

Auf Trends setzen – Trends erfolgreich belegen

Wolfgang Pachali

Es gibt Unternehmer, die im Markt die Nase vorn haben, die früher als die Mitbewerber ein Gespür für neue Märkte entwickeln, die auf Trends setzen und erfolgreich sind. Worin unterscheiden sie sich von denen, die immer erst dann in den Markt einsteigen, wenn der Zug schon an- bzw. abgefahren ist? Trendunternehmer haben mehreres gemeinsam: Zunächst einmal hatten sie – im Nachhinein betrachtet – eine klare Vision vor Augen. Sie wußten, warum es sich lohnt, in ein bestimmtes Produkt zu gehen, und die Kraftanstrengung des Markteintritts auf sich zu nehmen.

Interessant zu wissen wäre, ob die Anzahl der Visionäre im deutschen Mittelstand oder in den mittelständischen Unternehmen zu- oder abnimmt. Viele Kritiker sagen, daß J. F. Kennedy der letzte große Visionär war. Er hatte die Vision vom „Mensch auf dem Mond“. Damals haben ihn mit Sicherheit mehr Techniker und Wissenschaftler ausgelacht, als daß irgend jemand an diese Vision geglaubt hätte.

Sie werden sich jetzt fragen, was hat das mit meinem Produkt zu tun, mit der Dienstleistung, die ich erbringe? Nicht wenig, denn jeder muß sich fragen: Besitze ich die Vorstellungskraft daran zu glauben,

daß meine Produkte oder Leistungen so verändert werden können, daß Sie auf einen Trend setzen? Vor wenigen Tagen war in der Zeitschrift Capital zu lesen, daß im Jahr 2000 der PC den Vorstandsassistenten ersetzt, das Fernsehen zur persönlichen Nachrichtenagentur wird, daß wir im Jahr 2005 nur noch von Minifabriken an der Ecke bedient werden, Bioroboter wie Menschen arbeiten... Wer kann sich das heute vorstellen? Wenn wir uns im Jahr 2030 über das Thema unterhalten könnten, würden wir wahrscheinlich genau so wie heute über die Vision von Kennedy lachen. Zweifellos gehört Mut dazu, auf vollkommen neue Ideen und neue Konzepte zu setzen, das ist eine ganz gewaltige Herausforderung. Wichtiger als die Vision ist der Glaube an den Wert der Innovationskraft, die Kraft der permanenten Erneuerung und die Überzeugung, daß Wandel eben nichts Negatives ist, sondern als etwas Positives erlebt wird. Im Alltag zeigt sich, wie schwer es ist, auch in Innovationsunternehmen die Aufbauorganisation oder das tägliche Handeln der Menschen zu verändern. Erstaunlich ist, daß in solchen Innovationsunternehmen viel über neue Ideen gesprochen wird, aber das konkrete Handeln in Forschung und Entwicklung am Verkaufspunkt so wenig an diesen Visionen orientiert wird. Trotzdem gibt es Trendunternehmen, Visionäre in mittelständischen Unternehmen, insbesondere in den kleineren und mittleren Unternehmen.

Wie entstehen Trendprodukte?

Wenn man der Frage, wie entstehen neue Produkte, nachgeht, dann erhält man interessante Antworten: „Viele Ideen für großartige Produkte kommen vom umherstolpern, aber stolpern kann nur jemand, der sich bewegt.“ (Der Präsident der Firma 3M). Daher lautet ein Führungsgrundsatz in diesem Unternehmen, daß Mitarbeiter Freiräume bekom-

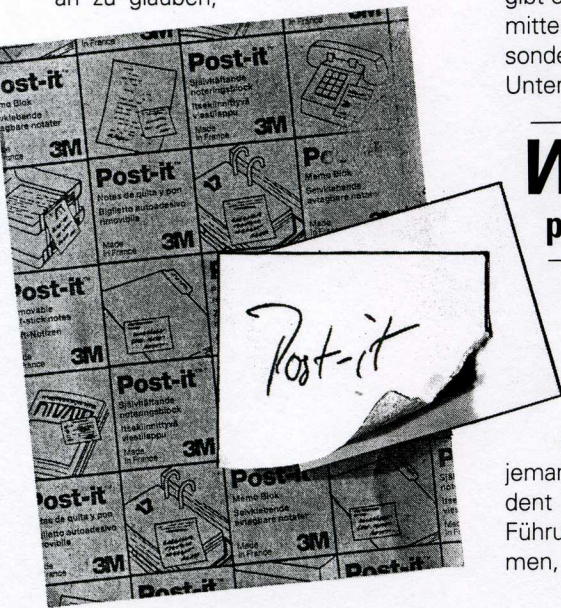


„Wir orientierten uns am Produktnutzen und nicht mehr am Produkt selber, was für die Uhrenbranche völlig neu war...“

