

Learn to love the low end

GERHARD KLOCKER

*„Wenn der Wind des Wandels weht, bauen die einen Schutzmauern,
die anderen bauen Windmühlen.“*

Chinesisches Sprichwort

Krisenhafte wirtschaftliche Zeiten wie die derzeitigen erfordern, gründlich darauf zu schauen, was in Zukunft eingespart oder unterlassen werden kann. Indem reflexartig mit Kostensenkung, Reorganisation, Downsizing u.a.m. reagiert wird, ist jedoch noch keine neue Erfolgsstrategie geschrieben – im Gegenteil, die Stimmung in den Unternehmen verschlechtert sich, die Leute verlieren ihre Zuversicht und Motivation.

In schwierigen Zeiten müssen Projekt- und Produktentwicklungsportfolios vorsichtig bereinigt und Budgets gekürzt werden, um knappe Ressourcen für Innovation frei zu bekommen.

Wenn das gelingt, schließen sich unmittelbar folgende wichtige Fragen an:

- Was wird in Zukunft anders gemacht?
- Was wird neu gemacht?
- Wo findet die Innovation statt?

Welche Ansätze und Instrumente helfen bei diesen strategischen Überlegungen?

Abgeleitet vom Modell der disruptiven (radikalen) Innovation von Clayton Christensen lassen sich einige interessante und sehr anregende Gesetzmäßigkeiten und Hilfestellungen für das klevare Agieren in stark umkämpften Märkten finden.

Modell der disruptiven (radikalen) Innovationen

Clayton Christensen, Harvard Business School Professor, untersuchte in den neunziger Jahren die Innovationskraft amerikanischer Unternehmen. Dabei beobachtete er, dass Marktführer immer dann die Nase vorne haben, wenn sie Produkte auf den Markt bringen, die eine Verbesserung bezüglich eingeführter Leistungsmerkmale und Hauptzielkunden darstellen. Bei diesen Neuerungen handelt es sich in den meisten Fällen um eine Verbesserung des Bestehenden. Diese (erhaltenden) Innovationen sind generell gut kalkulier- und vorhersagbar. Das ist die Domäne der Marktführer. Das können sie sehr gut. Damit tun sie, was von ihnen erwartet wird: Sie konzentrieren sich auf rentable Märkte und tätigen Investitionen, die nach spätestens zwei Jahren wieder „verdient“ sind. Das sind Maximierungsstrategien.

Hingegen haben diese Unternehmen große Schwierigkeiten, wenn sie mit sogenannten disruptiven (radikalen) Innovationen konfrontiert sind, d.h. mit Neuerungen, die Bestehendes in Frage stellen. Bei diesen Innovationen liegt der Neuigkeitswert in anderen als den klassischen Leistungsmerkmalen. Derartige Produkte und Dienstleistungen können den Zugang zu einem neuen Markt oder zu neuen Kundengruppen eröffnen.

Das Beispiel der digitalen Speichermedien veranschaulicht dieses Phänomen: Die altbewährten Harddisk-Speicher sind den Flash-Speichern in vielen Bereichen überlegen, z.B. bezüglich Kapazität, Zuverlässigkeit, früher auch im Preis. Die Flash-Speicher-Technologie schien in Bezug auf die klassischen Kriterien chancenlos unterlegen zu sein. Dennoch setzten sie sich sehr schnell durch. Woran liegt das?

Durch ihre Kleinheit und den geringen Energiebedarf konnten diese Speichermedien in gänzlich neue Produkte wie Digitalkameras, MP3-Player usw. eingebaut werden. Durch die ersten Verkaufserfolge war es möglich, die Qualität der Flash-Speicher kontinuierlich zu verbessern. In der Folge sanken die Preise für diese Technologie und die Marktanteile wuchsen.

Auslöser für diese radikale Veränderung war die neue Flash-Speicher-Technologie als Beispiel einer disruptiven Technologie. Diese technologische Neuerung verbunden mit dem Mut der Unternehmen, damit in neue Märkte zu gehen, sorgten für die Erfolge im Sinne einer disruptiven (wörtlich übersetzt: zerstörerischen) Innovation.

