

Segen oder Fluch? (I) – Stete Verbesserung unserer Produkte

Zur Einstimmung: Was hat diese Geschichte mit „Innovation“ zu tun?

Beispiel

Der verlorene Schlüssel oder mehr desselben (Watzlawick, im Original 1983 (vgl. [8])):

Ein Betrunkener sucht unter einer Straßenlaterne seine Schlüssel. Ein Polizist hilft ihm bei der Suche. Als der Polizist nach langem Suchen wissen will, ob der Mann sicher sei, den Schlüssel hier verloren zu haben, antwortet jener: „Nein, nicht hier, sondern dort hinten – aber dort ist es viel zu finster.“

Die Geschichte erinnert stark an das typische Innovationsverhalten zahlreicher Unternehmen. Innovationen werden dort gesucht, wo „es hell“ ist, d. h. im bekannten Terrain. Im Fokus stehen Produkte und deren stetige funktionale Verbesserung. „Höher, schneller, weiter“ ist das Motto dieser linearen Weiterentwicklungen des schon Bekannten. Forciert wird dieses Verhalten durch etablierte Strukturen wie das Produktmanagement, deren Stellenbeschreibungen genau die Suche unter demselben Scheinwerfer vorsehen. Die Orientierung erfolgt an der funktionellen Aufgabenstellung und bewegt sich innerhalb der traditionellen Systemgrenzen – weil es dort weniger finster zu sein scheint.

Produktinnovation bedeutet daher in den meisten Fällen „mehr desselben“. Die Stoßrichtung lautet: „Wir verbessern unsere existierenden Produkte stetig, und zwar diejenigen Leistungsparameter, die wir auch in der Vergangenheit schon immer verbessert haben“. Die langfristigen Folgen sind fatal:

- hohe Vergleichbarkeit der Produkte – in der Qualität und im Preis,
- selten eine „echte“ Problemlösung für den Kunden,
- keine nachhaltige Differenzierung.

Eine weitere Folge dieser Vorgehensweise sind immer ausgereifere Produkte, die die Unternehmen – wenn noch durchsetzbar – zu immer höheren Preisen verkaufen. Bereits 2004 hat Simon (vgl. [7]) in diesem Zusammenhang folgenden, auch heute noch sehr aktuellen Befund für den deutschen Maschinen- und Anlagenbau auf Basis diverser Studien erstellt:

- Kunden halten deutsche Maschinen für technologisch überzüchtet.
- Präferenzverschiebung hin zu asiatischen, norditalienischen und nordspanischen Anbietern mit einfacheren Maschinen zu deutlich günstigeren Preisen.
- Die technische Komplexität ist teilweise nicht mehr kontrollierbar (lange Anlaufprozesse, Entwicklungen während der Installation etc.), d. h. Produkte sind zu komplex und unausgereift.
- Überforderung des Bedienpersonals v. a. in Ländern mit schlechtem Ausbildungsstand.
- Überhöhte Kosten und Preise in Relation zum Kundennutzen (Overcosts).

- Mangelnde Kostenflexibilität (zu hohe Break-even-Punkte, z. T. bei weit über 90 % Kapazitätsauslastung).
- Einzel-/Sonderfertigungen, Vernachlässigung von Serienpotenzialen.

Das Problem dieser Strategie besteht darin, dass sie (lediglich) anspruchsvolle Käufer in den oberen Marktsegmenten anspricht, die ständig weiterentwickelte und verbesserte Produkte wünschen. Das Unternehmen betreibt „Overengineering“ für den Durchschnittskunden – dieser kann die neuen Leistungsmerkmale gar nicht mehr voll nutzen. Anzeichen für „Overengineering“ sind dann gegeben, wenn Ihre Verkäufer schimpfen: „Warum erkennen die Kunden nicht, dass unser Produkt besser ist als das der Konkurrenz? Sie tun so, als wäre es ein beliebiges Massenprodukt.“

Beispiel

Ein deutsches mittelständisches Unternehmen ist ein weltweit führender Anbieter von Ventilatoren. Ein Hauptfokus der Innovationsbemühungen bestand bis vor Kurzem in der steten Senkung der Geräuschentwicklung, d. h. in der Absenkung der Dezibel. Die sich dadurch laufend verteuernenden Produkte wurden von den Durchschnittskunden zunehmend gemieden, sie stiegen auf lautere, aber billigere Ventilatoren der Konkurrenz um. Eine systematische Analyse von Kundenapplikationen zeigte, warum die Kunden wenig Interesse an noch leiseren, dafür aber teureren Produkten hatten: In der Regel erhöht sich die Lärmemission bei den Ventilatoren allein durch die Integration in die Applikation bei den Kunden um 10 bis 15 Dezibel. Für das Unternehmen war das Einsicht genug, um den Fokus der Innovationsaktivitäten deutlich zu revidieren.

