

Innovative Unternehmen in der Krise?

Von Stephan Hegele

Wirtschaftskrise, globaler Wettbewerb, Käufermarkt, neue Technologien - die Probleme, mit denen sich heute Unternehmen herumschlagen müssen, sind zahlreich.

Das Thema, das Lösungen verspricht heißt Innovationsmanagement und hilft dabei neue Produktideen zu finden, Dienstleistungen und Produkte daraus zu entwickeln und in den Markt einzuführen.

Doch ist dies so simpel?

Kann das jeder so einfach ohne Probleme durchführen?

Hier muss man schon differenzieren und einen tieferen Blick auf die Materie werfen.

Natürlich kann jeder versuchen zu innovieren und wird vermutlich auch Neues entwickeln, doch wie es danach weitergeht und der Erfolgsweg damit beschritten werden kann, steht wieder auf einem ganz anderen Blatt.

Gibt es Unternehmen, die schon seit Jahren innovativ sind und dennoch jetzt in die Krise geraten sind?

Ja, das ist durchaus möglich, denn das Erfolgspuzzle besteht aus einer Vielzahl von Komponenten und Maßnahmen, die je nach den vorherrschenden Bedingungen passend zusammengefügt werden müssen.

In der Vergangenheit gab es immer wieder ganz außergewöhnliche Erfinder, die sehr einfallsreiche Erfindungen gemacht haben und damit dennoch nicht erfolgreich wurden.

Dies hatte diverse Gründe, die nachfolgend kurz aufgelistet sind:

1. Die Erfindung war gut, doch die Zeit war noch nicht reif.
2. Die Grundidee der Erfindung war gut, doch die Umsetzung noch nicht besonders kundenfreundlich und zumeist sehr fehleranfällig.
3. Die Grundidee war gut, die Ausführung jedoch komplett falsch gelöst, so dass der anvisierten Zielgruppe der Nutzen gar nicht klar war. Das Pferd wurde verkehrt herum aufgesattelt.
4. Die Erfindung war gut, es wird jedoch die falsche Zielgruppe angesprochen.
5. Die Erfindung war gut und schon relativ ausgereift, jedoch scheitert sie an der Markteinführung und an der Vermarktung. Eine begleitende Infrastruktur wäre gebraucht worden, wurde jedoch noch nicht in ausreichendem Maße bereitgestellt.

Ein guter Erfinder muss also noch lange kein guter Innovator sein, weil dieser neben der Entwicklung auch die Markteinführung erfolgreich gestalten muss.

Warum aber sind gerade heute einige innovative Unternehmen in der Krise?

Viele von ihnen haben sich mit ihrer Erfindung eine zunächst lukrative Nische geschaffen und waren sogar sehr erfolgreich darin. Im weiteren Verlauf muss man aber auch betrachten, wie groß dieser Nischenmarkt ist, welche Nachfragezyklen dort vorherrschen. Wenn also solch eine Nische nicht ganz so groß ist und dazu das angebotene Produkt eine hohe Nutzungsdauer hat, dann kann man schnell an die Sättigungsgrenzen stoßen und muss sich nach Märkten in anderen Ländern umsehen. Sollte das Produkt zudem einer Kategorie angehören, die technisch besonders weit entwickelt ist, aber eben in den meisten Funktionen nicht zwingend notwendig, um den eigentlichen Zweck zu erfüllen, dann kann eine Krise durchaus sehr dramatische Folgen für die weitere Nachfrage haben. Denn in Zeiten knapper Kassen fallen vermeidbare/aufschiebbare Investitionen weg und schon wird dadurch die Nische ein ganzes Stück kleiner.

Eine Möglichkeit, die sich hier anböte, wäre z.B. das Produkt an die Kunden nur zu verleasen und nach einiger Zeit zurückzunehmen und auszutauschen – möglicherweise kann so ein Markt geschaffen werden, der auch in der Krise gute Einnahmen bringt. Für die Kunden ist das aufzubringende Investitionsvolumen geringer und der Käufer hat dadurch geringere Hürden beim Austausch der alten Produktgeneration. Nach der Leasingzeit kann das Produkt endgültig gekauft oder zurückgegeben werden. Der Hersteller kann dieses Gerät möglicherweise dann günstiger in einem bisher weniger entwickelten anderen Land verkaufen und so weitere Einnahmeströme generieren.

