

Produktinnovation

Wofür zahlt der Kunde?

Bei Technologie-Innovationen stehen Unternehmen häufig vor der Frage, wie die technische Idee in ein für den Kunden sinnvolles und damit für das Unternehmen erfolgreiches Produkt umgesetzt werden kann. In Form von sieben Thesen gibt Ihnen hier der erfolgreiche deutsche Managementberater Bernhard Ebel wichtige Anregungen für diesen Prozess

Gerade technologieorientierte Unternehmen haben bei der Umsetzung von der Technologie zum erfolgreichen Produkt häufig Probleme. Sie zeigen sich sehr einfallsreich im Bereich Forschung und Entwicklung. Es hapert jedoch häufig in der Umsetzung dieser Ideen auf den folgenden Stufen bis zur Markteinführung. Die Anforderungen der Kunden an ein neues Produkt werden nicht beziehungsweise unzureichend berücksichtigt. Somit besteht die Gefahr, dass die ursprünglich gute Idee letztlich an den Bedürfnissen der Kunden vorbeigeht. Beispiele, in denen andere Unternehmen – häufig japanische – begierig diese Ideen aufgegriffen und zu marktreifen Produkten entwickelt haben, sind vielfältig.

Neben den reinen Produktinnovationen kommt besonders den Dienstleistungen „um das Produkt herum“, dem sogenannten Softwarekranz, eine hohe Bedeutung für den Erfolg eines Produktes zu. Jeder dieser Parameter bietet hierbei Ansatzpunkte für Innovation und die Schaffung von Wettbewerbsvorteilen. Während gerade in technologisch orientierten Unternehmen oft die sogenannte „Hardware“ im Mittelpunkt des Interesses steht, muss die Betrachtung auch auf den Softwarekranz erweitert werden. Daraus leitet sich die erste These ab, die lautet: „Innovationen beziehen sich nicht nur auf Technologien und Produkte, sondern insbesondere auch auf Dienstleistungen und Strategie. Versuchen Sie auch, bei den letzten Punkten innovativ zu sein!“

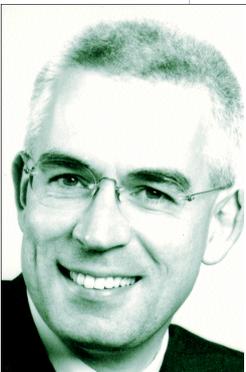
Die Schwierigkeit für technisch orientierte Unternehmen ist häufig, Produkte und Dienstleistungen auf die Kundenanforderungen auszurichten. Letztendlich zahlt der Kunde nur für seine Problemlösung. Im Wettbewerb wird der Anbieter siegen, der es versteht, das Kundenbedürfnis besser zu befriedigen – nicht der Anbieter, der die technisch anspruchsvollen Produkte entwickelt und herstellt. Angesichts der heute bestehenden Komplexität in den Kundenbedürfnissen wird es kaum einem Unternehmen gelingen, diese für alle Marktsegmente gleichzeitig und gleich gut zu befriedigen. Daher kommt der Prioritätensetzung in Form einer richtigen Marktdefinition und –auswahl eine hohe Bedeutung zu. Die Unternehmensstrategie sollte deshalb die folgenden Fragen klar und eindeutig beantworten: Wo, d.h. in welchen Märkten, bei welchen Kunden, wollen wir konkurrieren?

Wie müssen wir in diesen Märkten konkurrieren? In diesem Zusammenhang muss geklärt werden, welchen Kundennutzen das Produkt bieten kann, beziehungsweise welche Differenzierung gegenüber der Konkurrenz besteht.

Zur ersten Fragestellung: Bei der Auswahl der Zielmärkte sollten die gängigen Konzepte zur Erfassung der Marktstruktur wie zum Beispiel Marktsegmentierung, Bestimmung der Attraktivität der Marktsegmente angewendet werden. Wichtig ist, zu einer für das eigene Geschäft geeigneten Marktdefinition zu gelangen. Als gutes Beispiel können die sogenannten „Hidden Champions“ gelten. Diese vorwiegend mittelständischen Unternehmen sind jeweils Marktführer oder zumindest Zweiter in ihren Märkten, wobei aus Sicht der Hidden Champions „die Marktdefinition Teil der Strategie und nicht extrem vorgegeben ist“.