Die Folgen sind verheerend (vgl. zu dieser Thematik auch [1]):

- Marktneulinge treten ein und profilieren sich durch die Entwicklung neuer Produkte, deren Leistungsfähigkeit an das aktuelle Leistungsmaximum nicht heranreicht. Dafür sind sie meist einfacher, komfortabler und preiswerter – und damit für neue oder weniger anspruchsvolle Kundenschichten attraktiv. Dies spricht neue Käufer (Nicht-Kunden) oder Käufer in den unteren Marktsegmenten an, die einfachere und/oder preiswertere Produkte nachfragen.
- Die marktbeherrschenden Unternehmen geben als Reaktion darauf das untere Segment (das „unattraktive Massengeschäft“) an die Marktneulinge ab.
- Die Produkte der Marktneulinge treten in einen Verbesserungszyklus ein. Weil der technische Fortschritt schneller voranschreitet, als die breite Masse ihn aufnehmen kann, befriedigt die anfänglich nicht ausgereifte Technik irgendwann auch die Bedürfnisse der anspruchsvolleren Kunden.
- Dadurch erobern die Marktneulinge aufgrund ihrer geringeren Kostenstruktur im Laufe der Zeit auch die höheren Marktsegmente – und stoßen so die marktbeherrschenden Unternehmen vom Thron!

Zusammengefasst heißt das:

- Sind Funktionalität und Zuverlässigkeit ausreichend gegeben, definiert der Kunde neue Anforderungen: Schnelligkeit, Konfigurationsfähigkeit des Produktes, einfache Auftragsabwicklung etc. werden zu den kaufentscheidenden Kriterien.
- Diese Verlagerung der Kriterien führt zu einer *veränderten Wettbewerbsgrundlage* in einem Marktsegment. Reine Produktverbesserungen führen gar nicht oder nur noch kurzfristig zu einer Differenzierung, die vom Kunden wahrgenommen wird. Da dieser Prozess schleichend vor sich geht, merkt ein etablierter Anbieter dies oft zu spät.
- Das Unternehmen muss auf die veränderte Wettbewerbsgrundlage reagieren. Dazu müssen „altbewährte“ Praktiken konsequent ermittelt und hinterfragt werden!

Beispiel

Die Schweiz wird in zahlreichen internationalen Rankings bezüglich ihrer Wettbewerbsfähigkeit und Innovationskraft regelmäßig im weltweiten Spitzenfeld geführt. Im Jahr 2013 hat das Weltwirtschaftsforum (WEF) in seinem „Global Competitiveness Report“ die Schweiz zum 5. Mal in Folge als wettbewerbsfähigstes Land der Welt aufgeführt. Der Innovationsindex der Weltorganisation für geistiges Eigentum wird von der Schweiz schon seit 2011 angeführt.

In einer kritischen Gegenüberstellung der Studienergebnisse mit der gelebten Realität Schweizer Unternehmen kommen die Autoren R. Schlaepfer et al. allerdings zu folgender Schlussfolgerung: „Schweizer Industriefirmen sind heute meist fokussiert auf inkrementelle Verbesserungen. Echte Mehrwerte für Kunden erfordern ein umfassendes Verständnis der Kundenbedürfnisse und der Prozesstiefen. Der Fokus darf damit nicht nur auf der Funktionalität neuer Produkte liegen, die Produktqualität kann oft nicht weiter ausgereizt werden. Entscheidend für die langfristige Wettbewerbsfähigkeit ist ein neues Verständnis von Innovation, das über die übliche Produktinnovation hinausgeht. Nur teilweise betreiben Schweizer Industriefirmen innovative Lösungen im Servicebereich, verbesserte Einbindung von Abnehmern, neue Entwicklungskooperationen oder Prozessinnovationen“ (Vgl. [6]).