F. X. Sprecher (Marketing-Projektleiter der Firma Swatch)

men, um umherzustolpern, also sich mit Neuem spielerisch auseinandersetzen zu können. Der Gründer von Sony bekannte: „Wir glauben, daß es besser ist, der Öffentlichkeit neue Produkte vorzuführen, als sie zu fragen, was für Produkte sie gerne hätten.“ Es bestätigt sich, daß ein Unternehmen, das von seinem Produkt überzeugt ist oder an den neuen Vertriebsweg glaubt, auch in der Lage ist, seinen Weg erfolgreich zu gehen.

Beispielhaft dafür ist die Swatch-Uhr, eines der erfolgreichsten Produkte der letzten zehn Jahre. Vor 12 Jahren war der Uhrenmarkt in Europa totgesagt, 1982 wurden ganze 235 Swatch Uhren pro Monat weltweit verkauft. Drei Jahre später wurden weltweit eine Million Swatch Uhren pro Monat an Verbraucher abgesetzt. Grundlage des Erfolgs war eine Innovationsaussage: Wir müssen kom-



plexe Strukturen einfacher gestalten, wir müssen komplexe Strukturen durchbrechen, um ein neues Produkt zu kreieren, eine Uhr zu einem Selbstkostenpreis von unter 10,- DM auf den Markt bringen. Schöpfer der Swatch-Uhren waren ein Kunststofftechniker und ein Uhrentechniker, die an eine Idee geglaubt haben und sie umgesetzt haben. Andere Beispiele sind der Walkman oder die berühmten Post-it-Haftnotizen, die entstanden sind, weil jemand einen Kleber erfunden hatte, der nicht klebte, bis ein Mitarbeiter aus dem Vertrieb eine Anwendungsidee hatte.

Innovationen gab es auch im Dienstleistungsbereich. Die Leistung „Leasing“ wurde zum Erfolg, weil keiner mehr einen Kredit haben wollte. Dabei ist der Unterschied gleich Null, aber die Wortschöpfung ist famos. Oder nehmen Sie „Franchising“ als ein Beispiel dafür, wie nur noch die Idee eines Unternehmens verkauft wird. Es gibt aber auch Beispiele dafür, daß Innovationen in der Bundesrepublik Deutschland im Keim erstickt wurden. Das Telefaxgerät ist in Deutschland von der Siemens-Tochter Hell entwickelt worden. Es gab jedoch einen Profitcenter-Leiter für Telexgeräte bei der Firma Siemens und der konnte sich überhaupt nicht vorstellen, warum seine Produktgruppe schrumpfen sollte. Daher verzichtete Siemens auf die Produkteinführung und bezieht heute 100% der verkauften Telefaxgeräte aus Japan. Ein zweites Beispiel ist das LC-Display für PCs. Das System, das dahinterstehende Know-how, ist in Deutschland von der Firma Merck entwickelt worden, aber kein deutscher, kein europäischer Produzent konnte sich vorstellen, was man mit einem LC-Display anfangen kann. Erst die Japaner mußten uns zeigen, daß damit Geld zu verdienen ist.

Die Beispiele zeigen: Durch Innovation läßt sich nicht unbedingt Unternehmenserfolg stabilisieren, aber er läßt sich begünstigen. Dazu ist aber eine ganz kriti-

**Trends...
Trends...
Trends...**

sche Hand in der Innovationssteuerung notwendig. Heute erweisen sich etwa 40% aller Innovationen in der Konsumgüterindustrie, etwa 20% in der Investitionsgüterindustrie und immerhin noch 18% aller neuen Produkte als Flops.

Was ist Mode, was ist Trend?

Zunächst einmal muß differenziert werden, ob ein Unternehmen auf eine Mode oder auf einen Trend setzt. Ein Trend ist etwas, was einen Zeitraum von etwa zehn Jahren betrifft, dagegen dauert eine Mode in bestimmten Branchen wenige Wochen, in anderen wenige Monate oder, wenn man Glück hat, wenige Jahre.

