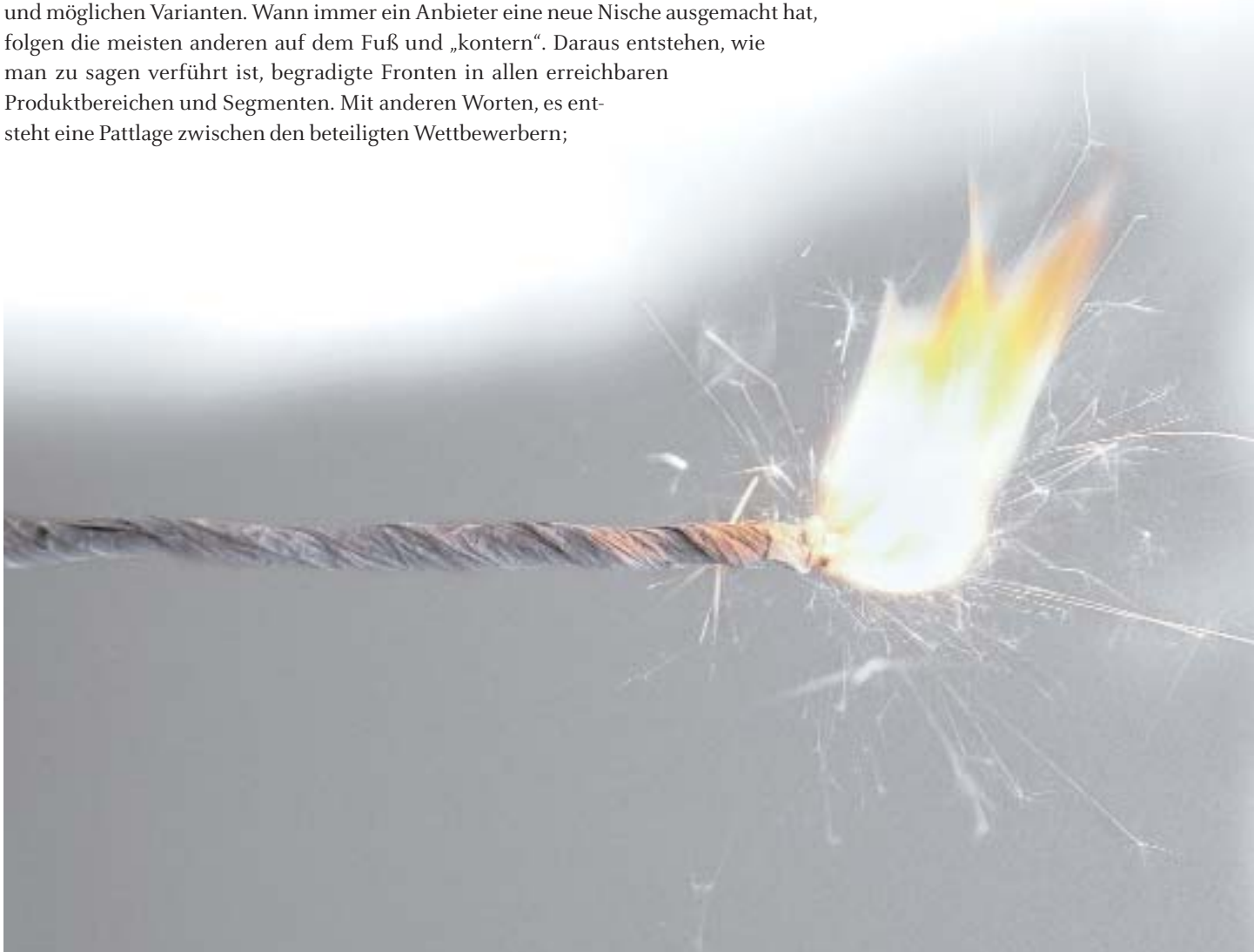


Innovationen müssen am Markt durchgesetzt werden

Innovationen werden heute in der Wirtschaft als Allheilmittel angesehen – als könnten sie alle Probleme der Unternehmen lösen. Tatsächlich aber sind Innovationen nur selten in der Lage, einer Firma einen alles bewegenden Impuls zu geben. Viel eher verleiten sie dazu, sie mit großem Aufwand im Markt vorzustellen, um sie sich dann selbst zu überlassen. Dies führt dazu, dass sich solchermaßen in den Markt gestellte Innovationen nicht durchsetzen können, also auch keinen festen Platz im Portfolio der Marke einnehmen werden.