Ein weiterer Aspekt ist auch immer, wie viele Standbeine ein Unternehmen hat. Wer zig Standbeine aufstellt, kann sich schlecht konzentrieren und wird womöglich keines so richtig gut entwickeln können, weil ihm die Konzentration und die nötigen Ressourcen fehlen werden. Das Aufstellen mit zwei, drei oder vier Standbeinen ist jedoch meistens eine sehr gute Lösung. Man kann Krisen besser abfedern und hat gleichzeitig noch genug Ressourcen, um sich um alle Bereiche angemessen zu kümmern. Ein innovatives Unternehmen wird also krisenfester, wenn es sich auf verschiedene Bereiche ausrichtet und sich darauf konzentriert. Denn auch die lukrativste Nische kann bei einer weltweiten Wirtschaftskrise unter Druck geraten, wenn gerade die eigenen Kunden in dieser Nische betroffen sind. Dabei bleiben die Folgen einer stark abnehmenden Nachfrage an den innovativen Produkten für das herstellende Unternehmen nicht aus. Es gilt dann sich von der Abhängigkeit einer einzelnen Nische loszulösen und sich weitere Alternativen zu schaffen.

Ein anderer Fall ist es, wenn sich Märkte verändern, beispielsweise durch neue Technologien oder sich verändernde Kundenbedürfnisse oder Lebensweisen. So wird z.B. ein Hersteller von Küchenherden vermutlich kaum noch luxuriöse High-Tech-Modelle verkaufen, wenn es der Trend geworden ist auswärts zu essen; in dem Fall genügt auch eine funktionsarme Basisversion zuhause. Von daher ist es wichtig den Markt immer aufmerksam zu beobachten und sich abzeichnende Veränderungen zu realisieren und daraufhin die Produktpalette anzupassen.

Der umgekehrte Fall wäre es, wenn es zum Trend würde, aufwendig zuhause zu kochen. Dann wären besonders Geräte gefragt, die die Arbeit erleichtern und besondere Vielfalt bieten würden. Z.B. ein High-Tech-Gerät, das neben Mikrowelle und Grill, auch noch das Dampfgaren im Programm hat und es so dem Anwender ermöglicht besonders ausgefallen zu kochen.

In diesem Zusammenhang sollte man auch die jeweiligen Lebenszyklen der Produkte regelmäßig betrachten - irgendwann ist der Markt gesättigt, es gibt viele ähnliche Produkte von Wettbewerbern oder bereits modernere Produkte - diese Veränderung darf man nicht verpassen. Es hilft wenig, wenn man in einer Kategorie sehr innovativ ist, wenn diese Kategorie immer weniger Nachfrage aufweist, weil eine andere technisch höher entwickelt ist und dem Kunden mehr zu bieten hat.

Was ist also die Lösung, um als innovatives Unternehmen nicht zu sehr in die Krise zu geraten?

Wenn man hervorragende Technologien besitzt und DER Spezialist in einer bestimmten Sparte ist, so kann es empfehlenswert sein, wenn man sich überlegt, wo das Know-how in anderen Bereichen auch eingebracht werden kann. Möglicherweise findet die eigene Technologie in einer abgewandelten Form auch in neuen Produkten Verwendung. Dadurch stellt man sich breiter auf, erschließt neue Märkte und nutzt das Potenzial und die Fähigkeiten der eigenen Belegschaft noch effizienter.

In eine ähnliche Kerbe schlägt der Aspekt, dass man seine Technologie erweitern und gezielt in neue Bereiche auffächern sollte. Parallel dazu können zu den neu entstehenden

