

Rainer H. G. Großklaus

Neue Produkte einführen

Rainer H. G. Großklaus

# Neue Produkte einführen

Von der Idee zum Markterfolg



Bibliografische Information Der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über  
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

1. Auflage 2008

Alle Rechte vorbehalten

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2008

Lektorat: Barbara Möller

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.

[www.gabler.de](http://www.gabler.de)



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Nina Faber de.sign, Wiesbaden

Satz: deckermedia GbR, Vechede

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Wilhelm & Adam, Heusenstamm

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-0499-7

# Herzlich willkommen im Produktmanagement 2.0!

Produktmanagement und Produktmarketing haben längst ihren Platz in den Unternehmen gefunden. Der Unternehmer im Unternehmen hat seine Arbeit aufgenommen und braucht nun niemanden mehr von der Notwendigkeit der Produktlebenszyklus-Analyse und des Marketing-Mix zu überzeugen. Seine Aufgaben sind vielfältig und entwickeln sich ständig weiter. Neben den externen Herausforderungen im weltweiten Absatzmarkt muss der Produktmanager die internen Herausforderungen meistern: Global Sourcing, Lean Manufacturing, Downscaling, Upgrading, Cross-Selling, Offshoring ... Dazu muss er strategische Ziele festlegen, Nischen entdecken, Kosten reduzieren, Vertrieb unterstützen, mithelfen!

Wie kann man diese Herausforderungen meistern? Fast täglich präsentieren uns Berater mit 5-Jahres-Vertrag den Weg zum Erfolg in 26 Schritten. Produktmanager, die hier ihren Platz gefunden haben, sind gut beraten, diesen auszufüllen. Alle anderen überwinden das Mittelmaß und machen sich auf zum *Produktmanagement 2.0*. Anstatt Trends zu erkennen und zu nutzen, geht es hier darum, die Trends zu *bestimmen* und *zu setzen*. Wir lernen von anderen Branchen und arbeiten vernetzt. Konzepte werden neu erfunden und weiterentwickelt statt übernommen und angepasst. Bewahren wird ersetzt durch den Wunsch, sich regelmäßig neu zu erfinden. Veränderung ist keine Bedrohung mehr, sondern das Geschäftsmodell.

In diesem Umfeld gewinnt eine zentrale Aufgabe des Produktmanagers eine noch größere Bedeutung: die Einführung neuer Produkte. Aus meiner langjährigen Erfahrung weiß ich, wie schwierig es für Produktmanager und Führungskräfte ist, einen funktionierenden Innovationsprozess zu implementieren. Hier bietet Rainer H. G. Großklaus mit seinem neuen Buch wertvolle Hilfen. Grundlagen, bewährte Methoden und Anleitungen zur Einführung neuer Produkte finden Sie in diesem Werk sinnvoll zusammengefasst und erklärt.

Der Produktmanager ist moderne Führungskraft und verfügt über erstklassiges Basiswissen, welches er intuitiv anwendet. Die „Super-Nanny“ gibt es nicht mehr! Methodenkompetenz, Erfahrung und erstklassige Strategie sind gefragt im Produktmanagement 2.0 – mittendrin statt nur dabei. Rainer H. G. Großklaus ebnet uns in diesem Buch auf eindrucksvolle und verständliche Weise den Weg dorthin. Sie lernen die Grundlagen und Methoden des Produktmanagements mit Blick auf die Einführung neuer Produkte kennen und erhalten Informationen zu den Hintergründen, Zusammenhängen und Anwendungen. Aufgrund seiner langjährigen Erfahrung in Top-Positionen des internationalen Produktmanagements und durch seine Beratungspraxis

ist es Herrn Großklaus möglich, interessante und lehrreiche Praxisbeispiele für das Finden und Umsetzen erfolgreicher Innovationen zu präsentieren.

Ein altes chinesisches Sprichwort sagt: „Nicht der Wind, sondern wie man das Segel setzt, bestimmt die Richtung“. Dieses Buch gehört auf Ihren Schreibtisch, weil Sie hier nicht wie üblich alles über den Wind lernen, sondern weil Sie erfahren, wie Sie Ihre Segel setzen. Setzen Sie die Segel und brechen Sie auf. Willkommen im Produktmanagement 2.0!

Ich wünsche Ihnen viel Freude bei der Lektüre und viele erfolgreiche Produkteinführungen.

*Joachim Geiger*  
Product Group Director  
technotrans AG

# Inhalt

<b>Herzlich willkommen im Produktmanagement 2.0!</b>	
Ein Geleitwort von Joachim Geiger, technotrans AG .....	5
<b>Vorwort</b> .....	10
<b>Einführung</b> .....	11
<b>Kapitel 1 Die Innovationsidee</b> .....	15
<b>Kapitel 2 Warum überhaupt Innovationen?</b> .....	19
Der Grund für Innovationen .....	20
Woher kommt der Bedarf für Innovationen? .....	21
Lebenszyklusanalyse – Existierende Produkte altern .....	23
Lückenanalyse – Wachstumslücke und Lückenplanung .....	24
Das Timing der Innovationseinführung .....	26
<b>Kapitel 3 Der Boden für Innovationen</b> .....	29
Voraussetzungen für erfolgreiche Innovationen.....	30
Die fünf wichtigsten Schlüsselfaktoren für Innovationen .....	34
Schwachstellen und Hemmnisse für Innovationen .....	35
Management und Visionen .....	39
Die Konsequenzen für das Management im innovativen Prozess .....	39
<b>Kapitel 4 Der Innovationsprozess und sein Instrumentarium im Überblick</b> .....	45
<b>Kapitel 5 Externe Analyse von Chancen und Risiken – Unternehmenskompetenz</b> .....	51
Marktumfeldanalyse .....	52
Wettbewerbsanalyse (Konkurrenzanalyse) .....	57
Abnehmer-/Kundenanalyse .....	67
Lieferantenanalyse.....	75
SWOT-Analyse.....	75
Portfolio-Technik .....	82
<b>Kapitel 6 Interne Analyse von Stärken und Schwächen – Unternehmensressourcen</b> .....	91
Stärken- und Schwächenanalyse.....	92
Analyse der Wertschöpfungskette.....	92
Analyse der Erfolgsfaktoren.....	94