Es ist mit Sicherheit ein Trend, wenn man darauf setzt, daß sich der Mensch in den nächsten Jahren stärker mit Sport beschäftigt, sich mehr mit körperlicher Bewegung auseinandersetzt. Es ist aber eine Mode, wenn man heute auf Fahrradfahren setzt oder früher auf Jogging gesetzt hat. Man muß also sehr sauber in seiner jeweiligen Branche unterscheiden, was ist in meiner Branche eigentlich Mode und was könnte ein Trend sein.

Es hat sich in den letzten 20/30 Jahren auch gezeigt, daß fast auf jeden Trend ein Gegentrend folgte. Internationalisierung des Lebensstils einerseits und Betonung lokaler Tugenden und Traditionen andererseits.

Bei Süßgetränken ist ein rückläufiger Trend zu verzeichnen, dennoch hält Coca

Cola seinen Umsatz, weil sich die Company auf die Kernzielgruppen (z.B. heavy user) konzentriert. Daher muß sich jeder fragen, auf welche Gruppe muß ich mich konzentrieren, wenn ich Trends bzw. Gegentrends lokalisieren.

Bei fast allen Trendprodukten kann beobachtet werden, daß diese Produkte nicht nur auf einen Trend setzen, sondern in der Regel belegen erfolgreiche Trendprodukte immer gleichzeitig mehrere verschiedene Trends. Das Mountainbike setzt auf körperliche Bewegung, es setzt aber auch auf das Statussymbol für Jugendliche. Damit werden mindestens zwei Trends belegt.

Produktideen kommen weniger aus F- und E-Abteilungen oder von besonders kreativen Mitarbeitern, sie artikulieren vielleicht diese Produktideen. Wir wissen, daß 80% aller Produktideen heute letztlich von den Kunden und Anwendern in Form von Reklamationen oder Wünschen kommen, die gegenüber Vertriebsmitarbeitern oder der Händlerorganisation geäußert werden. Wenn es also überhaupt ein Unternehmen gibt, das auf Trends setzt, dann ist es das Unternehmen, das besonders gut seinen Verkäufern und seinen Händlerorganisationen „zuhört“.

Ideen müssen gedeihen können

Ideen gibt es in jedem Unternehmen. Ob diese Ideen auch tatsächlich zu Innovationen führen, hängt von der Unternehmenskultur ab. Sie legt fest, ob die Mitarbeiter „umherstolpern“ dürfen, ob Innovation im Unternehmen belohnt wird oder ob es das Unternehmen verkraftet, wenn sich eine Idee als Flop herausstellt. Das heißt nicht, daß Flops leichtfertig in Kauf genommen werden sollten. Doch leider ist heute noch immer die oberste Führungsmaxime: Keine Fehler machen ist wichtiger, als besonders viele kreative Ideen zu produzieren.

In der Praxis erweist sich die Kulturbarrriere in größeren Unternehmen als ein

Handicap für Innovationen und Kreativität. Dies ist ein Grund dafür, warum gerade in kleineren und mittleren Unternehmen die Ideen sprießen. Die familiären Strukturen dieser Unternehmen sind eher geneigt dazu, Freiräume zu schaffen und bestimmte Menschen so zu lassen wie sie sind. Daher bin ich skeptisch, wenn ich lese, daß Großunternehmen umstrukturieren und Unternehmen in den Unternehmen kreieren. Jeder fordert den Unternehmer, aber keiner die Eigenschaften eines Unternehmers. Der Mitarbeiter mit Ecken und Kanten, der ewig unruhig und kreativ ist, der wird in der Regel nicht zum Wachsen angeregt, sondern eher zum Zurückziehen, denn diese Eigenschaften setzen eine in Großunternehmen selten anzutreffende Führungsfähigkeit voraus.

Wie kommen mittelständische Unternehmen zu neuen Produkten?

Ganz sicher nicht durch Brainstorming, Brainwriting oder andere Kreativitätstechniken, die in der Fachliteratur beschrieben sind. Es gibt zunächst einmal die Trendunternehmer, die durch eigenes Mangelempfinden dazu kamen, sich mit neuen Produkten auseinanderzusetzen. Aus der Erfahrung, im Verkehrsstau viel Zeit zu verlieren, erwuchs die Idee, aus einer komfortablen Limousine ein rollendes Büro zu machen. Hier wurde die persönliche Mangelerfahrung des Unternehmers mit dem Faktor Zeit zum Motiv für eine Produktinnovation. Auch die Erfolgsstory des Steiff-Teddys ist das Resultat einer persönlichen Erfahrung (Kinderlähmung) der Firmengründerin Margarete Steiff. Die Beispiele zeigen, daß diesen Produktinnovationen keine kreativen Prozesse vorangingen, sondern persönliches Erleben.