Der aktuelle Trend der Verschmelzung von digitaler und realer Welt verschärft den Handlungsdruck massiv: Gewohnte Strukturen und Branchengrenzen werden durch das Internet der Dinge – d. h. die vollständige Vernetzung von Geräten und Computern – aufgelöst. „Die Vernetzung der Produkte durch Sensoren lenkt die Wertschöpfung um und definiert die Grenzen des Wettbewerbs neu: Dieser verschiebt sich von einzelnen Produkten hin zu komplexen Produktsystemen und Diensten“ [2]. Ein Vorstandsmitglied eines deutschen Automobilherstellers äußerte sich zu dieser Gefahr sehr deutlich: „Ich will nicht in einer Industrie arbeiten, die zum Hardwarelieferanten für IT-Firmen wird!“ [2].

Segen oder Fluch? (II) – Konsequente Reaktion auf Marktveränderungen

Auch eine konsequente Ausrichtung auf die Kundenbedürfnisse gilt als „conditio sine qua non“ in Bezug auf Innovation und Wettbewerbsfähigkeit. Die folgende Interpretation dieses Grundsatzes kann sich allerdings fatal auswirken:

Beispiel

Unser Beispielunternehmen reagiert (zum Teil aus Trägheit, zu einem anderen Teil aus Angst vor Kosten und/oder kurzsichtiger Profitorientierung) nur noch auf Marktveränderungen. Da die Kunden sich in ihren Anforderungen nicht abstimmen, sieht jede Kundenanforderung anders aus. Deshalb meint das Unternehmen (überwiegend fälschlicherweise), die Kunden hätten alle aus der Applikation abgeleitete, unterschiedliche Bedarfe, und daher glaubt es, den Beweis dafür gefunden zu haben, dass Vorausentwicklung absolut nicht in seiner Branche funktioniere.

In dieser festen Überzeugung lebend, übersieht es völlig, dass Wettbewerber durchaus mit Verbesserungen ihrer Produkte aufwarten und dabei preiswerter anbieten (können). Das Unternehmen untersucht aber nicht warum – es unterstellt nur Sonderfaktoren bei den Wettbewerbern. Und im Übrigen geht es (träumend) davon aus, dass die Wettbewerber das nicht überleben werden. Das Unternehmen freut sich darüber, dass Kunden mit immer spezielleren Anforderungen zu ihm kommen. Es entwickelt sich Stolz: Sehen Sie, das können die anderen nicht. Dabei übersieht es, dass „die anderen“ „das“ auch gar nicht wollen. Sie überlassen bestimmte Geschäfte aus strategischen Gründen gerne der Konkurrenz. Und so wird unser an und für sich kompetentes Unternehmen vom Markt (bestehend aus Kunden und Wettbewerbern) zur „Spezialitätenbude“ degradiert. Es gewinnt so vielleicht Ansehen, verliert aber immer mehr Marktanteil und letztlich seine Wettbewerbsfähigkeit. Denn wenn ein solches Unternehmen mit Blick auf die Erfolgsrechnung und die Bilanz erschreckt aufwacht und dann auch noch feststellt, dass die Geschwindigkeit, mit der es sich im Teufelskreis dreht (rasant wachsender Anteil „Sonderprodukte“), immer mehr zunimmt, ist es oftmals schon zu spät. Selbst die Entwickler sind jetzt schon unterwegs, um Aufträge zu gewinnen, und teilweise sogar in Nacharbeiten vor Ort beim Kunden verstrickt, weil der Service, der ja keine Erfahrung mit dem Unikat hat, es nicht leisten kann.

Der Markt fegt unser total erschöpftes Unternehmen einfach so vom Markt und niemand weint ihm eine Träne nach. Im Gegenteil! Nur der Kundendienst des Unternehmens lebt jetzt noch (für eine gewisse Zeit) und die große Mitarbeiterschar, die vorher schon schrittweise abgebaut wurde, ist zum großen Teil schon beim Wettbewerb gelandet.

Viele der uns begegnenden Unternehmen sitzen in einer ähnlichen Falle, weil sie über Jahre hinweg das Thema „Innovation“ nur reaktiv und daher nicht methodisch betrieben haben. Schritt für Schritt manövrierten sie sich damit in die Komplexitätsfalle, mit verheerenden Folgen für die Organisation und Prozessabläufe.

