschied, daß Österreich sich nicht so sehr in der militärischen Forschung profiliert, sondern die System- und Machterhaltung über die Kontrolle/Verhinderung der Innovationsumsetzung in der Wirtschaft steuert: Jede Innovation ist ein Risiko, d.h. es muß damit gerechnet werden, daß Mittel verloren gehen. Können nicht ausreichend Mit-