Warum Innovationen Probleme haben, leuchtet ein, wenn man sich mit der heutigen Praxis der Sortimentspflege in der Tiefe auseinandersetzt: Nahezu alle Sortimente in praktisch allen Branchen sind heute inflationär angelegt. Je härter der Verdrängungsmarkt wird, desto schneller dreht sich die Sortimentsspirale, denn alle Anbieter beobachten sich gegenseitig und gönnen dem jeweils anderen keinen freien Platz im Markt.

Dem folgend besetzen alle Anbieter einer Branche am liebsten alle erkennbaren Segmente und möglichen Varianten. Wann immer ein Anbieter eine neue Nische ausgemacht hat, folgen die meisten anderen auf dem Fuß und „kontern“. Daraus entstehen, wie man zu sagen verführt ist, begradigte Fronten in allen erreichbaren Produktbereichen und Segmenten. Mit anderen Worten, es entsteht eine Pattlage zwischen den beteiligten Wettbewerbern;





Manfred Schmidt
Vorsitzender des Instituts für Markentechnik, Genf

das ist alles andere als der Wettbewerb von spezifisch positionierten Marken und ersetzt dadurch die Klasse eines Kompetenz-Portfolios der Marken durch eine vom Markt her geführte Massenbewegung aller beteiligten Anbieter in allen Produktbereichen.

Die Folgen eines kollektiven Vorgehens dieser Art sind vielfältig; natürlich verlieren die Marken mit ihrer kompetenzfernen Belegung aller möglichen Produktfelder ihre über Jahrzehnte aufgebaute Wettbewerbsüberlegenheit, aber das soll heute nicht unser zentrales Thema sein; wir wollen uns, dem Titel dieser Ausführungen folgend, speziell mit der Durchsetzungskraft der Marken im Innovationsbereich befassen. Hierbei sind drei Dimensionen zu beachten, in denen die Marken unter den oben geschilderten Umständen ihre urtypisch angelegten Voraussetzungen zur Erbringung und Durchsetzung von marktverändernden Innovationen verlieren. Und um solche sollte es sich handeln, wenn wir von Innovationen und nicht nur von Neuheiten der Saison sprechen wollen.

Ressourcen der Entwicklungsabteilungen werden blockiert

Die erste Auswirkung der allgemeinen Materialschlacht betrifft die Entwicklungsmöglichkeit von wirklichen Innovationen in ihren Wurzeln. Die in der Einführung geschilderte inflationäre Expansion der Portfolios und Sortimente führt zu einer sukzessiven Verlagerung der Ressourcen auf Randgebiete der eigenen Kompetenz, die entweder den Kernkompetenzen von Wettbewerbern folgt oder simple Vervielfältigungen des vorhandenen Sortimentsbestands durch weitere Varianten erbringt. Damit werden die Ressourcen der Entwicklung – nach allen Beobachtungen des Instituts in der Beratungspraxis – mit der tagesgeschäftlichen Veränderung der Sortimente und dem hochfrequenten Austausch von den in dieser Massenbewegung natürlicherweise auftretenden Produktflops hochgradig blockiert. Daneben, hat sich herausgestellt, befasst sich nur noch ein Kern der Entwicklungsingenieure mit wirklich neuen Produkten, die das Portfolio innovativ erweitern sollen. Unter die Räder kommen dabei aber jene Produkthelden, von denen das ganze Haus und alle seine Distributionspartner leben.

Sie werden als Cash Cow eingestuft und erfahren kaum mehr die dringend erforderlichen innovativen Fortentwicklungen, denn für sie werden keine Ressourcen reserviert, da sie ja „von alleine“ laufen und ihren immer schwerer werdenden Job still und unauffällig erledigen. Wenn sie etwas schwächeln, bestätigt das nur noch die bestehende Ressourcenverteilung: „Wir brauchen neue innovative Produkte“ oder „unser Kernprodukt xy braucht neue Impulse, wir sollten neue Varianten in den Markt bringen“; die Hoffnung aber konzentriert sich in allen Bereichen auf das neue Star-Produkt aus der einstmals bewährten Küche des innovativen Unternehmens. Vergessen

ist dabei aber, dass diese Küche ihre großen Innovationen unter den Bedingungen eines Markengeschäfts mit klarer Positionierung und einem geordneten Kompetenz-Portfolio erbracht hat und sich auf Entwicklungsprojekte innerhalb ihrer Kernkompetenzen konzentrieren konnte.

