



# Mit Nichtkunden echte Innovationen entdecken

Von Jens Meyer und Volker Westermann

Seit gut zehn Jahren sind der Handel und damit auch mittelbar eine Vielzahl von Herstellern einer Konsumzurückhaltung ausgesetzt. Neben mannigfaltigen rationalen Erklärungsversuchen – wie nur wenig gestiegene Realeinkommen – scheint es so, daß herkömmliche Bedürfnisse weitgehend gesättigt sind. Deshalb macht es Sinn für die Hersteller, sich über den Nutzen von Gütern und Dienstleistungen klarzuwerden. Den Kernnutzen für den Konsumenten in den Mittelpunkt der Überlegungen zu stellen, bedarf jedoch eines grundsätzlichen Wandels im Managementdenken. Vielversprechend ist es hierbei nach Ansicht der Autoren, sich den Nutzenprofilen der Nichtkunden zuzuwenden. (noa.)

Für Unternehmen, die in der Lage sind, die große Mehrheit ihrer Nichtkunden und Kunden zum Ausgangspunkt für ihre Angebote zu machen, eröffnen sich erhebliche Profit- und Wachstumchancen. Der Strategieansatz Value Innovation ist das Ergebnis langjähriger empirischer Studien der beiden Professoren W. Chan Kim und Renée Mauborgne der europäischen Elitehochschule INSEAD in Fontainebleau.

Paul Dubrulle hatte eigentlich sein berufliches Lebenswerk bereits vollbracht. Als Mitbegründer der Accor-Hotel-Gruppe gelang ihm schon früh eine bemerkenswerte Erfolgsgeschichte. Rasch entwickelte er sich zum Marktführer in diesem Bereich der Hotellerie. Aber er wollte noch mehr. Seine Ausgangsfrage lautete: Wie kann es gelingen, Zielgruppen zu erobern, die heute noch gar keine Hotelkunden sind? Diese Vision brachte den Stein ins Rollen, und die Hotelkette „Formule 1“ wurde geboren. Die Billighotelgruppe gelangte im eigentlich schon übersättigten Markt der 1- und 2-Sterne-Hotels zu einem kommerziell durchschlagenden Erfolg.

Diese gleichermaßen verblüffend simple wie erfolgreiche Überlegung inspirierte auch W. Chan Kim und Renée Mauborgne. Die beiden Strategie-Professoren der renommierten Business-School INSEAD erforschten damals schon Methoden, mit denen es gelingen kann, wirkliche nachhaltige Innovationen zu entdecken. Die wichtigste Bedingung für ihren Ansatz ließ sich anschaulich aus dem Formule-1-Beispiel ableiten: Nur über die konsequente Erforschung der Bedürfnisse aktueller Kunden, insbesondere aber auch derzeitiger Nichtkunden, können „big points“ im Rahmen der Innovationsforschung erzielt werden. So gesehen, ent-

springt hieraus auch der Strategieansatz „Value Innovation“, der die konventionelle Logik klassischer Strategieansätze überwindet. Das Ziel der beiden Professoren dabei: eine Methodik zu entwickeln, mit der systematisch neue attraktive Märkte identifiziert und bestehende Marktdefinitionen aufgebrochen werden können.

Der von Kim und Mauborgne angestrebte „quantum leap in value“ – der Quantensprung zur Steigerung des Unternehmenswerts – beginnt mit einer radikalen Überprüfung der augenblicklichen Unternehmensausrichtung. Denn statt Nischensegmentierungen und Differenzierung durch Additivnutzen (Added Value) besteht der Ansatz darin, den Kernnutzen (Core Value) konsequent in den Mittelpunkt der Betrachtungen zu stellen. Das bedarf jedoch eines grundsätzlichen Wandels im Managementdenken.

Erfolgreiche Unternehmen orientieren sich an den Bedürfnissen und Wünschen ihrer Kunden und vor allem der Nichtkunden, nicht aber an den Gesetzen ihrer jeweiligen Branche. Sie entwickeln gezielt bessere Angebotsleistungen entsprechend den tatsächlichen Kundenanforderungen, um anschließend den Markt auch nachhaltig zu dominieren. Sie schaffen attraktive Produktangebote für die Mehrzahl ihrer potentiellen Kunden, anstatt lediglich nach der Benchmarking-Methode den Wettbewerber mit Detailverbesserungen innerhalb des branchenüblichen Angebots anzugreifen.