<b>Kapitel 7</b>	<b>Gestaltung einer funktionierenden, innovativen Organisation .....</b>	<b>97</b>
	Managen des Innovationsprozesses .....	98
	Der Innovationsausschuss.....	98
	Der Ideencampus .....	102
<b>Kapitel 8</b>	<b>Techniken zur Ideengenerierung (marktorientierte Ansätze).....</b>	<b>105</b>
	Erschließen interessanter Suchfelder .....	106
	Ideen finden mit Hilfe von Kreativitätstechniken .....	113
	Brainstorming .....	119
	Osbornsche Checkliste.....	120
	Methode 6.3.5. ....	121
	Morphologischer Kasten .....	123
	Synektik .....	126
	Progressive Abstraktion .....	130
	Prozessanalyse.....	131
	Problemlösungsbaum.....	132
	Semantische Intuition .....	133
	Bionik .....	134
	Attribute Listing .....	135
	Delphi-Methode.....	136
	Szenario-Technik .....	137
<b>Kapitel 9</b>	<b>Techniken zur Ideengenerierung aus Kundensicht .....</b>	<b>141</b>
	Lead-User-Methode.....	145
	Funktionsanalyse .....	157
	Pflichten- und Lastenheft.....	158
	Produktklinik.....	162
	Conjoint-Analyse.....	162
	Quality Function Deployment .....	167
<b>Kapitel 10</b>	<b>Qualitative Ideenbewertung und -auswahl .....</b>	<b>175</b>
	Erste Prüfung der Ideen mit Ja-Nein-Fragen (Vorfiltern).....	177
	Zweite Prüfung: Bewertung mit Gewichtung und Punkten.....	179
<b>Kapitel 11</b>	<b>Quantitative Ideenbewertung und -auswahl .....</b>	<b>185</b>
	Produktbeschreibung/Development-Plan.....	186
	Risikoanalyse .....	188
	Break-even-Analyse .....	188

Sicherheitskoeffizient .....	190
Kapitalumschlagsgeschwindigkeit .....	190
Return on Investment (R.o.I.) .....	190
Umsatzrendite .....	191
Worst-Case-/Best-Case-Analyse .....	191
Balanced Scorecard/Innovation Scorecard.....	193
<b>Kapitel 12 Testphase</b> .....	<b>203</b>
Produkt-/Konzepttest .....	204
Testmarkt .....	205
Budget .....	207
Zeitdauer eines Testmarkts/Geheimhaltung .....	207
Testmarktziele .....	208
Testmarktplanung .....	208
<b>Kapitel 13 Preiskalkulation</b> .....	<b>209</b>
Kosten-plus-Kalkulation.....	210
Target Costing/Target Pricing .....	211
<b>Kapitel 14 Markteinführungsplan (Marketingplan) ...</b>	<b>215</b>
Die Erarbeitung des Marketingplans für ein neu einzuführendes Produkt .....	216
Einsatz und Gewichtung der Marketinginstrumente .....	221
<b>Kapitel 15 Neue Produkte für ältere Zielgruppen – worauf es bei der Vermarktung ankommt</b> (von Prof. Dr. Thomas Jendrosch) .....	<b>229</b>
Wo die Chancen liegen und wie Sie sie erkennen.....	230
Wie Sie Ideen finden.....	232
Wie Sie Ideen bewerten und Geeignetes auswählen .....	235
Notwendige strategische Überlegungen.....	237
Operative Aspekte.....	238
Woran Sie bei der Markteinführung denken sollten.....	241
<b>Literatur</b> .....	<b>243</b>
<b>Stichwort- und Namensverzeichnis</b> .....	<b>245</b>
<b>Der Autor</b> .....	<b>247</b>
<b>Danksagung</b> .....	<b>248</b>

# Vorwort

Produkte neu einzuführen ist ein ebenso spannendes wie schwieriges Vorhaben. Dieses Buch möchte Ihnen dabei helfen, Hürden leichter zu nehmen, Fehler zu minimieren und den Erfolg sicherer zu planen. Als Produktmanager war ich selbst viele Jahre in verantwortlicher Position mit der Neuprodukteinführung heute noch bekannter Produkte beschäftigt, deshalb kenne ich Probleme aber auch Chancen erfolgreicher Produkteinführungen aus der eigenen Praxis. Ich habe bewusst darauf verzichtet, eine wissenschaftliche Abhandlung zu diesem Thema zu schreiben. Deren gibt es zur Genüge. Mein Ziel ist es vielmehr, notwendige Arbeitsschritte zu diesem Thema verständlich und praktisch umsetzbar zu beschreiben.

Davon können alle diejenigen profitieren, die in Unternehmen mit der Einführung neuer Produkte befasst sind: die Geschäftsführer, Marketingleiter und Produktmanager wie auch Mitarbeiter in Agenturen und Unternehmensberatungen. Produkteinführungen sind – wie mancher vielleicht meint – nicht nur etwas für Großunternehmen, gerade auch kleine und mittelständische Unternehmen aus allen Branchen werden mit diesem Buch in die Lage versetzt, Innovation und Markteinführung in einem hohen Maße selbstständig, sicher und Erfolg versprechend zu absolvieren.

Betrachten Sie dieses Buch als eine Arbeitsanleitung. Sie haben immer die Möglichkeit, Erkenntnisse hinzuzufügen oder aber hier vorgestellte Empfehlungen wegzulassen. Dieses Buch bietet Ihnen eine reiche Fülle an ganz konkreten Tipps für die Einführung neuer Produkte. Checklisten helfen Ihnen, die Inhalte in Ihre eigene Praxis umzusetzen.

Trotz der großen Sorgfalt, die in die Erarbeitung dieses Buches gesteckt wurde, werden dennoch Fragen, Anmerkungen oder Kritik auftrauchen, denn die Erkenntnisse zum Thema Produkteinführung entwickeln sich ständig weiter. Sollten Sie mit einem Problem nicht vorankommen, bin ich für Sie jederzeit ansprechbar unter der E-Mail: [info@grossklaus-marketing.de](mailto:info@grossklaus-marketing.de).