Damit hat die Marke ihre Position im Markt eingenommen und über viele Jahre durch den sukzessiven Aufbau von Sortimentsstandbeinen gefestigt. Unter heutigen Bedingungen muss die Fokussierung der Entwicklungsabteilungen auf innovative Projekte anhand von Incentive-Programmen gefördert werden, um so gegen die ungehemmte Flut von Anforderungen aus den Märkten anzugehen.

Dies führt nun zur oben geschilderten Polarisierung: Auf der einen Seite drücken die Markt- und Vertriebskräfte, um schnelle Antworten auf aktuelle Schwächen der eigenen Marke oder veränderte Wettbewerbsangebote zu bekommen; auf der anderen Seite zieht ein Innovationsprogramm, das die Entwicklung zu neuen Ufern treiben soll; dazwischen werden die tragenden Produktsäulen der Marke vernachlässigt.

Dies führt nun zur oben geschilderten Polarisierung: Auf der einen Seite drücken die Markt- und Vertriebskräfte, um schnelle Antworten auf aktuelle Schwächen der eigenen Marke oder veränderte Wettbewerbsangebote zu bekommen; auf der anderen Seite zieht ein Innovationsprogramm, das die Entwicklung zu neuen Ufern treiben soll; dazwischen werden die tragenden Produktsäulen der Marke vernachlässigt.

Das Sortiment verliert seine strategische Kraft

Eine andere Wirkung erkennt das Institut für Markentechnik in der Verwässerung des Markenangebots. In ihren Aufbaujahren und in der Zeit ihrer größten Kraftentfaltung verfügten die Marken im Allgemeinen über markentypische Produkte, die in ihrer Charakteristik und in ihren Leistungen deutlich von den Wettbewerbsprodukten abgegrenzt waren. Mit zunehmender Sortimentsbreite haben die Marken immer mehr Randsegmente besetzt und die Zahl der Produktvarianten kontinuierlich erhöht; die Prägnanz der Produkte sowie der Sortimente geht damit langsam und deshalb für die handelnden Personen zumeist unmerklich zurück.

Fokussierung der Entwicklungsabteilung auf innovative Projekte muss gefördert werden

Wenn durch ausufernde Sortimente die Innovationen blockiert werden

1. Die Ressourcen der Entwicklungsabteilung werden blockiert

2. Das Sortiment verliert an strategischer Kraft

3. Die nachhaltige Durchsetzung tatsächlicher Innovationen ist nicht mehr möglich

Verlust an Wettbewerbskraft

Quelle: Institut für Markentechnik, Genf.

Damit geht einher, dass man sich auf der Suche nach neuen Umsatzpotenzialen zunehmend an vom Wettbewerb erschlossenen oder neu aufgemachten Produktsegmenten orientiert; die Sortimente gleichen sich schrittweise an. Dieser Effekt wird heute im Zeitalter der Globalisierung noch durch Produkthanforderungen aus ausländischen Märkten dynamisiert. Da erfahrungsgemäß bei der Internationalisierung die Marken noch mehr dazu tendieren, sich mit ihren Portfolien am Wettbewerb zu orientieren, wird der Druck auf die verantwortlichen Produktmanager und Entwickler zum Verschnitt der Produkte und Sortimente mit den verschiedensten Wettbewerbern immer größer.

Die Interaktion von Sortimentsbreite und Einflussnehmern auf die Sortimentsgestaltung aus den marktbezogenen Abteilungen und zumindest aus allen Ländern führt zu einer inflationären Portfolio- und Sortimentsgestaltung, in der sich mehr der Markt als die Marke widerspiegelt. Im Ergebnis wird das Markenportfolio von allen Vertrieben aus den Märkten beeinflusst, die sich in der Organisation durchsetzen. Das Markenportfolio hat seine Prägnanz und vor allem seine markentypische Spezifik verloren.

Die nachhaltige Durchsetzung tatsächlicher Innovationen ist nicht mehr möglich

Während die ersten beiden Auswirkungen einer markt-offenen Sortimentsgestaltung den meisten beteiligten Personen zumindest in den Bereichen Produktmanagement, Ent-

wicklung und Produktion in ihren Grundzügen bekannt sind, handelt es sich bei der dritten Auswirkung um ein Phänomen, das man erst beim näheren Hinsehen wahrnehmen kann, denn an sich sind alle mit der o.g. Materialschlacht gut beschäftigt; sie erfordert alle modernen Anforderungen an dynamischem Handeln und gibt allen Beteiligten das Gefühl, den Markt im Griff zu haben. Tatsächlich aber ist es umgekehrt; der Markt führt die Marke und

fordert von ihr noch mal all das, was die Wettbewerber zusammen bereits bieten; jetzt versucht die Organisation, Marken- und Marktanforderungen unter einen Hut zu bringen, was nichts weiter bedeutet, als dass eine Riesenwalze mit allen Förderungsmitteln in den Markt gedrückt werden muss.