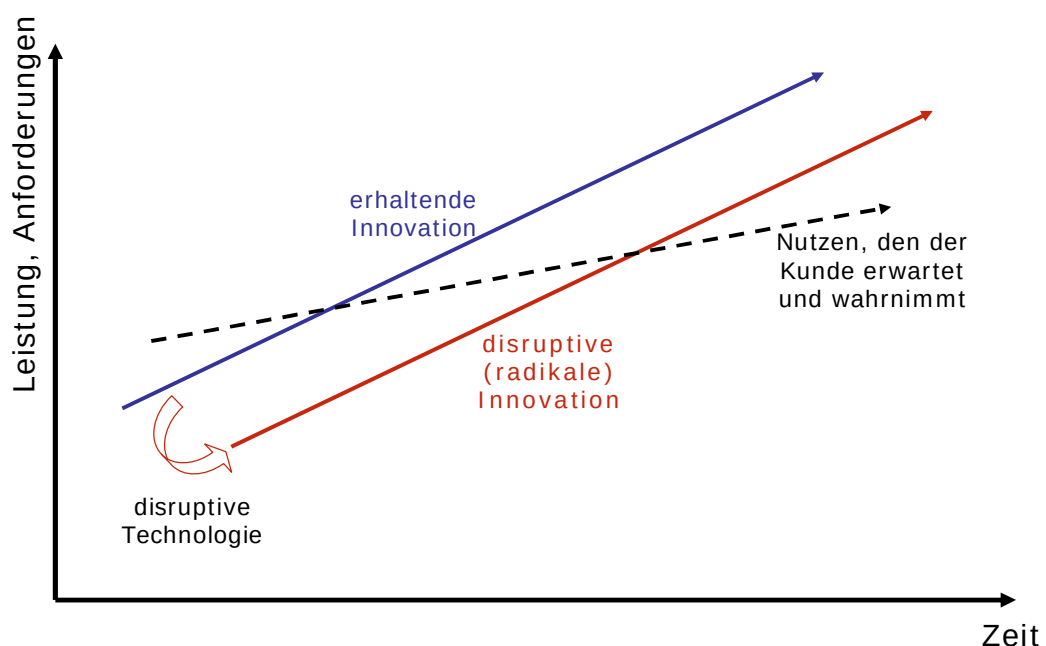


Abbildung: Disruptive (radikale) Innovation nach Clayton Christensen

Das Modell zeigt, dass die Erwartungen der Kunden an die Leistung und den Nutzen eines Produktes über die Zeit steigen. Parallel dazu verbessert sich die faktische Leistung, die innerhalb eines technologischen Paradigmas erbracht wird. Wenn sich der Verlauf dieser beiden Kurven (siehe Abbildung) unterscheidet und die Leistung, die angeboten wird, den erwarteten bzw. wahrgenommenen Nutzen übersteigt, können neue Technologien und Produkte, die zunächst nur in abgelegenen Marktnischen konkurrierend waren, in den etablierten Markt eindringen.

Das liefert eine weitere Erklärung, um die Faszination und Erfolge radikaler Innovationen besser zu verstehen: der wahrnehmbare Produktnutzen.

Die Entwicklung von Produkten entlang klassischer, traditioneller Leistungsmerkmale ist den Anforderungen, die der Kunde an das Produkt stellt, ab einem bestimmten Produktalter oft weit voraus (vgl. Abbildung). Der zusätzliche Nutzen ist für den Kunden nicht mehr wahrnehmbar, und er ist nicht mehr bereit, dafür (mehr) zu bezahlen. Die Produkte laufen Gefahr „over-featured“ zu sein. Diese Entwicklung führt dazu, dass der Kunde nach Varianten sucht, die ihm denselben Nutzen bringen, aber beispielsweise zu geringeren Preisen oder deutlich unkomplizierter.

Die Erfolge von Ryan Air, Lidl, Hofer u.a.m. lassen sich so gut erklären.

Learn to love the low end: Wie es gelingen kann, das untere Ende eines etablierten Marktes zu erreichen

Wie das Modell der disruptiven Innovation zeigt, kann es ab einem bestimmten Zeitpunkt mit neuen Produkten, Technologien und Geschäftsmodellen leichter gelingen, in einen etablierten Markt einzudringen. Das geschieht dann meistens über das „untere Ende“, d.h. Kunden, von denen es viele gibt und die sehr kosten- aber auch wertbewusst einkaufen. Diese Konsumenten haben einen Bedarf, sind aber nicht bereit, für die „über-entwickelten“ Produkte viel zu bezahlen. Sie suchen lieber nach anderen Produkten oder verzichten auf die Bedarfsbefriedigung.

