

Gustav Greve
Geschäftsführender Gesellschafter
GUSTAV GREVE CONSULTING AG
gustav.greve@t-online.de
www.greve-consulting.com

Billig allein reicht nicht Sieben Herausforderungen, um in gesättigten Märkten Wachstum zu erzielen

Die Wirtschaft erlebt gegenwärtig drei Arten von Unternehmen. Die einen bauen Mitarbeiter ab oder gehen ganz kaputt, weil sie den Preiswettbewerb mit ihren me-to-Produkten nicht mehr aushalten, die anderen bauen Mitarbeiter ab, weil sie vorsorgen wollen solange es noch gut läuft und die dritten, die trotz des stagnierenden Gesamtmarktes wachsen, gute Profite erwirtschaften und ihre Leute halten, sogar – insbesondere im Ausland – ausbauen.

Was ist von den Unternehmen zu lernen, die zu der dritten, zu der erfolgreichen Sorte gehören?

Billig allein reicht nicht. Das Endprodukt nochmals im Preis zu senken schöpft den einen oder anderen Restbedarf ab, doch die Spirale ist endlich. Wenn die Minimarge alle Zukunftspotenziale erstickt, ist es - je nach Branche – schnell vorbei.

Sieben Herausforderungen sind von den Unternehmen, die sich eine Zukunft gegen den Trend erarbeiten wollen, zu bewältigen. Das Problem dabei ist für viele der Erfolg von Gestern, denn die Erfolge von Gestern lassen der Hoffnung Raum, es könnte wieder so werden. Je größer die Unternehmen sind und je fortgeschrittener im Marktzyklus, desto größer ist die Tendenz immer wieder zu dem bisherigen Kurs zurückzukehren.

Was sind die sieben Herausforderungen und gibt es Beispiele für den Erfolgsweg?

Herausforderung I (Innovationen ohne Marketing sind Misserfolge)

Systematische Innovationsgestaltung gilt als strategische Software und wird von den Analysten und Banken – vielleicht auch von den Medien – bislang nicht positiv bewertet. Das heißt, dass Innovationsmanagement anders zu verkaufen ist, als nur als Innovationsmanagement. Innovationen ohne Marketing bleiben eine Fehlinvestition.

Herausforderung II (Innovationen bringen sichere, aber nicht schnelle Profite)

Systematisches Innovationsmanagement braucht Zeit, da Produkt-Service und Business Development heute auf einen Punkt zielen muss, der Morgen erst zu erkennen sein wird. Das heißt, nicht hinlaufen, wo der Ball ist, sondern wo er morgen sein wird. Zeit ist das entscheidende Investment.

Herausforderung III (Innovationen müssen alle Konsumtrends gleichzeitig bedienen)

Innovationen für 2006 ff. müssen fünf kaufentscheidende Konsumententrends sensibel aufnehmen und vor allem auch gleichzeitig ansprechen:

- Sinnerfüllung gegen Orientierungslosigkeit
- Sicherheit gegen Zukunftsängste
- Unabhängigkeit gegen Alltagsrituale
- Individualität gegen Einordnung in die Gesellschaftsschubladen
- Einfachheit gegen Überforderungsstress

Das heißt, dass es nicht reicht einzelne Trends im Design oder im Marketingmix zu adressieren, sondern alle zeitgleich zu internalisieren.

Herausforderung IV (Innovationen brauchen Denkfreiheit kein Ideencontrolling)

Innovationsmanager sind keine Innovationscontroller, sondern Leute, die nicht tun, was man ihnen sagt und sich in einer Firmenstruktur nicht einfach einpassen. Das heißt, die herkömmlichen Wege des Recruiting und der Motivationsinstrumente versagen. Freiheit des Denkens und termingerechte Ideenlieferung ist nicht einfach zu vereinbaren, aber eines der Erfolgsrezepte innovativer Marktführer.

Herausforderung V (Innovationen liegen oft näher als man denkt)

Das nahe liegende wird oft übersehen, die Servicepotenziale beispielsweise, die mit den gegebenen Kunden und in vorhandenen Märkten mit bestehendem Personal gehoben werden können, aber vom bisherigen Business Modell nicht gestützt werden, also wirklich Neues zu tun ohne Neues zu erfinden. In der Servicewüste Deutschland wirklich noch selten zu finden.

Herausforderung VI (Innovationen bleiben am PoS stecken)

Alles ist erstklassig organisiert und kontrolliert, aber am PoS bricht die Erfolgskette ab. Die Schnittstelle zum Kunden versagt ärmlich. Gerade dort, wo das Unternehmen unmittelbar mit dem Kunden Kontakt hat – Telefonzentrale, Ladenverkauf, Auftragsannahme, Beschwerdestelle - sind die Mitarbeiter schlecht bezahlt, häufig wechselnd und ohne innere Firmenbindung eingesetzt. Den Kunden zu einem Part of the Game zu machen, bei der Entwicklung, im Vertrieb, quasi als Mitschöpfer, ist ein Weg, den bisher wenige - aber diese umso erfolgreicher - gehen.