Bülzig, im November 2007

Rainer H. G. Großklaus

# Einführung

Die meisten Märkte stagnieren. Marktanteilsverschiebungen funktionieren trotz höchster Anstrengungen kaum noch. Alles scheint bis aufs Letzte ausgereizt. Doch Ideen gibt es in Deutschland genug. Die Zahl der Patentanmeldungen nimmt ständig zu. Im Gegensatz zu früher ist heute jedoch ein hoher Prozentsatz von Innovationseinführungen von vornherein zum Scheitern verurteilt. Noch vor gut fünfundzwanzig Jahren war die Floprate sehr viel niedriger. Woran liegt es, dass Innovationen heute so schwer zu vermarkten sind? Was sind die Gründe dafür?

Heute stehen den Konsumenten für beinahe jedes Bedürfnis meist gleich mehrere Lösungen zur Verfügung; die Konsumenten sind mit den Angeboten zur Befriedigung ihrer Bedürfnisse total „überfüttert“. Mit den Sättigungsercheinungen und dem schnell wachsenden Wettbewerb geht eine Verkürzung der Produktlebensdauer einher. Die wachsende Dynamik sowie Komplexität auf den Wettbewerbsmärkten führen dazu, dass sich die Entwicklungszeiten für neue Produkte zunehmend verkürzen und Managementprozesse in immer kürzeren Zeitabständen in den Unternehmen eingeführt werden.

## Vernetzte Märkte

Märkte sind nicht nur gesättigt, sie sind zudem auch stark vernetzt. Dieses Phänomen nimmt ebenfalls ständig zu. Solche Märkte ermöglichen eine schnelle Verbreitung von Innovationen. Das ist der positive Aspekt. Nachteilig ist, dass die bestehende Vernetzung auch ein echtes Hindernis für die Annahme von Innovationen bedeuten kann, da die Akzeptanz für neue Produkte durch die virtuelle Verbindung zwischen den Marktteilnehmern beeinflusst wird. In vernetzten Märkten wechseln Marktteilnehmer häufig nur dann, wenn sie von dem neuen Produkt überzeugt sind oder wenn andere Marktteilnehmer genauso handeln. So ist es für Unternehmen zunehmend schwieriger, eine Masse von vorkonditionierten Kunden zu beeinflussen als den einzelnen informierten Marktteilnehmer, der jeder für sich eine Einschätzung zum neuen Produkt vorgenommen hat.

**Beispiel:** Sie loggen sich bei amazon.de ein, weil Sie sich ein neues Fachbuch kaufen möchten. Das gesuchte Buch haben Sie gefunden und möchten nun einiges mehr darüber wissen. Amazon bietet Ihnen hier einen Service und weist auf die Buchrezensionen hin, die Sie sich ansehen. Ganz sicher wird Ihre Kaufentscheidung wesentlich durch die gelesene Rezensionen beeinflusst. Dies, obwohl Sie die Kompetenz dieser Rezensenten in der Regel

gar nicht beurteilen können. Diese Art Informationsverbreitung funktioniert nicht nur bei amazon.de so hervorragend, sondern auch bei jedem anderen Kauf eines Produkts im Internet.

## Bewährte Lösungen versus Visionen

Innovationen und neue Produkte haben ihre eigenen und nicht immer vorhersehbaren Spielregeln. Führungskräfte wissen das und halten unter anderem aus diesen Gründen lieber an bewährten Lösungen fest (bewährte Produkte pflegen, modifizieren, teilerneuern usw.). Die Balance zwischen „laufendem Geschäft“ und „Innovationsgeschäft“ soll aus ihrer Sicht nicht gestört werden, auch wenn die Innovation das „bessere Geschäft“ wäre (Innovationsrenditen abschöpfen). Neuprodukte bedeuten immer ein schwer zu kalkulierendes Planungsrisiko und keine Garantie für einen gravierenden Markterfolg. Hinzu kommt, dass neue Produkte heute Unsummen an Investitionen verschlingen. Daher hängen Entscheidungen für so gravierende Veränderungen wie Innovationen oft von den sehr persönlichen Karrierevorstellungen dieser Manager ab.

Häufig ist zu beobachten, dass die führenden Ingenieure und Techniker in den Unternehmen zwar hervorragende Produktentwickler und Spezialisten sind, oft auch in den Bereichen Finanzen und Kosten hervorragend ausgebildet sind. Visionäre sind sie jedoch nicht, und sie haben oft zu wenig Phantasie, Vorstellungskraft, Mut und Risikobereitschaft für echte Innovationen und unternehmerisches Denken und Handeln. Sie sind zu selten oder gar nicht bei den Zielgruppen zuhause und wissen daher wenig über ihre wahren Bedürfnisse und Wünsche. Neuland ist für sie zu risikoreich.

Eine Langzeitstudie von Rolf Berth zeigt auf, dass nur etwa zehn bis zwölf Prozent der Führungspersonen jene visionäre Kraft besitzen, die z. B. einen Steve Jobs zum Schöpfer des Macintosh werden ließ. Die Frage, „Können Sie sich vorstellen, dass Sie als hauptverantwortlicher Manager die bekannte Schweizer Uhrmarke Swatch so, wie sie ist, in den Markt eingeführt hätten?“ beantworteten dreiundsechzig Prozent der befragten deutschen Manager mit nein. Nur sieben Prozent der deutschen Manager sind für einen radikalen Wandel im Sinne von Mut zu Durchbruchinnovationen (echte Innovationen) überhaupt bereit.<sup>1</sup>

Weiterhin ist zu beobachten, dass verantwortliche Manager viele Märkte immer stärker zu Nischen segmentieren, in denen wenig oder kaum noch Gewinn erwirtschaftet werden kann. Dafür ist man aber aufgrund der Marktdefinition und Marktsegmentierung dann eindeutiger Marktführer in einer kleinen Marktnische. Die veränderten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen lassen den Ruf nach Innovationen und neuen Produkten in Deutschland je-

---

<sup>1</sup> Vgl. Berth (2004), S. 99 ff.

doch zunehmend lauter werden. Die Unternehmen, die die verlorenen Jahre der technologischen Diskrepanz aufholen wollen, müssen nun Verbesserungen der Rahmenbedingungen für das Beschreiten neuer Wege im wirtschaftlich-innovativen Bereich schaffen, um ein Überleben auf dem Markt zu ermöglichen.

