

Wie Innovationen zum Erfolg werden

Durch gezielte und frühzeitige Einbindung von Markt- und Kundenkenntnissen lassen sich die Chancen für den Markterfolg einer Innovation deutlich erhöhen.

INNOVATION MACHT DEN UNTERSCHIED – den Unterschied, auf den es im globalen Wettbewerb zunehmend ankommt. Oft scheitern allerdings neuartige Produkte und Dienstleistungen trotz kreativer Ansätze und hohen Entwicklungsaufwands im Ziel-einlauf (aus Sicht der Entwicklung): Sie finden keine ausreichende Akzeptanz am Markt. Zahlreiche Studien belegen¹, dass sogar die Mehrzahl aller Neuprodukt-Innovationen bei der Markteinführung scheitert.

Was tun, um die Chancen für den Markterfolg einer Innovation zu erhöhen?

Einige Antworten darauf liefert das Forschungsprojekt InnovationsKompass², das bereits in den Jahren 2000 bis 2003 dieser Frage nachgegangen ist. In den durchgeführten Studien ging es darum, Erfolgsfaktoren bei der Entstehung und Vermarktung hochgradig innovativer Vorhaben herauszuschälen. Dazu wurden über 130 Innovationsprojekte in verschiedenen Branchen und Technologiefeldern wie z. B. Elektronik, Lasertechnik, Automobilindustrie, Maschinenbau oder Telekommunikation untersucht.

Der Vergleich der 20 erfolgreichsten Projekte mit den 20 am wenigsten erfolgreichen bezüglich ihrer Markteinführungsstrategie brachte folgende signifikante Unterschiede zutage:

- Bei der Segmentierung ihrer Märkte gehen erfolgreiche Projekte sehr systematisch vor
- Das Besetzen neuartiger Positionen – möglichst nah an den idealen Kundenerwartungen – ist relevant für den Erfolg einer Innovation am Markt
- Im Mittel führen die erfolgreichen Projekte ihre Innovationen frühzeitiger in den Markt ein als die weniger erfolgreichen
- Intensive Kooperationsbeziehungen bei der Markteinführung sind generell – und speziell mit Kundenunternehmen – erfolgskritisch
- Die erfolgreichsten Verkaufsargumente

sind Vorteilhaftigkeit der Innovation gegenüber den Wettbewerbsprodukten, Kompatibilität und Rentabilität der Innovation

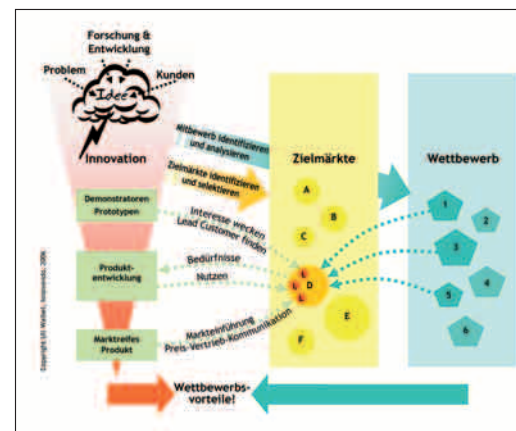
- Erfolgreiche Projekte bauen intensiver Wettbewerbsbarrieren auf, und sie forcieren den Abbau von Barrieren im marktbezogenen sowie im internen Umfeld stärker, als es die wenig erfolgreichen Projekte tun.

Aus Vermarktungssicht lassen sich daraus drei wesentliche Schlüsselfaktoren ableiten, die die Chancen für einen Markterfolg deutlich steigern: Ganz am Beginn stehen die frühzeitige Auswahl eines geeigneten Marktsegments und der Aufbau von Wissen über diesen Zielmarkt: Welche Bedürfnisse (Wünsche, Sorgen, Probleme) haben die potenziellen Kunden? Wie lösen sie ihre Aufgaben heute? Wer sind die Lieferanten dieser Lösungen? Was zeichnet diese Lösungen aus (Stärken/Schwächen)? Wodurch können sich die eigenen Lösungen von diesen unterscheiden und dem Kunden einen echten Mehrwert (Nutzen) bieten etc.

Erst das profunde Verständnis der Kundenbedürfnisse und der ehrliche Vergleich der eigenen Lösung mit den Lösungen der Mitbewerber erlauben eine klare Formulierung von Wettbewerbsvorteilen – ein zweiter Schlüsselfaktor für den Markterfolg. Die frühe Einbindung von „Early Adopter“-Kunden als „Lead Customer“ in den Entwicklungsprozess hat sich dabei als eine wesentliche Methode zur Vertiefung der Marktkenntnisse in zahlreichen Fällen bewährt.

Der dritte Schlüsselfaktor ist ein für die Zielgruppe adäquater Marketing-Mix, also ein geeignetes Preis- und Konditionengefüge, passende Vertriebsstrukturen und eine zielgruppengerechte Kommunikation. Gerade die Kommunikation wird speziell in B2B-Bereichen oft stark unterschätzt (z. B. in der Industrie).

Im Schaubild sind die Zusammenhänge und Voraussetzungen für die erfolgreiche Vermarktung einer Innovation grafisch zusammengefasst:



Eigentlich ganz einfach – wären da nicht vielfach Selbstüberschätzung („Wir wissen ohnehin, was die Kunden brauchen“), Tunnelblick („Die ganze Welt hat auf unsere Innovation gewartet“) oder schlicht und einfach Ignoranz („Unsere bahnbrechende Erfindung wird sich ganz von selbst am Markt durchsetzen“).

Aber, wie sagte schon Saint-Exupéry: „Um klar zu sehen, genügt ein Wechsel der Blickrichtung.“ <<



1) z. B. Deloitte, 2004: 50 bis 70 Prozent aller Neuprodukt-Innovationen in der Industrie floppen bei der Markteinführung.

2) durchgeführt von McKinsey, VDI und der TU Berlin

Innovendo
Innovation meets market

Dipl.-Ing. Uli Waibel ist Geschäftsführer der Unternehmensberatung Innovendo. Er unterstützt Firmen auf dem Weg, ihre Innovationen zu einem Markterfolg zu machen. Herr Waibel ist Mitglied im InnovationNetwork Austria, einem Netzwerk für Firmen und Berater zur Förderung von Innovationen.