Herausforderung VII (Innovationen müssen im Systemzusammenhang entwickelt werden)

Das Durchschauen der Systeme ist essentiell; man muss die Spielregeln bestimmen oder diese mindestens nutzen! Bewusst voraussehen, dass der Kampf der schnellen technologischen Innovation mit langsameren Organisationsstrukturen in noch langsameren rechtlichen bzw. politischen Systemen zu führen ist. Dies bedeutet, frühzeitig die Wachstumsstrategie in den Systemzusammenhang zu stellen und zu steuern.

Soweit die Theorie. Und die Praxis? Die folgenden Firmenbeispiele zeigen wie die Herausforderungen im Einzelnen praktisch bewältigt und Erfolgsgeschichten geschrieben werden.

Beispiel für die Herausforderung I (Innovationen ohne Marketing sind Misserfolge) ist

Sennheiser: Der Beweis für Elektroakustik made in Germany, von vielen Stars geschätzter Profi für Mikrofone, Kopfhörer, Drahtlos- und Konferenztechnik sowie Produkten für Personenführungen. Von Wedemark bei Hannover gehen Produkte mit einem Jahresumsatz von 237 Mio. um die Welt, Sennheiser liefert heute 80 % des Umsatzes ins Ausland – gegen den Dollartrend und den Wettbewerb aus Fernost.

Auch in der Produktionstechnik ging man neue Wege: Automatisierung statt Billigimport. In der Wedemark – sonst nicht gerade die Ideenschmiede der Nation – steht die weltweit führende Innovation der automatisierten Mikrofonproduktion, die es gestattet, Topqualität zu marktfähigen Kosten zu realisieren. Erfolgreich wurde diese Technologie aber erst durch das damit verbundene Marketingkonzept. Mit der Subbrand „evolution“ erobern seit einiger Zeit die auf dieser Anlage gefertigten Produkte die Bühnen der Welt. So kann sogar nach China exportiert werden.

Beispiel für Herausforderung II (Innovationen bringen sichere, aber nicht schnelle Profite) ist **Atomic**.

In den letzten Jahren stieg der Wintersportumsatz der zu der Amer Sports Group gehörenden Unternehmung von rd. 120 auf 200 Mio. , weil man von me-too-Produkten zu Innovationen wechselte und sich von der Produkt- zur Marktorientierung gedreht hat. Das Unternehmen schafft 60% des Umsatzes mit Produkten, die es vor drei Jahren so noch nicht gab.

Erfolg ist kein Zufall. Atomic investiert erheblich in F&E, auch in biometrische Grundlagenforschung. Ganz praktisch arbeitet ein Team aus Geschäftsleitung, F&E und Produktmanagement mit Lieferanten in monatlichen Treffen daran, die Kunden ständig neu zu überraschen.

Ein sehr überzeugendes Beispiel für die Herausforderung III (Innovationen müssen alle Konsumtrends gleichzeitig bedienen) findet man in Österreich. Ein besonderes Erfolgskapitel der europäischen Innovationsgeschichte schreibt fraglos das Familienunternehmen D. **Swarovski & Co** aus Wattens. Von Daniel Swarovski 1892 mit einem besonderen Patent für Kristallschleifmaschinen gegründet, hat das Unternehmen seinen Umsatz in den letzten fünf Jahren deutlich auf heute 1,8 Mrd. gesteigert, wie man hört mit auskömmlicher Marge.

Vor 5 Jahren hatten man nur 10 % Umsatz mit Produkten, die jünger als drei Jahre waren, letztes Jahr 23 % und jetzt sind es bereits 50 %. Der Neuheitenanteil im Sortiment wurde dramatisch gesteigert und vor allem einen Großteil des profitablen Wachstums damit erzielt. Der Umsatz konnte in diesem Bereich mehr als verdoppelt werden. Ein Unternehmen, dass, wie Swarovski, seine Kernkompetenz über das Produkt hinaus als Trendkompetenz, Kundenintegration, Designer-Netzwerk und Markenführung definiert, besteht eben,, die rein preisgetriebenen Angriffe von Konkurrenten

Wie die Herausforderung IV (Innovationen brauchen Denkfreiheit kein Ideencontrolling) praktisch aussehen kann zeigt ein Unternehmen mit einer atemberaubenden Erfolgsgeschichte. Es besteht weltweit aus 6.900 „Innovationsmanagern“, denn alle Beschäftigten (sog. Associates) von **W.L Gore & Associates GmbH** sind nicht nur Teilhaber mit einem gewissen Kapitalanteil, sondern ein Teil der ganz anderen – eher amerikanischen – Firmenkultur, die ständig neue Ideen aus vor allem nur einem Material, nämlich PTFE (Polytetrafluorethylen),- vermarktet.

Bei Gore werden aus Innovationen wirtschaftliche Erfolge, weil man ganz nah mit den Produkten an den Kunden dran bleibt.. Außerdem werden die Fachverkäufer im Handel geschult und mit den professionellen Anwendern, z.B. Feuerwehr oder Militär, werden beispielsweise Kreativ-Workshops durchgeführt. So entstehen immer wieder marktrelevante Innovationen, wie z.B. das „Airvantage“-Konzept mit aufblasbaren Luftkammern zur individuellen Thermoisolierung in der Skibekleidung.