## Vier Innovationswellen

Die Harvard-Professorin Rosabeth Moss Kanter stellte innerhalb eines Beobachtungszeitraums von fünfundzwanzig Jahren fest, dass jede Management-Generation bei der Suche nach neuen, interessanten und erfolgreichen Produktideen immer wieder auf die gleichen Hindernisse stößt, die die Innovationsprozesse in den Unternehmen behindern bzw. schon im Keim erstickern. Sie hat in ihrer Studie bis heute vier Innovationswellen festgestellt. Die erste Welle war in den späten 70er bis frühen 80er Jahren. In dieser Zeit entstanden viele neue Branchen und traditionelle Industriezweige kamen durch das Aufkommen der Neuen in Schwierigkeiten. Insbesondere ausländische Unternehmen gefährdeten damals etablierte deutsche Unternehmen. Die Informationstechnologie begann sich zu entwickeln. Unternehmen wie Apple und IBM entstanden. Japanische Unternehmen wie Sony und Toyota besetzten mit Produkt- und Prozessinnovationen erfolgreich Märkte und brachten einheimische Unternehmen stark unter Druck.

Die zweite Welle gegen Ende der 80er Jahre war davon gekennzeichnet, dass die Angst vor feindlichen Übernahmen um sich griff. Etablierte Unternehmen wurden aufgekauft. Shareholder-Value war in dieser Zeit das Schlagwort. Die Software- und IT-Branche nahm an Bedeutung zu. Beliebt waren fremdfinanzierte Übernahmen. Gillette konnte z. B. Ende der 80er Jahre eine feindliche Übernahme erfolgreich abwehren. Als Antwort darauf führte das Unternehmen Gillette in den frühen 90er Jahren ein neues Rasiersystem in weltweit einheitlicher Form erfolgreich ein und blieb so weiterhin eigenständig.

In den 90er Jahren entstand die dritte Welle. Die Digitalisierung war ein neuer Wachstumsmotor. Das Internet motivierte viele Manager dazu, neue Geschäftsmodelle zu suchen, virtuelle Unternehmen zu installieren. Diese waren häufig vom Stammgeschäft getrennt und konkurrierten hier und da untereinander. Das Augenmerk der Manager lag dabei mehr auf der Seite der Kapitalmärkte als bei ihren Kunden. Unternehmen wurden ohne wirkliche Geschäftstätigkeit reich.

Die aktuelle Innovationswelle basiert auf den Ernüchterungen und Erkenntnissen der letzten fünfundzwanzig Jahre. Viele Internetunternehmen gingen in die Insolvenz. Sparmaßnahmen – bedingt durch Rezessionstendenzen –

verstärkten die Situation weiter. Heute konzentriert sich das Top-Management wieder auf natürliches Wachstum. Große international agierende Unternehmensriesen erkennen die Gunst der Stunde, Innovationen und neue Produkte wieder als einen Schlüssel zum langfristigen Unternehmenserfolg zu nutzen<sup>2</sup>.

Damit wird deutlich, welche Hindernisse und Klippen für die Innovationsarbeit in den Unternehmen bestehen. Wie Sie diese überwinden, erfahren Sie in diesem Buch. Es zeigt Ihnen, wie andere Unternehmen in diesem Bereich arbeiten und wie Sie heute und morgen Neuprodukte entwickeln und erfolgreich einführen können.

---

<sup>2</sup> Vgl. Moss Kanter (2007), S. 44 ff. Vgl. auch Robert/Weiss (1990), S. 13ff.

# 1 | Die Innovationsidee

*In diesem Kapitel erfahren Sie, was eine zündende Innovation charakterisiert und was sie einzigartig macht.*

Eine zündende Innovations- oder Produktidee muss dem Markt gefallen und nicht dem Genie. Das heißt, der Nutzen des Produkts muss von der Zielgruppe auf Anhieb akzeptiert werden. Ohne „Wenn“ und „Aber“. Dabei kann der Produktnutzen objektiver und/oder subjektiver Natur sein. Bahnbrechende Ideen müssen, wenn sie denn erfolgreich für das Unternehmen sein sollen:

- ▶ zum Unternehmen,
- ▶ zu seinen Stärken,
- ▶ seinem Image,
- ▶ seinen Märkten
- ▶ und vor allen Dingen zur Unternehmensstrategie

passen.

Innovationen müssen einen hohen Überlegenheitsfaktor und einen hohen Neuigkeitsgrad haben, die weit über das bisher Bekannte hinausgehen. Dabei kann der Neuigkeitsgrad deutlich variieren. Große Neuigkeitsgrade, also bahnbrechende Innovationen und neue Produkte realisieren zwar stärkere Wettbewerbsvorteile, sie sind aber auch mit sehr viel höheren finanziellen Risiken verbunden. Geringere Neuigkeitsgrade (Produktvariation und -modifikationen) bringen dagegen ein geringeres Risiko mit sich. Die Unsicherheit (Ertrag und Kosten) ist ein ständiger Begleiter bei der Einführung von wirklich bahnbrechenden Innovationen und neuen Produkten.

Bahnbrechende Innovationsideen sollten möglichst aus einem erkannten Bedürfnis entstehen, das einen wachsenden Bedarf verspricht oder sich zumindest an einem solchen Bedürfnis orientiert. Wer oder was auch immer den Anstoß dafür gegeben hat.

Die Idealanforderungen an bahnbrechende Innovationen bzw. neue Produkte sind aus zwei Perspektiven zu betrachten. Erstens aus der Sicht des Unternehmens und zweitens aus der Sicht des Markts. Hier einige wichtige Ideal-faktoren, die für Unternehmen wichtig sind.