Daneben gibt es eine zweite Gruppe, die tatsächlich eine innovative Idee hat und sich dann den passenden Markt sucht. Ein Unternehmer hatte die Idee, aus Pa-

pierschneipseln eine umweltschonende und umweltgerechte Verpackung zu fertigen und anschließend einen Markt für diese Idee zu suchen.

Es gibt eine dritte Gruppe der Ideenressourcen, nämlich das Auswerten und systematische Untersuchen von Marktforschungsdaten, Ideenbörsen, Vorschlagswesen und Fachliteratur. Diese Art der Vorgehensweise bezeichne ich als Trockentraining und Spielwiese für Innovation. Es gab eine sehr schöne Marktforschungsstudie zum Thema „New Coke“. Man wollte das alte Produkt Coca Cola, das zu süß und zu klebrig war, verjüngen und hat ein neues Produkt geschaffen. Dafür hat man zwei Jahre und 4 Millionen Mark für verschiedene Tests investiert. Die neue Coke hat trotz 60%iger Tester-Zustimmung nur fünf Monate gelebt, weil die „heavy user“ nicht mitgemacht haben. Somit konnte man alles, was an systematischer Marktforschung gelaufen war, vergessen.

Für die Herangehensweise an neue Produktideen empfiehlt sich ein ganz einfaches Fragenschema, das wir von GENOCONSULT auch unseren Kunden empfehlen: Was kann ich an einem Produkt oder an einer Dienstleistung verändern, verbessern, neu strukturieren?

Welche Trends von Bedeutung für das Produkt gibt es?

Konkret ist zu fragen, was kann ich an meinem Produkt anders, einfacher machen, um zum Beispiel dem Trend der Individualität zu genügen. Das war zum Beispiel auch die Fragestellung, als man Swatch entwickelte.

Dienstleister können sich fragen: „Was kann ich zum Beispiel tun, um einen Hauch Abenteuer in meinen Service zu bekommen“. Betreten Sie heute mal ein Obstgeschäft – in Erinnerung vor 10 Jahren. Damals gab es die gute Banane, Orange, Birne und den Apfel. Heute haben Sie im Obstgeschäft das Paradies

vor Augen: tropische Früchte, die ein Stück Abenteuer beim Genuß versprechen. Als Antwort auf den Umwelttrend können umweltbedenkliche Schmierstoffe ausgetauscht werden. Ein markantes Beispiel bietet der Konsumgütermarkt. Wer heute durch ein Kaufhaus geht, stellt fest, daß die Boutiquen in die Kaufhäuser verlagert wurden, um in den ehemals anonymen Kaufhäusern heute Erlebnisverkauf – ein Trend der heutigen Zeit – zu ermöglichen.

Probleme der Innovation

Da ist zunächst einmal das Problem des richtigen Zeitpunkts. Großunternehmen können eine Durststrecke leichter durchstehen, bei mittelständischen Unternehmen geht es darum, punktgenau den Trend zu treffen. Vor zwanzig Jahren hat der Club of Rome den Ökotrend beschrieben und es hat lange gedauert, bis auf dem Feld auch Geld verdient werden konnte. Das gleiche gilt für Innovationen, die zu spät auf den Markt kommen. Ein weiteres Problem ist die Finanzierung von Innovationen. Ein drittes, ganz entscheidendes Problem: Paßt die Innovation eigentlich zur Kultur im Unternehmen? Mit der falschen Reaktion hat der Konsumgüterhersteller Emi (Schallplatten) vor einigen Jahren viel zu lange gewartet, um den im eigenen Haus entwickelten Computertomographen an Produzenten zu verkaufen, die in diesem Markt tätig sind.

Patentrezepte gibt es also nicht, aber richtige und wichtige Fragen:

„Wo muß eine Innovation ansetzen – bei der Optimierung des Produktes oder bei der Optimierung dessen, was ich tatsächlich verkaufe? Charles Revlon hat einmal formuliert: „In der Fabrik stellen wir Kosmetik her, über die Ladentheke verkaufen wir Hoffnung“. Es ist mit Sicherheit leicht, Kosmetik innovativ zu betrachten, aber betrachten Sie mal innovativ Hoffnung.

Wolfgang Pachali ist Leiter des Bereichs Unternehmensberatung