

Produkte

entwickeln – testen – verkaufen

Produkte

Produkte

entwickeln – testen – verkaufen

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie. Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Nachdruck 2013

© 2004 by Redline Verlag, ein Imprint der Münchner Verlagsgruppe GmbH

Nymphenburger Straße 86

D-80636 München

Tel.: 089 651285-0

Fax: 089 652096

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Copyright© 2000, 2002, 2003, 2004 by the President and Fellows of Harvard College für die folgenden Originalartikel:

„A Better Way to Innovate“, Seite 13, Übersetzung: Hans-Peter Mayer „R&D Comes to Services“, Seite 17; Übersetzung: Martin Tofern „Knowing A Winning Business Idea When You See One“, Seite 107, Übersetzung: Markus Erbe

„The New Rules for Bringing Innovations to Market“, Seite 130, Übersetzung: Rheinschrift „The Sputtering R&D Machine“, Seite 157, Übersetzung: Brunhild Lenheit-Takors Copyright© 2002, 2003 by HARVARD BUSINESSmanager für alle übrigen Artikel

Satz: M. Zech, Redline GmbH

Druck: Books on Demand GmbH, Norderstedt

Printed in Germany

ISBN Print 978-3-86881-500-9

ISBN E-Book (PDF) 978-3-86414-452-3

Weitere Informationen zum Verlag finden Sie unter

www.redline-verlag.de

Beachten Sie auch unsere weiteren Verlage unter
www.muenchner-verlagsgruppe.de

INHALT

VORWORT

VOM NEUEN	7
------------------------	---

IDEEN FÖRDERN 11

VERNETZUNG

Über den Tellerrand schauen	13
-----------------------------------	----

DIENSTLEISTUNG

Innovationen für den Service	17
------------------------------------	----

SCORECARD

Kreativität besser managen	40
----------------------------------	----

KUNDEN EINBINDEN 57

DENTWICKLUNG

An die Arbeit, lieber Kunde!	59
------------------------------	----

DURCHBRÜCHE

Wie fortschrittliche Kunden zu Innovationen stimulieren	77
---------------------------------------------------------------	----

MÄRKTE EROBERN 97

BARRIEREN

Auf Nummer sicher	99
-------------------------	----

AKZEPTANZCHECK

Damit die Innovation kein Flop wird	107
-------------------------------------------	-----

MARKTEINFÜHRUNG	
Neue Regeln für Innovationen	130
FALLSTUDIE	155
GEFAHREN	
Trotz guter Produkte den Anschluss verlieren	157
Autoren und Autorinnen	177



VORWORT

Vom Neuen

Gibt es wirklich Grund zu der Klage, wir seien nicht innovativ genug? Die Zahl der in Deutschland angemeldeten Patente steigt seit Jahren langsam, aber stetig. An Ideen scheint also grundsätzlich kein Mangel zu herrschen. Die Anforderungen an echte Neuerungen haben sich gleichwohl im Laufe der Jahre verändert. Gewannen früher jene Unternehmen, die am meisten Innovationen ersannen und schnellstmöglich auf den Markt brachten, kommt es heute darauf an, die richtigen Innovationen in der richtigen Weise zur richtigen Zeit anzubieten. Manager müssen daher über Fragen wie diese nachdenken: Handelt es sich um eine wirkliche Innovation? Wettbewerber überbieten sich mit neuen Modellen und neuen Produkteigenschaften. Doch nur wenige Neuerungen sind geeignet, Märkte zu revolutionieren. Echte Innovatoren ernten mitunter nicht annähernd so viel Ruhm und Geld wie jene, die nur kopieren. Und doch gilt nach wie vor: Der Erfolg von Unternehmen hängt von ihrer Fähigkeit ab, vom Kunden begehrte Innovationen hervorzu bringen. Manager sollten daher in der Lage sein, eine vermeintliche Innovation von einer für den Kunden wirklich bedeutenden Neuerung zu unterscheiden.

Will der Kunde die Innovation? Es geht nicht mehr darum, bestehende Bedürfnisse zu befriedigen, sondern darum, neue zu wecken. So weit, so bekannt. Viele Firmen befinden sich schon seit einiger Zeit auf dem Weg dorthin: Sie binden wichtige Kunden ein, sie benutzen ausgefeilte Systeme zum Management von Kundenbeziehungen, und sie arbeiten mit modernen Marktforschungsmethoden.