Wie macht man das heute? Richtig, alles was läuft, lässt man laufen; was nicht läuft, wird nach Maßgabe zum Laufen gebracht und auf Letzteres fokussieren sich die Organisationen in den meisten Unternehmen. Im Klartext: Die gesamte Organisation kümmert sich um die zumeist 85 bis 95 Prozent der Produkte, die nicht laufen, und verheizt ihre Ressourcen in Förderungsmaßnahmen, die im Verhältnis wenig bringen. Das bedeutet aber im Endeffekt, dass die Organisation hinter den Produkten steht, die als Masse bewegt, also gefördert werden sollen. Damit bleibt für das einzelne Produkt wenig Zeit; und jetzt schließt sich der Kreis, denn dies betrifft eine Innovation ebenso wie ein dem Wettbewerb nachgemachtes also austauschbares Produkt. Wer das Phänomen in seinem Unternehmen aufdecken will, braucht sich nur die Mühe machen, das aktuelle Produktportfolio und die geplanten Neuheiten mit der Vertriebskapazität der so genannten Kundenansprache aufzuplanen und er wird feststellen, dass die Decke an allen Enden zu kurz ist.

Im Endeffekt werden die tatsächlichen Innovationen kaum wirksam, denn auch sie bekommen die Vertriebskapazität nur für eine kurze Zeit, ein Vierteljahr wird hier bereits als lange empfunden, denn andere Kandidaten warten bereits – zumeist mit unangenehmen Lagerbeständen. Damit hat es auch die beste Innovation schwer, sich zu etablieren,

denn um ein neues Standbein aufzubauen – und das ist der Zweck einer Innovation – reicht eine solche Markteinführung nicht aus, und sei sie zu Anfang noch so spektakulär. Also reiht sich auch diese Innovation wieder in das inzwischen vielen Managern bekannte Muster bei der Einführung von Neuheiten ein: Im Einführungsjahr (eigentlich Quartal) gibt es einen Umsatzschub und danach fallen die Umsatzbeiträge wieder auf das Normalmaß zurück; „wir brauchen jedes Jahr einen Schwung an Innovationen“ lernt man in der Beratung schon bei der ersten Präsentation.

Hat man sich nun erst einmal den Innovationsführer auf die Fahnen geschrieben, läuft eine Neuheiten-Maschinerie an, die den Vertrieb mit Pseudo-Neuheiten überschüttet; keine der Neuheiten hat die Chance, dem Unternehmen ein neues Standbein zu bescheren; alle ordnen sich gleichermaßen in tagesgeschäftliche Verhandlungen ein, in denen es zugleich um Bestandsprodukte wie um Aktionen und Neueinführungen geht. Priorität hat, was am meisten drückt.

Das ist nun die Situation, um die es eigentlich geht, die man sich die Mühe machen muss, in allen Einzelheiten zu verstehen, denn hier bleiben auch die stärksten Innovationen stecken. Ziel einer Innovation muss immer sein, die Position der Marke zu stärken und dies nachhaltig. Hierzu ist es erforderlich, ein innovatives Produkt seinem Anspruch entsprechend im Markt zu begleiten und nachhaltig durchzusetzen. Wirkliche Innovationen haben markenspezifische

Eigenschaften; sie sind also in der Lage, für die Marke etwas zu tun. Dies können sie aber in den heutigen Verdrängungsmärkten nicht mehr auf sich allein gestellt. Sie werden nicht nur durch das tägliche Gedränge im Markt, sondern auch durch die oben beschriebenen Aktivitäten des eigenen Unternehmens faktisch relativiert.

Will man eine Innovation im heutigen Markt wirklich durchsetzen, muss man sie mindestens drei Jahre bevorzugt begleiten und ihr in der gesamten Distribution den Weg ebnen. Ziel für eine Innovation muss immer sein, sie so zu etablieren, dass sie im Zielpublikum zur ersten Wahl geworden ist; erst dann hat sie der Marke ein neues tragendes Element hinzugefügt und die Chance, ihren bei der Konzipierung erwarteten Beitrag zu leisten. Eine Innovation hat sich dann bewährt, wenn sie zur Gewohnheit geworden ist, also wenn sie zum Leben gehört.

Manfred Schmidt ■

Eine Innovation hat sich dann bewährt, wenn sie zur Gewohnheit geworden ist

