

**White Paper**

# **Change the playground !!!**



## DAS DILEMMA VIELER MÄRKTE

Wir leben in wirtschaftlich unruhigen Zeiten und das nicht erst seit die Corona-Pandemie in vielen Bereichen Wirtschaft und Kultur lahmgelegt hat. Schon vor dem Lockdown, übrigens ein Begriff, den wir vor März dieses Jahres überhaupt nicht kannten, war in vielen Märkten kaum noch Wachstum zu verzeichnen. Insbesondere in den Traditionsmärkten der FMCG-Branche war organisches Wachstum vielfach Fehlanzeige. Wenn man nach den Ursachen für diese Entwicklung forscht, stößt man sehr schnell auf eine falsch verstandene Innovationspolitik von Industrie und Handel. Viel zu viele Me-too-Produkte verstopfen die Regale des Handels. Produkte, die echte Mehrwerte schaffen und neue Kategorien eröffnen findet man kaum. Die Corona-Krise ist nicht die Ursache dieser Entwicklung, sie wirft nur ein helles, scheinwerferartiges Licht auf diesen Trend.

Es rächt sich jetzt vielmehr auf Seiten des Handels, die geübte Praxis, Leistungs-Entscheidungen immer stärker an der Höhe der WKZ-Zahlungen zu orientieren, als sich intensiver mit der Frage zu beschäftigen, welchen Mehrwert bringt mir der eine oder andere Artikel. Kann es einem Artikel gelingen, neue Käuferschichten anzusprechen und damit den Ertrag des Regals zu verbessern, oder geht es nur um Umverteilung?

Auf Industrieseite muss man sich die Frage stellen, warum gibt es in so wenigen Branchen ein strukturiertes und nach vorne schauendes Innovations-Management? Warum schauen so wenige Unternehmen auf den Lebenszyklus Ihrer Produkte? Warum gibt es kaum einen Plan B, wenn das eigene „Hero-Produkt“ den Zenit des Lebenszyklus überschritten hat? Eine Untersuchung der Scheer-Group aus 2016 zeigt auf, dass nur 28% der untersuchten Unternehmen ein professionelles, institutionalisiertes Innovationsmanagement betreiben. In den meisten Unternehmen ist der Innovationsprozess rein zufallsgetrieben „trial and error“ und ein vernünftiges Trendscouting existiert noch weniger.

## DAS DILEMMA VIELER MÄRKTE|2

Gerade in den vielen mittelständischen Unternehmen, wird vieles dem Zufall überlassen. Ein äußerst gefährliches Spiel! Und natürlich eine äußerst lukrative Spielwiese für Unternehmensberater jeglicher Couleur, die mit immer ausgefalleneren Brain-Storming Methoden, in immer ausgefalleneren Locations gemeinsam mit dem Top-Management neue Produkt-Ideen entwickeln. Ein Verfahren, dass in aller Regel keine vernünftigen Ergebnisse liefert. Eine Erkenntnis hat die oben beschriebene „Scheer-Studie“ auch zu Tage gefördert:

Innovationserfolge sind immer das Ergebnis von System und Struktur. Die Entwicklung von erfolgreichen Innovationen benötigt nur 5% Inspiration, dafür aber 95% Transpiration.

Gerade in Zeiten, in denen immer mehr disruptive Innovationen entstehen, also Produkte, Technologien oder Dienstleistungen, die das bestehende Angebot möglicherweise vollständig ersetzen, wird ein vernünftiges, in die Organisation eingebettetes Innovationsmanagement immer wichtiger. Leider wird der Bedarf i.d.R. meist zu spät erkannt, nämlich immer dann, wenn man feststellt, dass sich die Absätze der Hauptprodukte nachhaltig rückläufig entwickeln. Dann ist es aber leider fast zu spät. Häufig ist es die Angst vor Veränderungen des Managements, die zu solchen Krisen führt. Dabei ist es unumstritten, dass in jeder Krise auch eine Chance steckt, wenn man bereit ist, über seinen eigenen Schatten zu springen.

## FOLGEN DER VERÄNDERUNG

Die Folgen von fehlendem Wachstum sind natürlich fatal. Es beginnt in aller Regel mit einer Erhöhung der Aktionsfrequenz, die unterm Strich eine Menge Geld kostet und dazu führt, dass der Markenwert nachhaltig erodiert. Immer tiefere Aktionspreise führen zu sinkenden Margen und Sie als Unternehmer sind in den täglichen Überlebenskampf so verstrickt, dass Sie kaum Zeit haben, sich um die Zukunft Ihres Unternehmens zu kümmern. Der ruinöse Preiskampf setzt eine Abwärtsspirale in Gang, der Sie sich kaum entziehen können. Ihr Unternehmen ist in arger Gefahr.