<b>Faktoren aus Unternehmenssicht</b>	<b>wichtig</b>	<b>nicht wichtig</b>	<b>Bemerkungen</b>
Gewinn bringend			
Liquiditätsbringend			
Verkaufsfördernd mit einer Wirkung, die auch auf andere Produkte des Unternehmens überspringt (Synergieeffekte)			
Wachstumsmärkte mit hohem Nachfragepotenzial sollten angesprochen werden			
Sie sollten in enger Beziehung zum Kundenstamm stehen			
Sie sollten mit vorhandenem Potenzial herstellbar sein und vertrieben werden können			
Sie sollten zum übrigen Sortiment des Unternehmens passen			
Sie sollten das Image des Unternehmens stärken			
Sie sollten nicht konjunkturabhängig und substituitionsgefährdet sein			
Sie sind schwer zu imitieren			
Ein zügiges Zurückverdienen der eingesetzten Investitionen sollte garantiert sein			
Die Investitionen sollten gering sein			
Vorhandene Fertigungsmittel sollten durch neue Technologien verbessert werden können			
Sie sollten mit wenig Basisteilen Produktlösungen zulassen, die einen möglichst breiten Bedürfniskreis abdecken			

Aus Marktsicht sind folgende Faktoren für neue Produkte wichtig.

<b>Faktoren aus Marktsicht</b>	<b>wichtig</b>	<b>nicht wichtig</b>	<b>Bemerkungen</b>
Sie sind besser, anders als Konkurrenzprodukte			
Sie lösen Kundenprobleme			
Sie garantieren ein optimales Preis-Nutzen-Verhältnis			
Sie bieten einen höheren Nutzen (technisch, ökonomisch, psychologisch)			
Sie sind wenig erklärungsbedürftig			
Sie haben eine lange Lebensdauer und hohe Qualität			
Sie stellen keine Me-too-Produkte dar			

# 2 | Warum überhaupt Innovationen?

*In diesem Kapitel lesen Sie, warum Unternehmen Innovationen brauchen, wie der Lebenszyklus Ihrer bestehenden Produkte den Bedarf an neuen Produkten bestimmt und wie das richtige Timing für Neuprodukt-einführungen aussieht.*

## Der Grund für Innovationen

Der Hauptgrund für die Einführung von Innovationen ist – einfach ausgedrückt – die langfristige Zukunftssicherung des Unternehmens, die in den meisten Fällen in der langfristigen Unternehmensplanung schriftlich fixiert ist. Die Zukunftssicherung dient der Erhaltung der Selbständigkeit, der Streuung des unternehmerischen Risikos und nicht zuletzt auch der Sicherung der Arbeitsplätze des Unternehmens. Damit wird deutlich, welche betriebswirtschaftliche Bedeutung Innovationen für die Unternehmen haben.

Von der systematischen Innovationsplanung und -entwicklung hängt es ab, ob ein Unternehmen langfristig eine Überlebenschance hat. Manchmal helfen auch ein guter Riecher für Neues, Zufall und Glück. Mit Sicherheit hat dies jedoch nichts zu tun. Alle Produkte unterliegen einem Produktlebenszyklus, wie wir Menschen letztlich auch. Am Ende des Produktlebenszyklus muss das Produkt, vielleicht auch gegen den Willen des Unternehmens, den Markt verlassen und Platz machen für neue marktgerechtere Produkte. Die meisten Hersteller unternehmen Lebensverlängerungsmaßnahmen, um den Umsatz- und Deckungsbeitragsverlust möglichst weit hinauszuschieben. Solche Lebensverlängerungsmaßnahmen verschlingen viel Geld (Marktforschung, F&E, Relaunchmaßnahmen und Wiedereinführungskosten ...) und bringen selten den ersehnten Erfolg. Um dem Ganzen entgegenzuwirken, ist eine permanente und insbesondere systematische Neuproduktentwicklung und -einführung für Unternehmen zwingend notwendig. Egal, um welche Branche und Betriebsgröße es sich handelt.

Folgende Hinweise sollten Sie bei einem systematischen Prozess für Neuprodukte beachten:

- ▶ Analysieren Sie Trends und Zukunftschancen und reagieren Sie möglichst schnell marktkonform.
- ▶ Wenden Sie ein auf die Markt- und Unternehmenssituation abgestimmtes Planungs-, Entwicklungs- und Einführungssystem an.
- ▶ Machen Sie das Thema Neuproduktentwicklung und -einführung in Ihrem Unternehmen zur Chefsache.
- ▶ Setzen Sie alle „marktreifen“, erfolgreichen Analyse- und Bewertungsverfahren ein.
- ▶ Setzen Sie die erfolgreichsten Kreativitätstechniken zur Produktideenfindung ein.
- ▶ Wenden Sie effiziente Selektions- und Bewertungsverfahren hinsichtlich der Produktideenauswahl an.

- ▶ Installieren Sie einen Produktausschuss, der abteilungsübergreifend tätig ist, der u. a. die Produktentwicklung und Markteinführung mit entsprechend ausgestatteten Kompetenzen unverzüglich vorantreibt.
- ▶ Binden Sie Kunden (Lead User) in den Neuproduktprozess ein und akzeptieren Sie diese als kompetente Ideengeber.

