

# Strategien

Geniale Ideen fallen nicht vom Himmel. Innovation ist eine strategische Aufgabe. Die Vorzeigeunternehmen der Branche machen das Thema zur Chefsache. Sie leisten sich aufwändige Forschung und Entwicklung, verlieren aber den Verbraucher nie aus den Augen. Denn der bestimmt letztendlich, ob eine Neuheit wirklich etwas taugt.



Deutungshoheit: Was innovativ ist, entscheidet letztlich der Verbraucher.

## Dem Zufall eine Chance

*Innovation – der Begriff droht durch die Flut undifferenzierter Produkte zur Phrase zu verkommen. Dabei sind echte Neuheiten das Lebenselixier der Branche. Und eine Chance, aus der Krise gestärkt hervorzugehen. | Christiane Dühmann*

Grüne Farben, schrille Werbung: Reckitt Benckiser mischt mit seinen Putzhelfern unermüdlich die Regale auf. Ständig denkt sich der britische Konzern etwas Neues aus. Und gehört damit zu den Besten der Branche in Sachen Innovation. Diese Oberliga erzielt mit ihren Kreationen der letzten zwei Jahre Umsatzanteile von dreißig oder gar vierzig Prozent. Nur wenige Markenartikel zählen dazu. Die meisten müssen sich mit deutlich geringeren Werten zufriedengeben. Allenfalls jeder Vierte bringt es auf mehr als zwanzig Prozent, hat Dr. Thomas Tochtermann, Direktor im Hamburger Büro von McKinsey, herausgefunden. Und schlussfolgert: „Viele Unternehmen legen sich

die Latte nicht hoch genug. Die Konsumgüterindustrie schöpft ihr Innovationspotenzial bei weitem nicht aus.“ Schließlich herrscht Wirtschaftskrise. Und die macht defensiv. Man hält sich bedeckt, streicht Etats, dünnt die Personaldecke aus. Das Controlling regiert. Damit aber, so Tochtermann, „kann man weder in der Krise überwintern, noch ist man richtig aufgestellt für die Zeit danach.“ Henkel hat das verstanden und agiert bewusst antizyklisch. „Gerade in schwierigen Zeiten muss man mit neuen Produkten punkten“, weiß Kasper Rorsted, Vorsitzender der Geschäftsführung. 44 waren es allein in diesem Sommer. Thomas-Bernd Quas macht angesichts der Rezession

ebenfalls keine Abstriche bei der Forschung. „Wir bleiben bei unseren strategischen Zielen und halten die Investitionen aufrecht“, verkündet der Vorstandschef von Beiersdorf. 120 Patente meldeten die Hamburger im letzten Jahr an – 2009 sollen es mindestens genau so viele werden. Auch beim Marketing zücken Innovationsvorreiter nicht den Rotstift: Reckitt Benckiser etwa buttert unbeirrt 12,5 Prozent seines Nettoumsatzes in Werbung, „doppelt so viel wie der Wettbewerb“, heißt es in einer McKinsey-Analyse. Mit einer Flut konturloser neuer Produkte indes, die dem Konsumenten keinen echten Mehrwert vermitteln, ist es nicht getan. Prof. Stephan Jansen, Präsident der Zeppelin Uni-

versität in Friedrichshafen, spricht von einer „kundentäuschenden Inszenierungspraxis, die vielfach schlicht nervt“. Siebzig bis achtzig Prozent dieser Pseudoinnovationen sind nach spätestens zwei Jahren wieder weg vom Fenster. „Ein hausgemachtes Problem“, kommentiert McKinsey-Berater Tochtermann die immense Flopprate. Und empfiehlt, die Zahl der Neuprodukte drastisch zu reduzieren. „Dreißig Prozent echte Neuheiten statt hundert Prozent Beliebigkeit“, bringt es der Branchenexperte auf den Punkt. Was auch im Sinne des Konsumenten ist, wie eine Studie von A.T. Kearney nahelegt. Demnach sinkt die Kaufbereitschaft tendenziell, wenn das Warenangebot ausufernd.

CHRISTIANE DÜTHMANN

Strategien



„In Deutschland denkt man linear statt in Prozessen, setzt auf Stabilität statt Wandel“

David Bosshart, Chef des Gottlieb Duttweiler Instituts



„Die Konsumgüterindustrie schöpft ihr Innovationspotenzial bei weitem nicht aus“

Thomas Tochtermann, Partner bei McKinsey



„Das Management der Zahlen in der Krise droht die Kreativität zu erdrücken“

Hans-Georg Häusel, Vorstandsmitglied Gruppe Nymphenburg

Das Karussell immer weiter anzukurbeln, verschlingt außerdem Summen. Hinzu kommt: Selbst die wenigen echten Innovationen stehen in Deutschland extrem schnell in der Preisoptik. Den Herstellern bleibt kaum Zeit, ihre oft immensen Forschungs- und Entwicklungskosten wieder einzuspielen. Manch einer launcht seine Kreationen deshalb lieber anderswo. Hinzu kommt die allgegenwärtige Me-too-Gefahr, die die Pioniere ärgert. Stellvertretend für manchen Produzenten beklagte kürzlich Danone-Geschäftsführer Lars Wagners gegenüber der LZ, dass „Schnelligkeit und Unverfrorenheit beim Kopieren zunehmen“.