Lösungen entwickeln diese Unternehmen ausschließlich aus der Kundenperspektive und nehmen dabei bewußt auch in Kauf, die traditionellen Branchengrenzen zu überschreiten. Diese Methode hat bereits eine Vielzahl renommierter Anhänger gefunden. Das Softwarehaus SAP und insbesondere Samsung gehören zum Beispiel zu den Unternehmen, die diese Kernthesen von Value Innovation für sich nutzbar machen.

Als Samsung begann, mit Nachdruck in den Handymarkt einzusteigen, hatte bereits unter den bestehenden Wettbewerbern ein erbitterter Preiskampf begonnen. Und dennoch wagte das Unternehmen den Schritt in den Markt, jedoch mit einem völlig anderen Ansatz: „Finde zunächst heraus, welche Nutzen Käufer und derzeitige Nichtkäufer wirklich wünschen, und beginne dann erst mit der Entwicklung des Produktangebots!“ forderte das Samsung-Headquarter, und: „Kümmere dich nicht um den Wettbewerb!“ Die Produktentwickler von Samsung gingen zunächst zu Kunden und Nichtkunden und erforschten deren Gewohnheiten, um mehr über die relevanten Wünsche der potentiellen Käufer zu erfahren. So bietet Samsung entsprechend der Value-Innovation-Logik immer wieder neue, attraktive Produkte nicht für eine kleine Avantgarde, sondern für die breite Bevölkerung. Das Ergebnis der konsequenten Kundenorientierung läßt sich an der überproportionalen Wachstums- und Gewinnentwicklung des Unternehmens ablesen. Nach der Untersuchung von Kim und Mauborgne

in mehr als 30 internationalen Unternehmen und nach Auswertung von 100 Neueinführungen lassen sich drei Typen von Innovationen ausmachen. Die erste Gruppe bilden die „Me-Too-Innovationen“. Sie bezeichnen Nachahmerprodukte, die ausschließlich Kopien von bereits existierenden Angeboten darstellen. Die nächste Gruppe sind „Value-Improvement-Innovationen“, die auf bereits bestehenden Angeboten aufbauen und diese graduell verbessern. Nur der dritte Innovationstyp schließlich verkörpert echte Innovationen: die Kategorie der Innovationen mit völlig neuen Nutzendimensionen. Nur durch die Entwicklung und Einführung dieser Gattung „Value Innovation“ kann der Wert und somit die Attraktivität des Angebots für den Kunden entscheidend verbessert werden.

Lediglich 14 Prozent der ausgewerteten Neueinführungen entsprechen dabei diesem Typ der Value Innovation, doch sie generieren 61 Prozent der dabei insgesamt erwirtschafteten zusätzlichen Gewinne. Das bedeutet, daß nicht die Vielzahl der Einführungen, sondern ganz speziell die Value Innovationen den Unternehmenswert auf diesem Gebiet nachhaltig steigern.

## Das Aufspüren zukünftig relevanter Bedürfnisse

Die Value-Innovation-Methode vergeht zunächst das Nutzenprofil beziehungsweise die sogenannte Wertkurve eines Unternehmens mit denen seiner aktuellen Wettbewerber. Kriterien sind hierbei die aktuellen Kernnutzen des Produktangebots aus Sicht der Käufer und Nichtkäufer. Das Ergebnis dieses Vergleichs verwundernd nicht: Angebote einer Branche sind oft austauschbar.

Anschließend werden mittels einer Primärfragung die zukünftig relevanten Kernnutzen ermittelt. Die „Six-Paths-Systematik“ definiert Suchfelder für das Aufspüren neuer Kernnutzen: Substitutive Industrien, strategische Gruppen, die Entscheider im Kaufprozeß, die komplementären Angebote, offene funktionale oder emotionale Nutzenpotentiale sowie die gezielte und proaktive Berücksichtigung und Gestaltung wichtiger Trends bilden die sechs Pfade, über welche die Generierung neuer Märkte erfolgt.