Daraus können wir die zweite These definieren: „Erfolgreiche Unternehmen wie z.B. die ‘Hidden Champions’ verstehen die Marktdefinition nicht als extrem vorgegeben, sondern als Teil ihrer Strategie. Sie definieren ihre Märkte eng und beziehen dabei Kundenbedürfnis und Technologie ein. Sie sind fokussiert sowie eher tief als breit. Sie konzentrieren sich auf ihre Kernkompetenzen und vermeiden Ablenkungen.“

Bei der Untersuchung, wie in ausgewählten Marktsegmenten idealerweise agiert werden soll, bietet das „Strategische Dreieck“ mit den Eckpunkten „Kunde“, „Wettbewerber“ und dem „eigenen Unternehmen“ einen guten gedanklichen Denkraum. Damit ein Wettbewerbsvorteil wirklich ein strategischer Wettbewerbsvorteil ist, sollte er den folgenden drei Kriterien genügen. Er muss wichtig für den Kunden sein, vom Kunden wahrgenommen werden und dauerhaft sein. In der Vergangenheit gab es eine Reihe von Fällen, bei denen Unternehmen das technisch anspruchsvollere Produkt entwickelt und hergestellt haben, das sich dennoch am Markt nicht durchsetzen konnte. Als Beispiel sei hier das Videosystem 2000 genannt, das aufgrund der cleveren Lizenzierungsstrategie des Hauptwettbewerbers VHS (Matsushita) vom Markt verdrängt wurde.



Dr. Bernhard Ebel

Produkt- und Dienstleistungen



SANDK + KLUGER & PARTNER: SE-KARRETT/102P 1

UM VON DER TECHNOLOGIE ZUM ERFOLGREICHEN PRODUKT ZU GELANGEN, GILT ES, MÖGLICHST FRÜHZEITIG SOWOHL MARKT, ALS AUCH TECHNOLOGIEASPEKTE ZU BERÜCKSICHTIGEN

Dieses Beispiel führt uns zur dritten These: „Erfolgreiche Unternehmen denken gerade bei Innovationen konsequent im Strategischen Dreieck.“ Diese Firmen beschäftigen sich intensiv mit den Fragen: „Was will der Kunde? Welchen Nutzen können wir ihm bieten?“ und „Welchen Wettbewerbsvorteil haben wir gegenüber der Konkurrenz?“

Um möglichst hohen Kundennutzen zu erreichen, kommt es entscheidend auf die Abstimmung des eigenen Leistungsangebotes mit den Kundenanforderungen an. Nicht die technisch optimale oder gar maximale Ausstattung des Produktes, sondern kundenoptimale Leistungen zählen im Wettbewerb. Häufig leidet hier die Industrie und vorrangig die High-Tech-Industrie unter einem „technologischen Overkill“. Dies bedeutet zwangsläufig überhöhte Kosten und Preise - im Vergleich zum Kundennutzen und den Anforderungen der Kunden. Hierbei kommt es entscheidend auf die subjektive Sicht der Kunden an. Nur Vorteile, die aus Kundensicht als solche wahrgenommen werden, sind letztendlich im Wettbewerb entscheidend.

Es nützt beispielsweise dem Hersteller von Telefonanlagen nur wenig, wenn die Geräte technisch über 600 Funktionen aufweisen, während kein Kunde mehr als 10 Funktionen beherrscht. Aus Kundensicht ist eine einfache Bedienung wichtiger, als technische Komplexität, was als These vier heißt: „Kunden kaufen den erwarteten Nutzen, den eine Technologie/ein Produkt ihnen bringt. Nur die Wahrnehmung der Kunden zählt!“ Häufig besteht jedoch das folgende Problem: Während zum einen die Kosten einer bestimmten Produkt- und Serviceleistung bekannt sind, ist zum anderen der Nutzen aus Kundensicht nur schwer abschätzbar. Für die Produktentwicklung sind diese letzteren Informationen unbedingt notwendig, um Produkt und Serviceleistung in Hinblick auf den Kundennutzen zu optimieren.