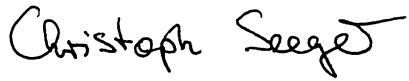
Manches Unternehmen hat dabei vielleicht zu viel des Guten getan. Viele Systeme sind komplizierter denn je und nach wie vor intransparent. Die Frage, was der Kunde will, bleibt häufig unbeantwortet.

Bemerkt der Kunde die Innovation überhaupt? Wer Diskussionen in Internetforen verfolgt, etwa zu neuen Automodellen, kann schnell feststellen: Es gelingt Firmen offenbar häufig nicht, mitzuteilen, was an einem Produkt wirklich innovativ ist und warum das für den Kunden vorteilhaft sein soll. Die Verbraucher sind sich dann nicht nur uneins, was neu an dem Produkt ist, sie rätseln gelegentlich sogar, ob überhaupt etwas neu ist. Immer wieder behandeln die Diskussionen vor allem die negativen Eigenschaften eines neuen Produkts. Solche, die nicht unbedingt beabsichtigt waren, vielleicht noch nicht einmal bemerkt wurden. So konnte bei einigen Automodellen eine Zeit lang die Glühlampe des vorderen Scheinwerfers nur unter großen Mühen und Kosten ausgetauscht werden, weil dazu erst die komplette Stoßstange demontiert werden musste – ein Zugeständnis an das innovative, windschnittige Design. Nach Protesten von Kunden machten einige Firmen dies wieder rückgängig. Wenn Kunden aber eine Neuerung nicht würdigen, werden sie das Produkt nicht kaufen.

Ist der Kunde bereit, für die Innovation zu bezahlen? Neue Produkte zu entwickeln mag teuer sein, noch teurer sind oft die Kosten der Markteinführung. Auf vernetzten Märkten verschenken die Hersteller zum Beispiel immer häufiger Produkte, um schnell eine große Menge an neuen Nutzern zu erreichen. Eine Strategie, deren langfristiger Erfolg zweifelhaft ist. Manager werden sich in Zukunft früher und ausgiebiger Gedanken machen müssen, warum ein Kunde ein neues Produkt kaufen sollte und wie viel er dafür zu zahlen bereit ist.

Die Autoren dieses Buches haben sich mit diesen und weiteren Fragen rund um das Thema „Produkte“ auseinander gesetzt. Renommiertere Managementexperten aus Europa und den USA erklären, wie Sie „Kreativität fördern“, „Kunden einbinden“ und „Märkte erobern“. Abgerundet von einer Harvard-Businessmana-

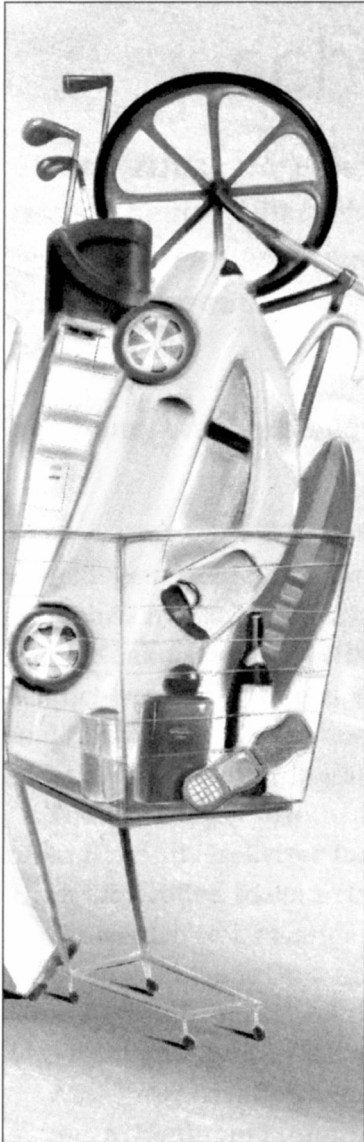
ger-Fallstudie, soll Ihnen dieses Werk möglichst viele gute Ideen auf dem Weg zu echten Innovationen liefern.

A handwritten signature in black ink that reads "Christoph Seeger". The script is fluid and cursive, with the first letters of both names being capitalized and prominent.