Lösungen finden sich dabei sowohl auf der Produkt- als auch der Produktionsseite:

- Vorausschauen (langfristiges Planen) zulassen: Das Motto muss lauten: „Vorausentwicklung – d. h. Innovation *ohne* Kundenauftrag – ist bei uns ein absolutes Muss!“ Phrasen wie „Wer weiß denn schon, was der Kunde morgen will? Der weiß doch nicht einmal genau, was er heute will!“ müssen verbannt werden.
- Befähigung der Produktion zur Herstellung von „Losgröße 1“ zu wettbewerbsfähigen Herstellkosten: Wege dazu sind Plattform-, Modul- und Baukastenstrategien aus Sicht der Entwicklung sowie der Aufbau einer vollständig vernetzten und digitalisierten Produktion (im Sinne der Industrie 4.0) aus Sicht der Fertigung.

Die Folgen – und der Ausweg

Betreibt ein Unternehmen diese Formen der „Innovation ohne Strategie“, dann ist zumeist eine zusätzliche Begleiterscheinung zu beobachten: Die Innovationspipeline ist verstopft, d. h. es laufen deutlich mehr Innovationsprojekte, als mit den vorhandenen Ressourcen seriös abgearbeitet werden können. Aufgrund der fehlenden Innovationsstrategie sind diese Unternehmen nicht in der Lage, eine klare Priorisierung vorzunehmen. Die Folge: Nahezu jedem Projektantrag wird stattgegeben, kaum ein Projekt – so aussichtslos es auch sei – wird aktiv gestoppt.

Es zeigt sich: Sowohl die stete Verbesserung der Produkte als auch die prompte Reaktion auf jede einzelne Marktveränderung führt auf Dauer nicht zur Stärkung, sondern – im Gegenteil – zu einer deutlichen Schwächung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen (vgl. Abb. 2.2).

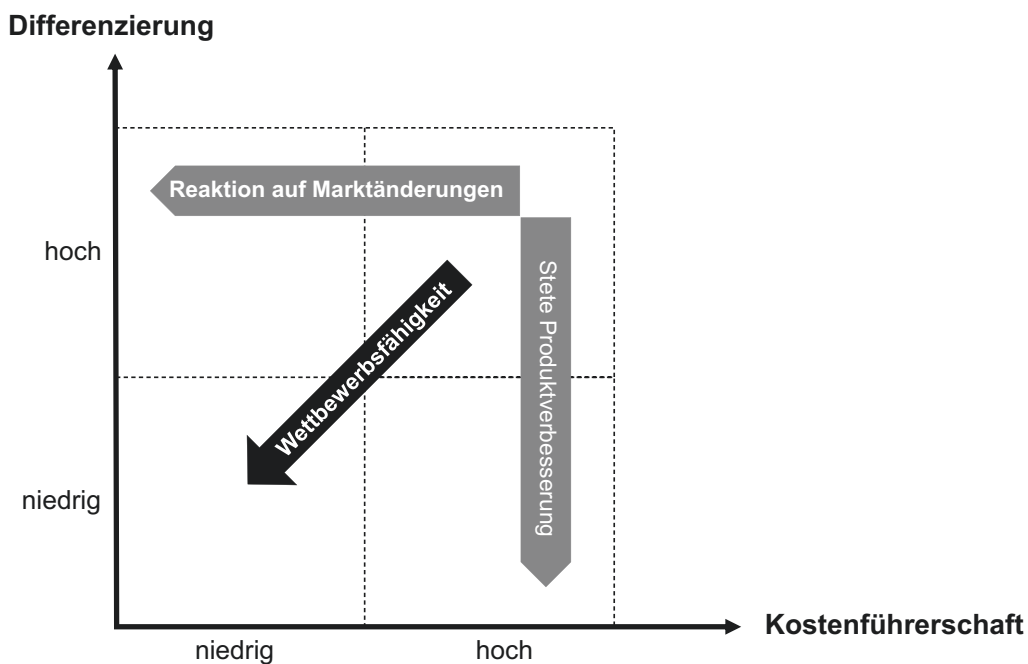


Abb. 2.2 Innovation ohne Strategie führt zu sinkender Wettbewerbsfähigkeit