Zur Messung des Kundennutzens und möglicher Preisbereitschaften gibt es verschiedene Methoden, die von der direkten Abfrage bis hin zu komplexen, computergestützten Methoden wie zum Beispiel „Conjoint Measurement“ reichen. Gerade durch Conjoint Measurement („Wert-Nutzen-Messung“) kann der Entscheidungsprozess der Kunden sehr gut abgebildet werden. Die Kunden brauchen bei diesem Verfahren keine direkten Bewertungen von einzelnen Produkten oder Serviceleistungen abzugeben, sondern entscheiden sich zwischen verschiedenen Produktalternativen. Aus diesen Präferenzurteilen kann der Nutzen von einzelnen Produkt- oder Servicemerkmalen zurückgerechnet werden.

Durch eine systematische Variation der Produkteigenschaften und Preise der einzelnen Produkte können im Rahmen einer relativ kurzen Befragung auch vielfältige Produktvarianten und Services bewertet werden. „Versuchen Sie den Nutzen Ihrer Produkte und Dienstleistungen aus Sicht des Kunden zu messen und zu verbessern.“ Devise: „Don't try to sell what you can make, make what you can sell.“ (Barrie G. James, Business Wargames, 1984)

Eine derartig frühe Einbeziehung von Kundenmeinungen schon in der Phase der Produktentwicklung ist jedoch erst in vergleichsweise wenigen Unternehmen üblich. Eine Studie bei verschiedenen Großunternehmen in Deutschland zeigte, dass keine 20 Prozent der Unternehmen (eigene Einschätzung) die Integration von Markt und Technologie als eigene Triebkräfte ansehen. Ganz anders beurteilen dies die „Hidden Champions“. Hier sehen beinahe zwei Drittel der Unternehmen Markt und Technologie als gleichwertige Antriebskräfte bei ihren unternehmerischen Aktivitäten an.

Um von der Technologie zum erfolgreichen Produkt zu gelangen, gilt es, möglichst frühzeitig sowohl Markt- als auch Technologieaspekte zu berücksichtigen. Hierbei sollte weder die eine, noch die andere Seite dominieren, sondern gleichermaßen Impulse liefern.

DIE SCHWIERIGKEIT FÜR TECHNISCH
ORIENTIERTE UNTERNEHMEN IST
HÄUFIG, PRODUKTE UND DIENSTLEISTUNGEN
AUF DIE KUNDENANFORDERUNGEN
AUSZURICHTEN. LETZTENDLICH ZAHLT DER
KUNDE NUR FÜR SEINE
PROBLEMLÖSUNG

Bei aller Marktorientierung darf der Kostenaspekt nicht unberücksichtigt gelassen werden. Gerade im Falle von Innovationen müssen der Kundennutzen und die Kosten gegeneinander abgewogen werden, um das jeweilige Optimum zu erreichen. Hierzu kann auch Target-Pricing mit einem Conjoint-Cost-Ansatz einen wertvollen Beitrag leisten. Während die Kosten bei steigendem technologischen Niveau überproportional zunehmen, verläuft der Grenznutzen für den Kunden bzw. die zusätzliche Preisbereitschaft der Kunden in der Regel abnehmend.

„Bei jeder Innovation muss strikt die Kundennutzen-Kosten-Relation beachtet werden – je früher, desto besser. Das gilt auch für Dienstleistungen, die nach wie vor hohe Innovationspotentiale bieten. Keine Innovation sollte ohne Kosten-Nutzen-Prüfung in die Welt gesetzt werden.“

Um diese Innovationspotentiale bei Produkten und Dienstleistungen auszuschöpfen, gilt es, alle verfügbaren Quellen systematisch und konsequent anzupfen. Neben der F&E-Abteilung bieten sich hier insbesondere die Kunden und eigenen Mitarbeiter als „Investitionsquellen“ an. Gerade bei den letztgenannten beiden Gruppen gibt es erhebliche Möglichkeiten einer stärkeren Einbeziehung, um von der Technologie zu einem erfolgreichen Produkt zu gelangen.