In dieser Situation werden vielfach die Marketing-Abteilungen zur Hochleistung angetrieben. Sie sollen dann ein Problem lösen, für das ausschließlich Sie als GF oder Unternehmer verantwortlich sind. Leider sind auch die Marketing-Organisationen nicht in der Lage, über den Tellerrand des eigenen Marktes nach Lösungen zu suchen. Sie produzieren dann sogenannte inkrementelle Innovationen am Fließband und werden somit eher Teil des Problems als Teil der Lösung. Denn inkrementelle Innovationen schaffen keine neuen Märkte, sondern erhöhen in solchen Fällen nur das Abwärtstempo. Dabei darf man das dem Marketing nicht zum Vorwurf machen. Denn sie wurden über die Jahre darauf konditioniert, nur in den engen Grenzen des eigenen, angestammten Marktes zu denken und zu handeln. Innovationspolitik ist und bleibt Chefsache! Egal, wie Sie es organisieren, ob als „Speed Boat“, „Skunk-Works“ oder ob Sie auf der Top-Management-Ebene den „Chief Innovation Officer“ mit der Innovationspolitik beauftragen – es muss von Ihnen veranlasst werden. Sie müssen eine Innovations-Kultur schaffen, in der es Spaß macht, sich mit neuen Dingen zu befassen. Und Sie müssen auch Fehler zulassen. Denn viele Ideen und Konzeptansätze werden nicht zu mehr Umsatz und Gewinn führen.

## **CHANGE THE PLAYGROUND !!!**

Ein strukturiertes und gut in die Organisation eingebundenes Innovationsmanagement kann Ihnen aus dem Dilemma helfen. Aber es erfordert Mut und Leadership, sich mit neuen Märkten auseinander zu setzen.

In Deutschland ist man leider eher dazu geneigt, in erster Linie die Risiken zu sehen und nicht die Chancen. Der alte Satz „Schuster bleib bei deinen Leisten“ ist in vielen Köpfen noch stark verankert und verhindert innovatives Denken.

Denn in den meisten Fällen helfen nur radikale Innovationen aus den Problemen. Nur sie sind der Schlüssel zu neuen, lukrativen Märkten. Erfolgreiche, radikale Innovationen entstehen fast immer an der Schnittstelle von bestehenden Märkten.

Ein weiterer, ganz entscheidender Punkt ist aber, dass in vielen Organisationen ein institutionalisiertes Innovationsmanagement einfach fehlt. Vor allem im Mittelstand.

## PROFESSIONELLE HILFESTELLUNG

In solch einer Situation kann eine professionelle Hilfestellung in Sachen Innovationsmanagement wesentlich dazu beitragen, neue Lösungsansätze zu finden. Lösungsansätze, die zum Beispiel in innovativen Produktideen oder Dienstleistungen liegen und ganz andere Zielgruppen und Vertriebswege erschließen. Oder sogar neue Anwendungen für bereits bestehende Produkte schaffen. Allerdings kommt es bei der Entscheidung für eine kompetente Unterstützung maßgeblich darauf an, den richtigen Partner zu finden. Einen Partner, der vor allem unternehmerisch denkt und auf Augenhöhe kommuniziert. Und der bereits selbst Erfahrungen in der Konzeption und erfolgreichen Umsetzung neuer Produktkonzepte mitbringt.

KIOBIS als Teil eines Pharma-Konzerns entwickelt innovative und am Markt erfolgreiche Produkte wie zum Beispiel aronia+® zur Stärkung des Immunsystems.

KIOBIS begreift sich dabei als Beratungsunternehmen, das mit seiner ausgereiften Expertise und langjährigen Erfahrung andere Unternehmen, primär aus dem Pharma- und FMCG-Bereich, aktiv dabei unterstützt, sich mit neuen Ideen nachhaltig auf dem Markt zu etablieren. Dabei können Sie von einer der fundiertesten Rohstoff- und Ingrediens-Datenbanken, die es weltweit gibt, profitieren. Ebenfalls von den Erfahrungen mit über 50 deutschen Lohnherstellern, zu denen zum größten Teil vertragliche Beziehungen bestehen.

KIOBIS bietet dabei für die Kunden ein 360-Grad-Service an, bei dem nicht nur innovative, nach vorne gerichtete Produkte entwickelt werden, sondern auch Vermarktungshilfen geboten werden.