## Praxistipp

*Erfolgreiche Unternehmen wissen, dass die wirklich erfolgreichen Produktideen aus der Tiefe, aus dem Markt, aus dem Kunden- und Lieferantenkreis kommen. Beschäftigen Sie sich deshalb auch intensiv mit Ihren Kunden und Lieferanten.*

Ein Vorzeigeunternehmen in dieser Sache ist z. B. Toyota. Toyota bindet seine langjährigen, erfahrenen Kunden und Lieferanten in das gesamte Planungs- und Innovationssystem ein. Shotaro Kamiya, ein hoch verdienter Toyota-Manager, baute das Händlernetz in Japan auf. Danach wurde er Chairman honoris causa. Er sagte: „Bei der Betrachtung der Nutzen, die sich aus dem Verkauf unserer Autos ergeben, sollte die oberste Priorität immer beim Kunden und seiner Bestellung liegen. Dann folgt der Händler und schließlich wir. Diese Einstellung ist die beste Methode, um das Vertrauen unserer Kunden und Händler zu gewinnen und uns damit letztlich das Wachstum zu beschern“.<sup>3</sup> Sich mit dem Kunden intensiv zu beschäftigen und ihm immer zuzuhören, ist bei Toyota eine absolute Selbstverständlichkeit, denn die Rolle des herkömmlichen Kunden hat sich dramatisch verändert. Die Kunden von heute haben nur noch wenig mit ihrer ehemaligen Käuferrolle zu tun. Die Kunden von heute haben die Rolle des aktiven Ideen- und Mitschöpfers übernommen.

Um die Kundenkompetenz erfolgreich nutzen zu können, sollten Sie folgende Überlegungen anstellen:

- ▶ Wer sind unsere Kunden?
- ▶ Welche Probleme liegen an und sollen gelöst werden?
- ▶ Welches Problem wird gesucht bzw. soll gelöst werden?
- ▶ Können wir das Problem lösen?
- ▶ Können wir die Lösung zu einem vernünftigen Preis, Service anbieten?

## Woher kommt der Bedarf für Innovationen?

Der Bedarf und die Anlässe für Innovationen können von unterschiedlichen Faktoren ausgelöst werden, die allesamt in einer engen Wechselbeziehung stehen und sich untereinander und gegenseitig ständig aktivieren (siehe

<sup>3</sup> Becker (2006).

Abbildung 1). Alle Faktoren und ihre Signale zusammen betrachtet, lassen letztlich den Bedarf an Innovationen erkennen.

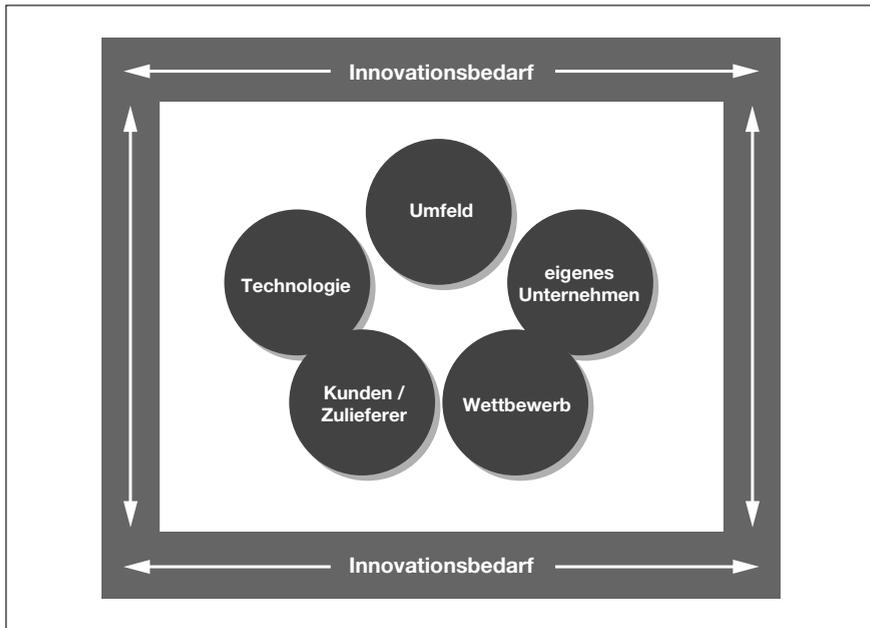


Abbildung 1: Antriebsquellen für den Bedarf von Innovationen

Der Bedarf aus Sicht der Technologie resultiert meistens aus den rückläufigen Innovationsrenditen, da die Investitionen für die technische Verbesserung des Produkts immer mehr zunehmen und die technologische Leistungsfähigkeit des Produkts im Wettbewerbsumfeld nicht mehr differenziert. Besser ist es dann, die finanziellen Mittel in eine völlig neue Technologie zu investieren, um wieder Innovationsrenditen abschöpfen zu können. Ein weiterer Punkt der Bedarfsdeckung aus Sicht der Technologie ist das Image des Unternehmens. Werden von dem Unternehmen Produkte mit veralteter Technik hergestellt, werden diese Produkte und das Unternehmen als tradiert betrachtet. Die Produkte verlieren an Attraktivität für den kaufenden Produktanwender.

Technologieinduzierte Innovationstreiber z.B. aus der Automobilindustrie kommen schwerpunktmäßig aus den Bereichen Antriebstechnik, Werkstofftechnik, Elektronik und Telematik<sup>4</sup> (Verkehrsleittechnik und Fahrzeugmanagement). Die sich schnell wandelnde technologische Entwicklung zwingt somit die Unternehmen ständig zu neuen Lösungen.

Im Idealfall wird der Innovationsbedarf von der Zulieferer- und/oder Kundenseite ausgelöst, womit das Floprisiko für das innovierende Unternehmen

<sup>4</sup> Vgl. Fraunhofer/Mercer (2004) sowie Diez (2006).

stark reduziert wird. Darum ist die permanente, aktive Kundeneinbindung in den Innovationsprozess ein festes „Muss“.

Ein wichtiger Treiber für Innovationen ist selbstverständlich auch der Wettbewerb. Hier muss erforscht werden, welche möglichen Substitutionsgefahren (Innovationsentwicklungen) von den Wettbewerbern ausgehen könnten. Sich verändernde politisch-rechtliche und/oder ökologische und naturgesetzgebende Rahmenbedingungen sind ebenfalls Chancen für die Entwicklung und Einführung von Innovationen. Ein Beispiel hierfür ist der Automobilhersteller Toyota mit der Neuentwicklung seines Hybrid-Motors in den verschiedenen Modellen.

