

## Von der Idee zum erfolgreichen Produkt

Mit markt- und kundengerechten Technologien nachhaltig wachsen

**I**nnovationen sind Schlüsselfaktoren für den Erfolg. Chemie-, Pharma- und Hightech-Unternehmen sprechen daher gerne über ihre Innovationsstärke und machen diese an beeindruckenden Zahlen fest. Doch in vielen Unternehmen liegen die Innovationsbudgets lediglich zwischen 0,5 und 2 % des Umsatzes. Wünschenswert wären mindestens 5%. Entsprechend lastet der Erfolgsdruck auf Forschungsleitern, Applikationsentwicklern und Projektgruppen, für die das Thema Innovation zum Tagesgeschäft gehört. Um erfolgreich zu sein, müssen sie Kunden und Marktpartner in den gesamten Innovationsprozess einbinden. Die Management Business Group arbeitet bereits seit einiger Zeit mit einer pragmatischen Vorgehensweise, die Markt und Kunden von Beginn an in den Innovationsprozess integriert. Thomas Müller-Schwemer, Gründer und Geschäftsführer, hat der CHEManager-Redaktion diese Methode vorgestellt und dabei über die Relevanz von Innovationen gesprochen.

**CHEManager:** Der „Bundesbericht Forschung und Innovation 2008“ vom Bundesministerium für Bildung und Forschung spricht von stetig steigenden Budgets für Forschung und Entwicklung (F&E) am Standort Deutschland. Internationale Studien, wie beispielsweise „Global Innovation 1000“ von Booz Allen Hamilton, bescheinigen den deutschen Unternehmen allerdings rückläufige F&E-Investitionen. Was stimmt denn nun?

**T. Müller-Schwemer:** Vergleiche zwischen marktforschungsbasierten Studien und Presseveröffentlichungen von Unternehmen lassen vermuten, dass es den einen



Thomas Müller-Schwemer, Gründer und Geschäftsführer Management Business Group

oder anderen Anbieter gibt, der seine F&E-Budgets höher ansetzt als sie sind. Auch die geschickte Verknüpfung eigener Investitionen mit öffentlichen Zuwendungen von Stadt, Land, Bund oder EU kann zur Kommunikation scheinbar steigender F&E-Investitionen führen. Die Realität sieht anders aus. Die von Ihnen genannte Studie hat die F&E-Budgets und -strategien der 1.000 Unternehmen mit den höchsten F&E-Ausgaben weltweit untersucht und ermittelt, dass sich in Deutschland zwischen 2003 und 2006 der Anteil der F&E-Ausgaben am Umsatz von 4,8 auf 4,1% verringert hat. Zum Vergleich: In den USA wurden in 2006 für F&E 4,9% vom Umsatz investiert, in boomenden Schwellenländern deutlich über 20%. In einem rohstoffarmen Hochlohnstandort wie Deutschland sind Innovationen aber zwingend erforderlich, um Wachstum zu sichern.

**Sind deutsche Unternehmen dadurch weniger wettbewerbsfähig?**

**T. Müller-Schwemer:** Hohe Budgets alleine garantieren keine Neuprodukterfolge.

Viel wichtiger ist es, den gesamten F&E-Prozess, von der Ideenfindung über die Entwicklung bis zur Vermarktung, frühzeitig auf konkrete Kundenanforderungen auszurichten. Innovationsteams, die Anwender und Kunden in ihre F&E-Prozesse einbinden, sind mit ihren Innovationen schneller in den Zielmärkten und vermarkten diese erfolgreicher. Das ist übrigens kein deutsches Phänomen, sondern die statistisch gesicherte Erkenntnis aus nahezu allen entwickelten Hightech-Märkten.

**Sie haben mit „Tech < to < Market“ eine Methode entwickelt, die Anwender und Kunden von Anfang an in den Innovationsprozess einbezieht. Warum ist das heute so wichtig?**

**T. Müller-Schwemer:** Früher reichte es, im stillen Kämmerlein innovativ zu sein. Das ist heute völlig anders. F&E-Bereiche unterliegen, genau wie Vertrieb, Marketing und Business Development, dem Anspruch, Produkte zu entwickeln, die Gewinne erwirtschaften. Das konkrete Interesse von Kunden und erste Umsätze mit diesen Kunden sind daher Indikatoren dafür, dass die F&E zielorientiert gearbeitet hat. Unternehmen, in denen die Barriere zwischen F&E und Vertrieb noch nicht aufgehoben wurde, lancieren aus Sicht potentieller Anwender unfertige Produkte oder solche, die eine höhere Funktionalität haben als benötigt und bezahlbar. Dieses „Over-Engineering“ kann F&E-Kosten genauso wenig einspielen wie ein Produkt, das nicht zu Ende entwickelt wurde. Hinzu kommt häufig falsches Timing bei der Markteinführung. Oder Unkenntnis hinsichtlich der Marktbarrieren, Technologiezyklen oder Marktmechaniken. Diese kostspieligen Fehler sind vermeidbar, wenn Anwender und Kunden frühzeitig eingebunden werden. Genau das kennzeichnet unseren Ansatz.