Vier zentrale Fragen führen zu konkreten neuen Strategieansätzen:

- Welche Branchenstandards können eliminiert werden, da sie auch für die bestehenden Kunden nicht relevant sind?
- Welche Branchenstandards haben für Kunden nur eine geringe Relevanz und können entsprechend unter das bisherige Niveau gesenkt werden?
- Welche Nutzen sind relevant, aber noch nicht optimal am Markt erfüllt? Wie können sie daher besser realisiert werden?
- Welche Kriterien, die bisher noch gar nicht von der Branche berücksichtigt werden, sind für die Kunden relevant und sollen neu eingeführt und dadurch befriedigt werden?

Die Beantwortung der ersten beiden Fragen zeigt Möglichkeiten auf, Kosten einzusparen, die dann zur Steigerung von Werten eingesetzt werden können, die der potentielle Kunde besonders schätzt. Die dritte und vierte Frage weisen den Weg für notwendige Investitionen, um einen echten Mehrwert für die Kunden zu erzielen. Am Ende der Analyse dieser „ERRC“-Erfolgs-Faktoren, dem „Eliminate, Reduce, Raise and Create“, ergibt sich das Bild der neuen Wertkurve: Nutzensteigerung bei gleichzeitiger Kostenreduzierung.

Der Erfolg des französischen Konzerns Accor mit der Formule-1-Kette belegt die Wirkung der Value-Innovation-Methodik. Bei den Überlegungen zum Einstieg in den Bereich der Low-Budget-Hotels wurden die durch die Wettbewerber festgeschriebenen Marktnormen gezielt mißachtet und neue Regeln erstellt. Denn die Befragung der Kunden und besonders von Nichtkunden solcher Hotels hatte zuvor wichtige und weniger wichtige Eigenschaften zutage gefördert, die von der branchenüblichen Kategorie zum Teil deutlich abwichen. Auf das Vorhandensein eines Restaurants und großzügiger Eingangshallen konnte demnach verzichtet werden. Anstatt einer kostenintensiven Nachtrezeption wurde das Einchecken per Automaten ermöglicht. Die Investitionen konzentrierten sich gezielt auf die Qualität der Betten und des Hygienebereichs, die den Bedürfnissen der Kunden entsprechend weit über den Standard dieser Kategorie angehoben wurden. Außerdem wurde durch eine Lärmisolierung auf sehr hohem Niveau eine bis dahin in diesem Preissegment praktisch unbekannte Leistung neu eingebracht, zusätzlicher Garant für eine ungestörte Nachtruhe unabhängig vom jeweiligen Standort des Hotels. Die konsequente Ausrichtung entlang der Kundenwünsche bescherte Accor eine vollkommen neue und dem Wettbewerb überlegene Wertkurve, die durch die Beseitigung von überflüssigen Eigenschaften, die Reduzierung oder Anhebung von Standards sowie die Einführung völlig neuer Werte erreicht wurde. Damit etablierte sich der Konzern als Marktführer mit deutlichem Abstand gegenüber seiner Konkurrenz.

Value Innovation bietet insbesondere auch dann Lösungsmöglichkeiten, wenn die Konkurrenzsituation die Zukunft eines Unternehmens gefährdet. Der Glaube an die eigene Schaffenskraft auf der einen Seite und die Logik und Methodik von Value Innovation auf der anderen erlaubt Unternehmen, auf Produkt- oder Serviceebene neue Marktchancen zu identifizieren. Die Konzentration auf die Bedürfnisse der Nichtkunden erlaubt es, bisher unbeschrittene Wege zu gehen und neue profitable Märkte zu erschließen – jenseits von Konkurrenz und wachsendem Kostendruck; so, als beginne man einfach noch einmal von vorne.

Jens Meyer ist Professor an der INSEAD, Fontainebleau, und Diplom-Wirtschaftsingenieur. Volker Westermann ist Geschäftsführender Gesellschafter der MSU Consulting GmbH, Bad Homburg. MSU Consulting ist Mitglied im Value Innovation Network.