Die Wünsche der Endkunden werden immer individueller und ausgefallener und nehmen ständig zu. Der Endkunde soll ein Produkt erhalten, das hundertprozentig seinen Wünschen entspricht und darüber hinaus möglichst ein akzeptables Preis-Nutzen-Verhältnis hat. Solche individuellen Kundenwünsche stellen Unternehmen immer wieder vor große Herausforderungen und sind zugleich auch ein starker Motor für Innovationen und neue Produkte.

Nicht allein Technologien, Wettbewerbsdruck, Kunden und Zulieferer sowie das Umfeld eines Unternehmens beeinflussen dessen Innovationstätigkeit. Auch die Signale aus dem Produktportfolio, die Produktlebenszyklus- und Altersstrukturanalyse und der Blick auf die langfristige strategische Unternehmensplanung mit Stärken-/Schwächen- und Chancen-/Risikensanalyse usw. tragen dazu bei.

## Lebenszyklusanalyse – Existierende Produkte altern

Die begrenzte Lebensdauer der schon im Markt eingeführten Produkte ist ein wesentlicher Grund für die ständige Entwicklung und Einführung von Innovationen. Märkte und Kundenwünsche ändern sich immer schneller. Technologien wandeln sich, der Wettbewerb wird durch neue Anbieter härter und rechtliche Rahmenbedingungen zwingen zu Veränderungen. Gerade eben neu eingeführte, etablierte Produkte werden immer schneller von neuen Produktentwicklungen im Markt verdrängt. Der Produktlebenszyklus verkürzt sich unaufhaltsam.

Die Unternehmen sind daher gezwungen, solche Innovationen immer schneller in den Markt einzuführen, die sich den gegebenen Marktbedürfnissen anpassen bzw. neue Marktimpulse schaffen, um an diesen überproportional zu partizipieren.

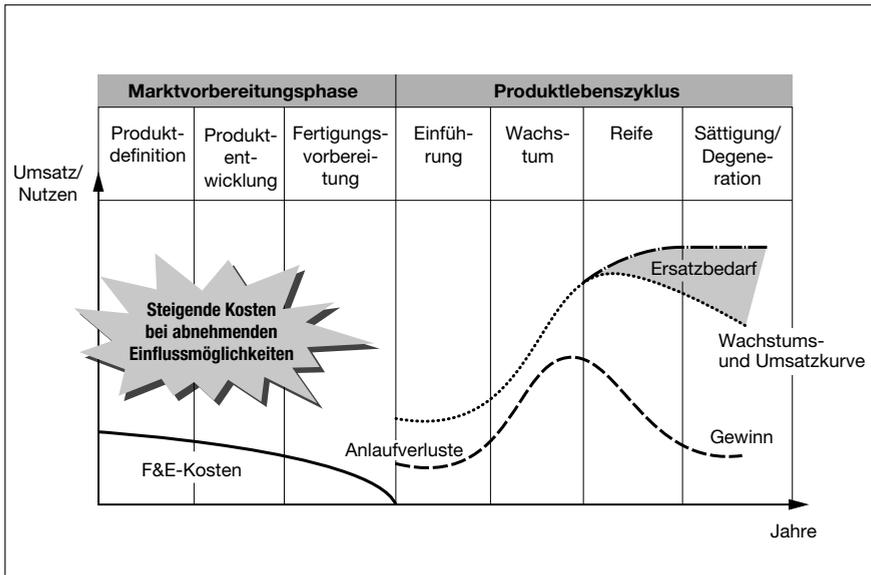


Abbildung 2: Produktlebenszykluskurve

Quelle: In Anlehnung an Vahs/Burmester (1999), S. 93 sowie Litfin (2006a)

## Lückenanalyse – Wachstumslücke und Lückenplanung

Stellt sich heraus, dass das Angebotswachstum nicht die geplanten Ziele erreicht, entsteht zwangsläufig eine strategische Lücke. Dem Unternehmen entgehen dabei wertvolle Umsätze, Cashflow und Gewinne, die zu seiner Erhaltung und seinem Wachstum wichtig sind. Darüber hinaus verliert das Unternehmen an Marktbedeutung, Marktanteil, Image usw. Die Lücke muss also schnellstens geschlossen werden, entweder durch Produktverbesserungen oder -modifikationen oder durch Innovationen.

Um diese Lücke zu schließen, sind alle nur erdenklichen Maßnahmen zu treffen. In erster Linie bedeutet das, dass finanzielle Mittel bereitgestellt und die notwendigen innerbetrieblichen Voraussetzungen (Organisation, Klima, Kultur, Innovationsfreundlichkeit ...) geschaffen werden. Ziel einer Lückenplanung ist es, mögliche in der Zukunft auftretende Umsatzlücken festzustellen und daraus Maßnahmen abzuleiten, die eine solche strategische Lücke erst gar nicht aufkommen lassen bzw. sie frühzeitig zu schließen. Abbildung 3 zeigt die Problematik. Die strategische Lücke ist eine Umsatzlücke, die durch neue Produkte und/oder vorhandene Produkte und/oder bestimmte Marketingmaßnahmen geschlossen werden muss, um den Planumsatz zu erreichen.

