

## Wie Innovation, Change und Kommunikation zusammenspielen müssen

Der Produktlebenszyklus gibt den Takt vor



Innovationen sind Lernprozesse, welche erworbene Kenntnisse, Erfahrungen und Fähigkeiten in Frage stellen und gleichzeitig erneuern. Innovative Unternehmen sind auf der ständigen Suche nach neuen Produkten, Prozessen, Organisationsformen und neuen wirtschaftlichen Aktivitäten. Dadurch sichern sie sich Wettbewerbsvorteile. Der Begriff Innovation bedeutet Neuerung oder Erneuerung. Schumpeter hat den „Innovator“ definiert. Er ist der schöpferische Unternehmer, der auf der Suche nach neuen Aktionsfeldern den Prozess der schöpferischen Zerstörung antreibt. Seine Triebfeder sind die auf der Innovation basierenden kurzfristigen Monopolstellungen.

Change bedeutet Veränderung, Wandel oder Umschwung. Eine Veränderung impliziert eine Abweichung von üblichen Normen, Prozessen und Verhältnissen. Change ist oder sollte in jedem Unternehmen ein kontinuierlicher Prozess sein, um sich an veränderte wirtschaftliche und soziale Rahmenbedingungen anpassen zu können. Der ungeplante Wandel trifft ohne Vorlaufzeit, unerwartet, unplanmäßig und chaotisch auf ein bestehendes System, beispielsweise, ein Crash an der Börse. Bei einer geplanten Veränderung werden Umgestaltungen bewusst gewählt und geplant, mit dem Ziel einer Neu- bzw. Umstrukturierung des Unternehmens. Sie werden vorbereitet und aus einer bestehenden Ordnung heraus gezielt gestartet. Die hierbei auftretenden Turbulenzen sind als vorübergehende Erscheinungen des Lernprozesses zu sehen und werden daher meist professionell begleitet.

Kommunikation findet im Alltag und im Unternehmen auf verschiedenste Arten statt. Permanent werden Signale und Zeichen mit einer bestimmten Bedeutung empfangen, die durch ihren Inhalt das Verhalten des Einzelnen bestimmen. Der Einzelne ist aber nicht nur Empfänger, sondern zugleich oft unbewusst auch Sender solcher Botschaften. Es lassen sich vier mögliche Funktionen unterscheiden, die eine Kommunikation erfüllen kann: Informationsvermittlung, Selbstdarstellung, Beziehungsaufbau und Auslösung von Reaktionen. Verläuft Kommunikation bewusst und zielgerichtet ab, spricht man von kommunikativem Handeln, das eine Verständigung über einen bestimmten Sachverhalt zum Ziel hat. Im Idealfall finden die beteiligten Akteure mittels Dialog einen Konsens, der alle zufrieden stellt. Kommunikationsprozesse entstehen dann, wenn verschiedene Ereignisse wie Wahrnehmen, Denken, Motivation und Emotion zusammenfallen.

Wie müssen nun Innovation, Change und Kommunikation im Unternehmen zusammenwirken, damit sich der erwartete Erfolg einstellen kann? Als geeignetes Handlungsmodell bietet sich das Modell des Produktlebenszyklus (Product Life Cycle PLC) an. Es beschreibt innerhalb der Produktpolitik die Phasen der Marktteilnahme eines Angebotes in Abhängigkeit von statischen oder dynamischen Einflussgrößen.

In der Entwicklungsphase macht das Unternehmen durch Werbung auf das neue Produkt aufmerksam. Der Imageaufbau entsteht aufgrund der Aussagen der Marktkommunikation und nicht aufgrund von Empfehlungen. Hier entscheidet sich, ob der Markt das Produkt überhaupt annimmt. Die folgende Phase ist durch schnelles Wachstum gekennzeichnet. Die Wachstumsphase geht in die Reifephase über, wenn die Umsatzkurve von einer progressiven auf eine degressive Steigung wechselt. Die Reifephase ist meist die längste Marktphase. Hier befinden sich viele bekannte Produkte, die sich seit vielen Jahren auf dem Markt befinden. Diese Phase ist die profitabelste, da die Umsatzkurve hier am höchsten ist. Doch gehen allmählich die Gewinne zurück, da die Konkurrenz sehr hoch ist.

Mit hoher Wahrscheinlichkeit tritt irgendwann die Sättigungsphase ein. Das Produkt hat kein Marktwachstum mehr. Durch verschiedene Modifikationen kann man nun versuchen mehr oder andere Kunden zu gewinnen. Schrumpft der Markt und der Umsatzrückgang kann auch durch gezielte Maßnahmen des Marketings nicht abgefangen werden, spricht man von der Phase des Rückgangs. Zeichnet sich die Niedergangphase ab, kann auch der Relaunch (Rekonsolidierungsphase) eines Produktes erwogen werden. Dabei wird das Produkt erheblich modifiziert und neu positioniert. Die Nachlaufphase schließlich

umfasst alle nach Einstellung der Produktion anfallenden Aktivitäten im Zusammenhang mit dem Produkt wie Garantieleistungen, Ersatzteilverpflichtungen, Rücknahme und Entsorgung von Alt-Produkten sowie die Desinvestition von Betriebsmitteln.

Helmut Bayer, TQU International GmbH