Im Folgenden wird ein Phasenmodell zur Konzipierung der Innovation für das untere Ende des Marktes vorgestellt:

1. Phase: Chancen des Low-End-Marktes erkennen

Zunächst gilt es herauszufinden, welche Kundengruppen von den vorhandenen Produkten und Dienstleistungen „überfordert“ werden. Ihnen werden Leistungen mit einem Mehr an Attributen angeboten als sie brauchen und zu zahlen bereit sind.

- Welche Kunden sind das?
- Auf welches „Mehr“ reagieren sie sensibel?

Hier einige der Indikatoren, die auf solche Effekte hindeuten:

- Die Kunden verhalten sich zögerlich, wenn sie auf neue Produktserien umsteigen sollten.
- Preiswerte oder No-Name-Produkte erhalten verstärkte Aufmerksamkeit auf dem Markt.
- Umsatzwachstum wird zusehends (nur noch) durch Preiserhöhungen erzielt.
- Der Zugang zu den Produkten ist nur für wohlhabende, reiche Kunden möglich; viele sind vom Konsum ausgeschlossen. Das Unternehmen ist mit seinen Produkten in einem Premium-Segment gelandet.

Derartige Beobachtungen müssen auch als Warnsignale für Unternehmen verstanden werden – ausgenommen sie praktizieren eine explizite Premium-(Marken-)Strategie. Es gilt, diese Schwierigkeiten, die oft mit einer stark zunehmenden Zahl an Mitbewerbern gekoppelt sind, gut zu prüfen, nach plausiblen Erklärungen zu suchen und neue strategische Ansätze zu wählen.

Erfolgskritisch ist es dabei, die Leistungsmerkmale, die den Kunden wichtig sind, von denen unterscheiden zu lernen, die für sie überflüssig oder zu teuer sind. Der Nutzen, den die Produkte und Dienstleistungen stiften, unterscheidet sich häufig von den Nutzenkalkülen, die im Produktmanagement, der Konstruktions oder Entwicklungsabteilung angestellt werden. Das setzt voraus, den Konsumenten gut verstehen zu lernen und ihn zu beobachten, wie er mit den Dienstleistungen und Produkten umgeht, wie er sie nutzt usw. Hier steckt die Chance des Low-End-Marktes.

2. Phase: Innovation gestalten, z.B. kostengünstige Lösungen entwickeln

Das klingt zunächst nach „billigem Jakob“, der in der Folge mit Reklamationen usw. aufgrund mangelhafter Qualität zu rechnen hat. Dem ist aber nicht so: Low-End-Markt heißt, es mit einer großen Anzahl wertbewusster Kunden zu tun zu haben, die sehr gut abwägen und keinesfalls immer nur das Billigste kaufen. Es geht nicht ausschließlich und immer um die niedrigsten Preise.

Hier einige Tipps:

a. „Good enough can be great“

Einerseits liegt die Kunst darin, zwischen Leistung zu unterscheiden, die „gut genug“ und „nicht mehr gut genug“ ist.

Um verdeckte Potentiale von Produkten zu entdecken, hilft andererseits die Unterscheidung zwischen „gut genug“ und „zu gut“. Nicht alles, was möglich ist, wird vom Kunden geschätzt (und bezahlt). Diese Überlegungen zeigen, dass es nicht nur um einfache Kostensenkungen, sondern um die Neudefinition (der Leistungsmerkmale) der Produkte geht:

- Was ist die Kernleistung bzw. der essentielle Nutzen?
- Welche zusätzlichen Merkmale und Leistungen benötigt das Produkt?
- Zu welchem Preis kann es verkauft werden?