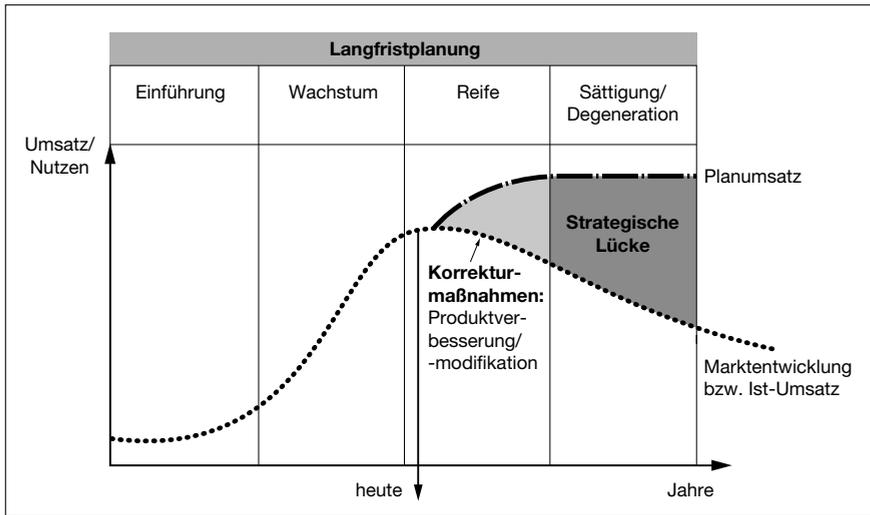


Abbildung 3: Strategische Lücke

Abbildung 4 verdeutlicht zusätzlich die Zusammenhänge zwischen strategischer Lückenplanung und strategischer Planung. Die Lückenplanung beginnt mit der Festlegung des Planumsatzes und endet mit dem Vergleich von Soll- und Ist-Ergebnissen und der dazu gehörenden Festlegung von Maßnahmen zur Schließung der strategischen Lücke. Die strategische Planung und die Analyse der strategischen Lücke sind ein wichtiges Instrument im Innovationsprozess und dürfen auf keinen Fall vernachlässigt werden.

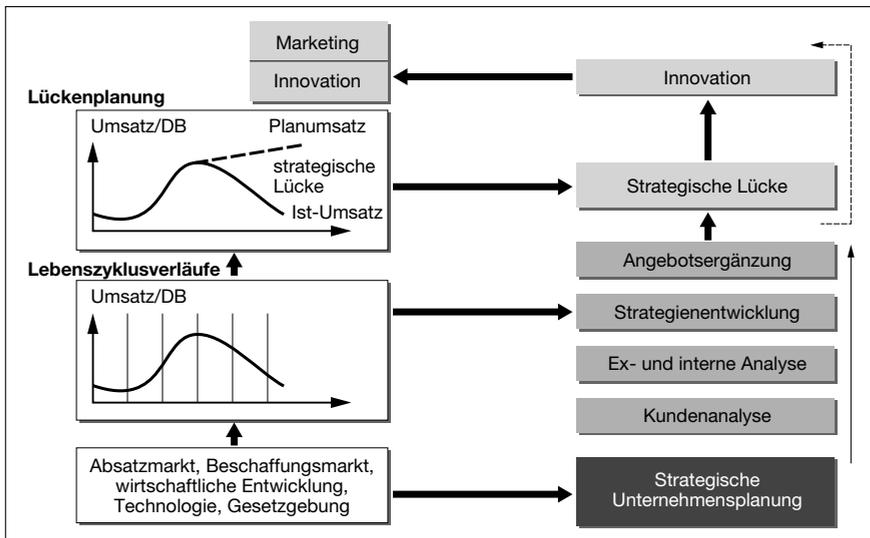


Abbildung 4: Zusammenhänge zwischen strategischer Lückenplanung und strategischer Unternehmensplanung  
Quelle: In Anlehnung an Kramer (1977), S. 49

## Das Timing der Innovationseinführung

Legen Sie den Termin der Produkteinführung auf keinen Fall unter Zeitdruck fest und achten Sie darauf, dass die Bereitstellung der finanziellen Mittel gesichert ist. Leider ist das in vielen Unternehmen nicht der Fall. Die schon erwähnten kurzen Produktlebenszyklen und die kürzeren Halbwertzeiten des Know-hows machen deshalb eine gut strukturierte Produktentwicklung zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor.

In beinahe allen Branchen sind die Entwicklungskosten drastisch gestiegen. Das Ergebnis ist die Verlängerung des Break-even-Zeitpunkts. Drastisch anwachsende Entwicklungskosten und immer kürzer werdende Produktlebenszyklen der Produkte stehen der Notwendigkeit möglichst langer Pay-off-Zeiten für die Amortisation der investierten Entwicklungskosten gegenüber. Die Zeit für das Geldverdienen der Unternehmen wird immer kürzer und die Innovationskosten steigen ständig. Das Dilemma: Die Unternehmen befinden sich in einer Zeitfalle, die sich aus Zeit- und Kostendruck zusammensetzt. Eine kürzere Entwicklungszeit zu erreichen, um mehr Zeit für die Amortisation der eingesetzten Investitionen zu erhalten, ist nicht ohne Mehrkosteneinsatz zu bewerkstelligen, da eine Beschleunigung der Entwicklungszeit nur durch weiteren Personaleinsatz und durch Investitionen in Werkzeuge und/oder Maschinen möglich ist. Im anderen Fall bedeutet die Verzögerungen der Entwicklung auch eine Verzögerung der Markteinführung, die Amortisationsrate gestaltet sich ungünstiger und die Marktchancen des Unternehmens verschlechtern sich ebenfalls durch den schnelleren Wettbewerb.

Nicht die Großen sind die Sieger im Markt, sondern die Schnelleren sind es. Die Schnelleren haben mehr Zeit für das Zurückverdienen ihrer Entwicklungsinvestitionen, da sie die Entwicklungszeit kürzer gestalten konnten. Ein weiteres Handicap für den Langsamen ist, dass bei seinem Markteintritt das Preisniveau womöglich schon sinkt und er nun nicht mehr an den frühen Innovationsrenditen partizipieren kann. Diese Situation wiederum lässt das Zurückverdienen der eingesetzten Investitionen in der geplanten Qualität kaum noch zu. Das Endergebnis ist dann ein „Flop“. Der Zeitwettbewerb schlägt in den Unternehmen deutlich negativ zu Buche, wenn die angestrebte Entwicklungszeit nicht eingehalten wird und die Produkteinführung sich dadurch verzögert. In diesem Falle drohen dem Unternehmen hohe Ertragseinbußen.

Der Grund für eine solche Verzögerung liegt in der meist nicht ausgereiften Organisation der Entwicklungsabläufe. An einem solchen Entwicklungsprozess sind immer viele Unternehmensabteilungen beteiligt. Die Zusammenarbeit geht dabei nicht immer reibungslos vonstatten. Unterschiedliche Auffassungen, Einzelentscheidungen und Abstimmungsschwierigkeiten sind an der Tagesordnung und führen zu solchen Verzögerungen.