Christoph Seeger

Chefredakteur Harvard Businessmanager

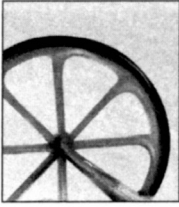
IDEEN fördern



„Über hunderte, wenn nicht tausende von Jahren waren systematische Experimente ein Erfolgsrezept für Industrie-Innovationen. Bei Service-Innovationen hinken wir noch weit hinterher“

**STEFAN THOMKE,
HARVARD BUSINESS SCHOOL**

Die Regeln des Innovationsmanagements haben sich in den vergangenen Jahren grundlegend gewandelt. Drei Herausforderungen müssen sich Manager stellen: Führungskräfte haben erstens gelernt, dass Inspiration nur dort entsteht, wo sie Mitarbeitern genügend Freiräume eröffnen. Auf der anderen Seite versuchen sie, den Innovationsprozess überprüfbarer und systematischer zu gestalten. Kreativität und Kontrolle sollten aber kein Widerspruch sein. Zweitens: Manager wissen heute, dass sie Ideen von außen benötigen. Es ist überlebenswichtig zu lernen, systematisch über den Tellerrand zu blicken. Drittens gibt es heute selten reine Produktinnovationen. Diese sind vielmehr eingebettet in neue Services und neue Prozesse. Um solche Innovationen zu schaffen, braucht es allerdings ganz andere Methoden als die altvertrauten aus dem Industriezeitalter.



Über den TELLERRAND schauen

VERNETZUNG: *Die Ergebnisse der eigenen Forscher reichen heute nicht mehr, will ein Unternehmen auf Dauer überleben. Nur wer neue Ideen importiert und eigene Erkenntnisse mit der Konkurrenz teilt, wird sich künftig behaupten.*

Von Henry W. Chesbrough

In einer Welt voller Wissen und Informationen arbeiten längst nicht alle klugen Köpfe für Ihr Unternehmen. Den nächsten großen Durchbruch schafft vielleicht ein Start-up oder ein Forscher, der für einen Konkurrenten arbeitet. Viele Firmen, deren Erfolg ganz wesentlich von Innovationen abhängt, schotten ihre eigene Forschung und Entwicklung (F&E) noch mehr ab, damit ihnen die Konkurrenz nicht die besten Ideen stiehlt.

Die Führungskräfte in diesen Unternehmen sind Sklaven des alten Konzepts isolierter Innovationsprozesse: Sie glauben, die einzigen wertvollen Ideen entstünden intern, wenn etwas richtig gemacht werden soll, müssten sie es selbst machen. Hinter diesem Abschotten steckt eine Strategie der vertikalen Integration und exklusiven Kontrolle. Im 20. Jahrhundert funktionierte diese Praxis meistens recht gut. Denken Sie nur an die Labors von Edison und Bell.

Aber diese Isolation hemmt zunehmend das Entstehen von Innovationen. Heute sind Informationen kostengünstig und ständig über

EXPERIMENTE MIT OFFENEN INNOVATIONSPROZESSEN

IMPORT INNOVATIVER IDEEN

Gemeinsam mit Universitäten in den USA und in Großbritannien hat **Intel** vier kleinere Forschungslabors oder so genannte Lablets gegründet, die sich gegenseitig befruchten. Ein Professor, den Intel finanziert, leitet ein Labor für zwei Jahre und kehrt anschließend an die Hochschule zurück, ein anderes Universitätsmitglied kann dann nachrücken.

Der Pharmakonzern **Eli Lilly** hat vor kurzem InnoCentive (www.innocentive.com) ins Leben gerufen, einen Online-Wissensbroker. Lilly und andere Firmen stellen ihre Probleme im Bereich Forschung und Entwicklung auf dieser Website dar und erbitten so weltweit Lösungen von Einzelpersonen und Unternehmen.

Mattel, Wal-Mart und andere Spielzeughersteller beziehungsweise Einzelhändler beauftragen Ideenbroker wie die **Big Idea Group** (www.bigideagroup.net), um nach neuen Ideen für Spielzeug zu suchen. Die Big Idea Group fordert Erfinder auf, Vorschläge zu machen, verbessert sie und entscheidet sich dann für die viel versprechendsten.

EXPORT INTELLEKTUELLEN KAPITALS

Schlumberger bietet seinen Kunden und Mitbewerbern innovative Ideen aus dem Bereich Ölförderung an, etwa um die Bohrkosten zu senken oder Informationen über das Ölvorkommen während der Bohrungen zu sammeln.

IBM nutzt die Überkapazität in seinen Halbleiterfabriken, Fabs genannt, um Chips für andere Unternehmen zu fertigen. Vor kurzem hat IBM auch damit begonnen, Designdienstleistungen anzubieten, und entwirft nun Chips für einige Mitbewerber.

Dreyer's gestattet seinem Mitbewerber Ben & Jerry's – gegen Bezahlung –, sein Logistik- und Distributionssystem zu nutzen. Dieses System kontrolliert den Warenbestand beim Einzelhändler mithilfe von Scannerkassen, bestellt automatisch nach und verschickt die Rechnungen an die Einzelhändler.