- b. „Tun Sie, was Ihre Mitbewerber nicht tun oder nicht tun können.“
Auch dieser Suchansatz kann zu neuen, attraktiven Ideen führen. Welche wichtigen Probleme können die Kunden aber auch die Mitbewerber heute noch nicht lösen?
- c. „Mache die Dinge so einfach wie möglich – aber nicht einfacher.“ (Einstein)
Disruptive Innovationen bringen etwas komplett Neues auf den Markt. Anstatt zu versuchen, das Innovationsspiel besser als die Mitbewerber zu spielen, verändern die Innovatoren das Spiel und die Regeln des Spiels. Das machen sie, indem sie bestehende Märkte verändern oder neue Märkte schaffen. Sie fokussieren auf:
- Bequemlichkeit, Verbraucherefreundlichkeit: Wie können wir unser Produkt für den Kunden „bequemer“ gestalten?
 - Einfachheit: Wie können wir es einfacher machen?
- Ein lebendes Beispiel für beide Kriterien ist das Nintendo Wii – als Antwort auf die üblichen, ständig komplizierter werdenden Computer-Spielkonsolen.
- Erreichbarkeit, Zugänglichkeit: Wie können wir den Zugang über neue Vertriebsstrukturen erleichtern (siehe unten)?
 - Erschwinglichkeit: Welche Leistungsmerkmale können gestrichen oder reduziert werden? Automatisierung, Standardisierung, andere Vertriebskanäle?

3. Phase: Geschäftsmodell entwerfen, das diese Innovationen unterstützt

Die richtigen, preiswerten Produkte und Dienstleistungen anbieten zu können ist der Ausgangspunkt für erfolgreiche Strategien. Die Basis dafür sind entsprechende Geschäftsmodelle. „Es gibt keine schlechten Kunden, es gibt nur schlechte Business-Modelle“, propagiert Kal Patel von Best Buy Co.

Worauf gilt es zu achten?

- Vertriebsorganisation und -strukturen: Wie findet der Vertrieb statt? Was geht über welche Kanäle hin zum Kunden? Wie wird der Vertrieb gesteuert? – Es ist zu prüfen, wie weit die eingeführten, altbewährten Vertriebssysteme und –prozesse, aber auch die Vertriebsmitarbeiter die erfolgreiche Lancierung der Innovation fördern bzw. wo mit Störungen und Widerständen zu rechnen ist.
- Standardisierung und Customizing: Wie viel Automatisierung, wie viel Standardisierung ist bei gleichzeitiger Zielsetzung eines hohen Maßes an Befriedigung individueller Kundenwünschen möglich? – Die Leistungsprozesse werden optimiert, Standardisierungsmöglichkeiten werden gesucht und genutzt.
- Wirkungsvolle Organisation: Wie sieht die Organisation des „neuen Geschäfts“ aus? Hier drei wichtige Gestaltungsebenen:

1. Verankerung im Top-Management: Gibt es Promotoren, die den Low-End-Ansatz“ glaubwürdig vertreten können? Mit Neuem erfolgreich zu sein, erfordert verändertes Handeln und Denken. Wer sorgt für die „strategische Passung“ und tatkräftige Unterstützung durch das Management? Es bedarf der Regiefunktion einer hohen Instanz.
2. Greenfield-Ansatz, hohe Autonomie in der Struktur und in den Prozessen und klare Spielregeln: Gilt es die neue Organisation zu konzipieren, bewährt sich ein Planungsprozess der von Grund auf, ohne belastende Rahmenfaktoren durchgeführt wird, als würde die Organisation komplett neu „auf der grünen Wiese“ aufgebaut. Es bedarf der Freiheit, die Strukturen und Prozesse losgelöst vom Bisherigen neu zu gestalten. Es bedarf auf der anderen Seite klarer Spielregeln an den Schnittstellen mit der vorhandenen, altbewährten Organisation.
3. Bedeutung der Personalauswahl: Voraussichtlich werden nicht dieselben, die im etablierten Geschäft erfolgreich sind, im neu zu etablierenden Geschäft auch erfolgreich sein. Deswegen kommt der bewussten Auswahl und Integration von Mitarbeitern, die mit Leidenschaft am Neuen arbeiten, hohe Bedeutung zu.

Damit kann neues Wachstum in schwierigen Zeiten möglich werden: Produkte und Dienstleistungen schaffen, die Bedürfnisse befriedigen, die durch das aktuelle Marktangebot nicht ausreichend oder nicht mehr abgedeckt werden. Dazu bedarf es radikaler Innovationen, die oft auf der Basis neuer Technologien billiger und einfacher sind.

Quellen:

Anthony, Scott D.: The Silver Lining, An Innovation Playbook for Uncertain Times, Boston 2009

Christensen, Clayton M.: The Innovator's Dilemma - When New Technologies Cause Great Firms to Fail, Boston 1997