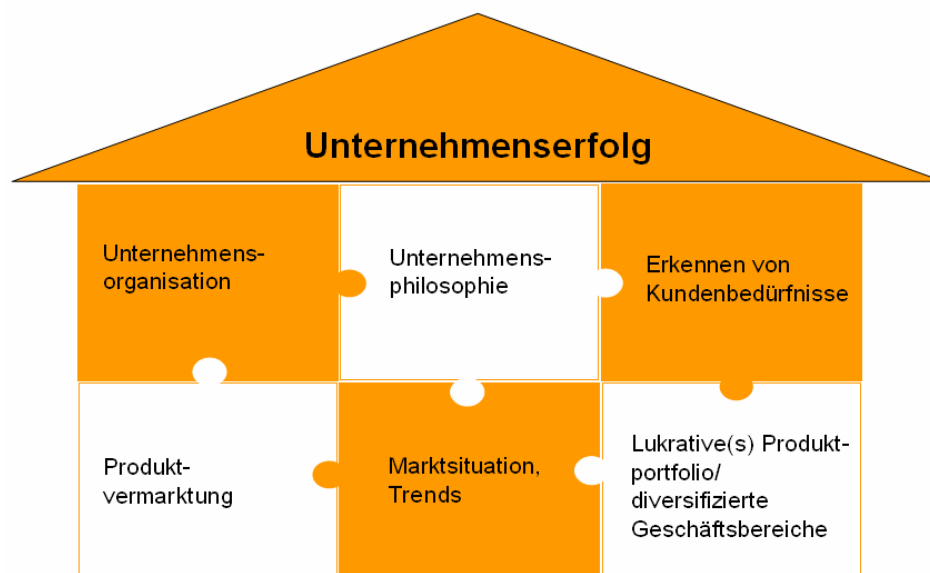
Kundenbedürfnissen und sich abzeichnende Entwicklungsrichtungen neue Technologien entwickelt werden, die dann ebenfalls zum Aufbau von neuen Märkten und Geschäftsfeldern dienen. Neue, innovative Produkte müssen bestehende Kundenbedürfnisse auf eine neue hervorragende und bessere Art und Weise stillen. Sie müssen begeistern können, so dass auch in Zeiten von Wirtschaftskrisen bei den Kunden die Priorität zur Kaufentscheidung für diese Produkte sehr hoch ist und sie sich somit gegen andere konkurrierende potenzielle Anschaffungen durchsetzen.

Fazit:

Innovationen per se sind noch lange kein Heilmittel und auch kein Schutz vor Krisen. Wichtig sind die systematische Markt- und Kundenbeobachtung sowie die regelmäßige Entwicklung von neuen Technologien. Dadurch werden die Suchfelder aufgespannt in denen Ideen generiert werden können. Aus diesen lassen sich jedoch, bei Berücksichtigung aller weiteren wichtigen Faktoren, große Potenziale aufbauen, um Krisen zu entgehen und den eigenen Aufschwung zu forcieren.

Das Generieren von neuen Ideen setzt jedoch die geübte Anwendung von Kreativtechniken sowie das Aufbauen eines großen Wissensreservoirs in den Köpfen der Belegschaft voraus. Dies kann erreicht werden, indem ein Schwerpunkt auf die Weiterbildung der Belegschaft gesetzt wird.

Es gibt einen großen Fundus an einzelnen Komponenten, welche individuell, je nach Unternehmen, zusammengestellt werden müssen, um ein passendes effizientes Innovationsmanagement zu etablieren. Neben dem notwendigen Know-how ist hierbei vor allem das ernsthafte Umsetzen durch die Unternehmensführung notwendig sowie das Einhergehen der Innovationsstrategie mit der gegenwärtigen Unternehmensstrategie.



Der langfristige Unternehmenserfolg wird getragen von einigen entscheidenden und zusammenhängenden Komponenten, deren Abstimmung aufeinander wichtig ist sowie die regelmäßige Umsetzung der notwendigen Aktivitäten.

Die Innovateure

Wir unterstützen unsere Kunden dabei stetig neue Ideen für Produkte und Dienstleistungen zu finden, die von der anvisierten Zielgruppe am Markt besonders gut angenommen werden. Bei uns steht die Kundenintegration auf der Suche nach Innovationsmöglichkeiten im Vordergrund. Damit alle Innovationsmöglichkeiten auch genutzt werden können, erstellen wir für den Kunden Maßnahmen zur Optimierung des Innovationsmanagement durch Trainings, Workshops und geeignete Kreativitätstechniken. Ziel ist es die Mitarbeiter fit zu machen, um das Innovationspotenzial herauszuarbeiten und zu nutzen, welches das Unternehmen und das Umfeld bietet. Parallel dazu werden auch die Prozesse von der Ideenfindung bis zur Markteinführung optimiert.

Wenn Sie weitere Fragen haben oder Tipps, Anregungen und Beratung zum Thema Innovationsmanagement suchen, können Sie sich gerne an die Innovateure wenden.

www.innovateure.de

Dirk Maaß:

Dirk.maass@innovateure.de

0171/2736994

Stephan Hegele

Stephan.hegele@innovateure.de

0151/23273307