ABTEILUNGEN ÖFFNEN

ZIEL UND ERSTE ERGEBNISSE

Intel bekommt systematisch informellen Zugang zu sehr vielen unterschiedlichen universitären Netzwerken. Die Hochschulen, zu denen die Labore gehören, gewinnen Einblick in die Forschung und Entwicklung bei Intel. Bislang sind noch keine Produkte aus diesen neu eröffneten Einrichtungen hervorgegangen.

Lilly hat weltweit mehr als 200 Lösungsvorschläge von Besuchern seiner Website erhalten, sogar von Wissenschaftlern aus China und Russland. Das Unternehmen hat an mehr als einem Dutzend Problemlöser Honorare für die Vorschläge gezahlt.

Die **Big Idea Group** hat eine Reihe von Spielzeugen an Firmen verkauft, die ihre Dienstleistung in Anspruch genommen haben – zum Beispiel an das Unternehmen Basic Fun, das „Tiny Totes“ kaufte, eine Produktlinie modischer Miniaturhandtaschen, oder an Gamewright, das die Spiele „Snap“ und „Fowl Play“ erwarb.

Schlumberger verkaufte früher innovative Ölfördertechnik nur an Kunden, die auch seinen Service in Anspruch nahmen. Durch den Verkauf an Mitbewerber profitiert das Unternehmen heute von seinen Ideen bei jeder Ölförderanlage überall auf der Welt.

Die Vermietung freier Fabrikfläche senkt die Fixkosten der Chipproduktion bei **IBM**. Das Portfolio an intellektuellem Kapital von IBM schützt auch das Know-how der Fabrikkunden. Denn die vielfältigen und umfassenden Lizenzabkommen von IBM reduzieren das Risiko seiner Kunden, wegen Verletzung geistigen Eigentums von einem anderen Chiphersteller belangt zu werden.

Das gemeinsame Nutzen des Logistik- und Distributionssystems verteilt die Gemeinkosten auf größere Mengen. Das ermöglicht auch den Einzelhändlern, die das System von **Dreyer's** verwenden, die Kosten für die Scannerkassen zu tragen, und motiviert andere, das System zu übernehmen.

das Internet verfügbar. Die klugen Köpfe leben weit verstreut, sind aber enger miteinander verbunden als jemals zuvor. Ideen entstehen in Organisationen aller Art und Größe und nicht nur in großen Forschungslabors. Die heutigen Wissensarbeiter sind viel mobiler und auch bereit, sich mit ihren Ideen und Talenten jeder Firma anzuschließen, die sie nutzen will.

In dieser Welt müssen Manager sehr geschickt sein im offenen Umgang mit Innovationen – beim Zugriff auf externes Wissen und bei dessen Nutzung, während sie gleichzeitig ihr eigenes Know-how anderen zur Verfügung stellen. Sie können nicht nur von den Ideen profitieren, die sie von außen übernehmen, sondern auch davon, dass sie ihre Ideen mit anderen, sogar Wettbewerbern, teilen.

Sehen wir uns den Konkurrenzkampf zwischen Lucent und Cisco im Bereich Telekommunikation an. Bei der Zerschlagung des Telefonriesen AT&T erbte Lucent den Löwenanteil an den berühmten Bell Labs und damit ein immenses Know-how im Bereich F&E. Das Lucent-Management nutzte die ganze Leistungsfähigkeit der Bell Labs und führte erfolgreich viele neue Produkte ein. Aber der Rivale Cisco, dem etwas Vergleichbares wie die Bell Labs fehlte, schaffte es dennoch, Schritt zu halten, und war Lucent ab und zu sogar eine Nasenlänge voraus. Wie war das möglich? Das Unternehmen hielt überall auf der Welt Ausschau nach frisch gegründeten Firmen, investierte in einige, ging Kooperationen ein und übernahm später einige dieser Firmen. So konnte Cisco mit den Ergebnissen der vielleicht besten Industrieforschung der Welt mithalten, ohne selbst viel zu investieren. Das Management schaute einfach über den Tellerrand.

Die Tabelle auf den Seiten 14/15 zeigt, wie Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen versuchen, offen mit Innovationen umzugehen, um neue Ideen zu importieren und intellektuelles Kapital zu exportieren. Es ist noch zu früh, um endgültig über den Erfolg solcher Experimente zu urteilen. Aber sie zeigen, wie vorausschauende Führungskräfte die Tore ihrer Unternehmen weit öffnen, sogar für die Konkurrenz, und das Potenzial externer Ideen nutzen.