Gore scheint einiges richtig zu machen, ist doch die Marke GORE-TEX zu einer Love-Brand aufgestiegen, obwohl das Funktionstextil eigentlich nur eine Komponente des Endprodukts Bekleidung darstellt. Durch direkte Händlerbetreuung werden die Verkäufer am PoS zum part of the game, obwohl man nicht direkt bei Gore einkaufen kann und die Mitarbeiter von Gore arbeiten als Team, weil sie selbst eben ein Teil des ganzen Erfolges sind.

Nicht einfach zu finden sind Beispiele für Herausforderung **V** (Innovationen liegen oft näher als man denkt) und doch gibt es sie. Service Innovation, der Wachstumshebel in einer Wettbewerbswelt, die nur noch Preiskampf und Personalabbau kennt, ist heute in Deutschland selbst bei Innovationsführern noch Neuland. Obwohl gerade im B 2 B Dienstleistungen der Wachstumsbereich schlechthin ist, fehlen oft noch Ideen oder der systematische Ansatz, Ideen zu entwickeln.

Anders aber bei **Heidelberger Druckmaschinen AG**. Der Vorstand hat erst jüngst durch einen klaren Beschluss ein Konzept für ein Angebot proaktiver Serviceleistungen unter dem Dachnamen „systemservice“ international auf die Reise geschickt. Damit will Heidelberg für seine Kunden eine Reduktion der Lebenszykluskosten erreichen. Wettbewerbsdifferenzierung und Qualitätsverbesserung sind die klaren Zukunftsziele dieses Programms, das Verkauf, Wartung, Training und Service noch besser vernetzen wird.

Das Konzept beinhaltet im Wesentlichen drei Komponenten. Zum einen den neuen internetbasierten Remote Service, womit der Anwender sein Produktionssystem mit dem lokalen Heidelberg-Service per internet verbinden kann und so online Diagnosen und Wartungen tatsächlich realisiert werden können. Zum zweiten ein Druckqualitätstest, den die Heidelberg-Spezialisten vor Ort vornehmen und somit durch frühzeitiges Erkennen von Abweichungen kann Produktionsproblemen vorgebeugt werden. Und schließlich das BizModel, welches Heidelberg gestattet dem Kunden Optimierungspotenziale in seinem Workflow aufzuzeigen. Mit diesem Simulationstool kann der Kunde seine Prozesse deutlich verbessern. So kümmern sich weltweit 5.400 Vertriebs- und Servicespezialisten in 250 Niederlassungen in 170 Ländern um die Wünsche der über 200.000 Heidelberg-Kunden. Service ist eben ein Geschäft und nicht ein Kostenfaktor, den man vermeiden muss.

Ein Beispiel für Herausforderung **VI** (Innovationen dürfen nicht am PoS stecken bleiben) ist **Melitta**. Das Unternehmen will sich nicht allein auf Umfragen am PoS verlassen. Die Einführung von „MyCup“, einem neuen Einzeltassen-Kaffeezubereitungssystem, wird seit September 2004 mit Werbedameneinsatz begleitet, um so Kaffee-Ergebnis am PoS erfahrbar zu machen. Diese Werbedamen werden sorgfältig geschult, um dem Verbraucher Melittas Kaffeezubereitungskompetenz zu vermitteln. „Caffeo“, ein Sortiment innovativer Espressovollautomaten mit vielen Alleinstellungsmerkmalen, wird Anfang 2005 zusammen mit einem After-Sales-Service auf den Markt kommen: Espressovollautomaten sind komplexe Geräte mit einer umfangreichen Technik. Sollten einmal Probleme auftreten, kommt der Service direkt ins Haus. Das Caffeo-Gerät muss also weder verpackt noch zur Post gebracht werden. Das Servicepersonal setzt es vor Ort wieder in Stand.

Ein Beispiel für Herausforderung **VII** (Innovationen müssen im Systemzusammenhang entwickelt werden) entdeckt man in Villeroy & Boch, denn hier wird in großen Zusammenhängen gedacht.

Tatsächlich ist es dem börsennotierten Unternehmen **Villeroy & Boch** gelungen, den Markt der Sanitärkeramik in den letzten Jahren maßgeblich zu verändern, zum Beispiel mit Ceramic Plus, einer auf der Nanotechnik basierenden easy to clean Oberfläche. Hier gewann der Familienkonzern mit 10.000 Mitarbeitern und rund 950 Mio. Umsatz, nach Einführung der Innovation, einen Marktanteil von 6 % hinzu. Ein weiteres Erfolgsbeispiel im Geschäftsfeld Tischkultur, in dem Villeroy & Boch mit seinen Erlebnisläden „House of Villeroy & Boch“ auch innovative Wege des serviceorientierten Markenauftritts geht, ist die Serie „NewWave“. Hier wurde das in der Sanitärkeramik bei Waschbecken zur Anwendung kommende Verfahren des Druckgusses auf den Geschirrbereich übertragen. So wurden asymmetrische Geschirrformen möglich, die bislang nur in unerschwinglicher Handarbeit machbar waren.