**Was unterscheidet Ihren Ansatz von anderen Vorgehensweisen?**

**T. Müller-Schwemer:** Ausgehend von den Kernkompetenzen des Unternehmens analysieren wir zuerst sehr detailliert die potentiellen Zielmärkte für die Innovation. Wir durchleuchten Wettbewerber und potentielle Technologiepartner, identifizieren die wichtigsten Anwendungen, die Stärken und Schwächen der eingesetzten Technologien sowie die Anforderungen der Anwender. Wir quantifizieren pro Zielmarkt Potential und Wachstum und analysieren Wettbewerbssituation, Rahmenbedingungen und Markteintrittsbarrieren. Anhand dieser Kriterien priorisieren wir die Zielmärkte und helfen unseren Klienten, die verfügbaren personellen Ressourcen und Budgets auf die Märkte zu konzentrieren, die das höchste Potential haben. Diesen Schritt, bei dem die Zielmärkte im Mittelpunkt stehen, nennen wir „Application Scouting“. Der nächste Schritt ist dann das „Business Scouting“, bei dem wir gezielt nach ungelösten Problemen suchen, die aus Markt- und Kundensicht möglicherweise mit der Innovation unseres Klienten gelöst werden können.

**Wie gehen Sie dabei konkret vor?**

**T. Müller-Schwemer:** Beim „Business Scouting“ erfassen wir die Vermarktungschancen einer Innovation pro Zielmarkt entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Das macht die Marktmechaniken und -strukturen vom Anbieter über Komponenten- und Produkthersteller und Vermarkter bis hin zum Anwender transparent. Die Methodik basiert darauf, sich in potentielle Kunden unseres Klienten hinein zu versetzen, mit deren Köpfen zu denken und auch die Anforderungen von deren Kunden zu verstehen. Dabei ist es

gleichgültig, ob es sich um gewerbliche Kunden oder um Endkunden der Innovation handelt. Es geht darum, die Mehrwerte der Innovation auf jeder Stufe der Wertschöpfungskette zu verstehen und daraus die Kauf- und Preisbereitschaft im jeweiligen Zielmarkt abzuleiten.

**Können Sie das anhand eines konkreten Beispiels erläutern?**

**T. Müller-Schwemer:** Einer unserer Klienten hat eine innovative, keramisch beschichtete Folie entwickelt, um die Lithium-Ionen-Technologie auch in großen stationären und mobilen Batterien anzuwenden. Wir sollten Märkte identifizieren, in denen diese eingesetzt werden kann. Im Weltmarkt für Batterien identifizierten wir als Anbieter Zellenkomponentenhersteller, Zellenhersteller und Konfektionäre von Akkumulatoren, die ihre Produkte an Endgerätehersteller, unter anderem für den Industrieinsatz und für Umweltmonitoringsysteme verkauften. Die Endanwender für diese und weitere Anwendungen fanden wir in drei B2B-Segmenten (Verkehr, Hightech, Industrie) und in einem B2C-Segment. Gleichzeitig suchten wir intensiv nach Anwendungen, bei denen Lithium-Ionen-Batterien einen veritablen Mehrwert bieten konnten. Im Rahmen des Projektes identifizierten wir sowohl konkrete erste Kunden in Nischenmärkten, die kurzfristig Premium-Preise zahlten, als auch große, wachstumsstarke Marktsegmente, die mittelfristig erschlossen werden wollten. Auch für diese Segmente quantifizierten wir die Absatzchancen, erstellten Wachstumsprognosen und konnten erste Kundennachfragen vermitteln.

**Haben sich Ihre Prognosen als richtig erwiesen?**

**T. Müller-Schwemer:** Ja, unser Klient hat die Technologie mit rund 25 Patenten abgesichert, vermarktet sie weltweit erfolgreich und ist mittlerweile selbst in die Produktion von Lithium-Ionen-Batterien eingestiegen. 2007 wurde die Technologie außerdem für den Deutschen Zukunftspreis nominiert.

**Was raten Sie Unternehmen, die trotz knapper F&E-Budgets ihre Innovationen erfolgreich vermarkten wollen?**

**T. Müller-Schwemer:** 1. Ihre Kernkompetenzen aus externer Markt- und Kundensicht klar zu definieren und zu strukturieren. 2. Anwendungen und Zielmärkte frühzeitig und sorgfältig zu analysieren. 3. In diesen Zielmärkten die gesamte Wertschöpfungskette zu betrachten und die Vermarktungschancen aus Markt- und Kundensicht realistisch zu quantifizieren. 4. Sowohl beim Pre-Launch als auch in der Launch-Phase Anwender und Kunden aktiv einzubinden und frühzeitig erste Verkäufe zu realisieren. Aus einer Innovation oder Erfindung wird erst dann ein Produkt, wenn Kunden dafür Geld bezahlen. 5. Strategische Partnerschaften, z. B. mit Technologieführern in Zielmärkten, zu prüfen. Das verkürzt den Innovationsprozess, F&E-Budgets werden schneller refinanziert und es gibt erste Kunden für die Innovation.

**MANAGEMENT BUSINESS GROUP** 

■ Kontakt:  
Thomas Müller-Schwemer  
Management Business Group GmbH,  
Bad Homburg v. d. H.  
Tel.: 06172/4997910 · Mobil: 0170/4561000  
ms@management-bg.com · www.management-bg.com