Doch nicht die Entwickler oder das Marketing entscheiden darüber, ob eine Innovation etwas taugt oder nicht, sondern die Verbraucher beim täglichen Einkauf. Deshalb dürfe man die Verbindung zum Kunden nicht abreißen lassen, mahnt Dr. David Bosshart, CEO des Gottlieb Duttweiler Instituts (GDI). Was nicht nur für die Industrie

gilt, der er zu spitzer positionierten, zielgruppenadäquateren Angeboten rät. Sondern auch für den Handel, der nicht dem Irrtum erliegen dürfe, den Begriff Innovation allein auf die Produktebene einzuengen. Gerade in Deutschland „denkt man zu linear, statt in Prozessen, setzt auf Stabilität statt Wandel“.

Dass es auch anderes geht, zeigt Aldi. Der Discount-Primus überraschte die Branche über die Jahre hinweg immer wieder mit Prozessinnovationen in puncto Kostenstruktur und Logistik. Drogeriemarktbetreiber dm ist in Bossharts Augen gar „ein Paradebeispiel für Innovation im Handel“, vor allem wegen seiner Personalpolitik. „Das Unternehmen weiß, dass die vertrauensvolle Verbindung der Mitarbeiter mit den Konsumenten das Entscheidende ist.“ Konzeptionelles Denken wiederum „hat niemand im Lebensmittelhandel so gut im Griff wie Tesco“, nennt der GDI-Vordenker eine weitere Dimension des Innovationsbegriffs. Denn die Briten passen sich

blitzschnell und konsequent auch an konjunkturelle Veränderungen an.

Ob Produkt oder Prozess: Innovation gehört auf die Topetage, fordert McKinsey-Manager Tochtermann. Doch dort werde das Thema oft stiefmütterlich behandelt und gern „an die Forschung und Entwicklung oder das Produktmanagement delegiert“. Nur wenige Unternehmen, wie etwa Nestlé, haben ihren Innovationsprozess ausdrücklich als eigenes Ressort im Vorstand verankert. Auch um die nötige Kreativität ist es vielerorts nicht zum besten bestellt, fügt Dr. Hans-Georg Häusel hinzu, Neuromarketing-Experte und Vorstandsmitglied der Gruppe Nymphenburg. Dafür sind Querdenker gefragt, unbequeme Individualisten, die Spaß haben an der Suche nach dem Neuen. Und die den nüchternen Machern in der Führungsriege zutiefst suspekt sind.

Bei der Besetzung entscheidender Positionen haben diese „kreativen Spinner“ meist schlechte Karten, vor allem derzeit: „Das Management der

Zahlen in der Krise droht die Kreativität zu erdrücken“, beobachtet Häusel. Innovationsfeindliche Unternehmen aber „machen aus ihren wertvollsten Mitarbeitern frustrierte Nerds, die sich in ihrem Zimmer hinter verschlossenen Türen isolieren“, sekundiert Zukunftsforscher Matthias Horx, für den Innovation in erster Linie eine Frage der Firmenkultur ist.

Vorbildlich findet Häusel die Technologie-Company 3M, die große kreative Freiräume gewähre. Tatsächlich führt der US-Konzern sein Standing auf den globalen Märkten und sein Renommee als Arbeitgeber ausdrücklich auf „Eigeninitiative und Erfindungsreichtum der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“ zurück, die man weiter zu fördern verspricht. Das Gros der hiesigen Player hingegen stelle viel zu früh und viel zu oft die alles erschlagende Frage: „Was bringt uns das in welcher Zeit?“ Echte Durchbrüche würden so schon im Keim erstickt. „Die entstehen per Zufall – und dem muss man eine Chance lassen.“ LZ 41-09

# DIE PERFEKTE VERBINDUNG

AQU@FRUCHT: 80% REINTESTES MINERALWASSER – 20% REINSTE FRUCHT

KALORIENARM

- ✓ OHNE SÜSSSTOFFE
- ✓ OHNE KRISTALLZUCKER
- ✓ OHNE KÜNSTLICHE FARBSTOFFE
- ✓ OHNE KÜNSTLICHE AROMEN
- ✓ OHNE KONSERVIERUNGSMITTEL

EINS DER REINTESTEN MINERALWÄSSER EUROPAS.

## TETRA PRISMA PAK IDEAL FÜR UNTERWEGS

Ökologisch vorteilhafte Verpackungen auch in neuem Gewand!

DIE PFAND FREI

SCHÜTZT Tetra Pak WAS GUT IST

www.christinen.de

BESUCHEN SIE UNS AUF DER ANUGA:

Halle 8.1, Stand D 031/D 035