

Strategischer Korridor für Innovation

Von der Produktsicht zum kundenorientierten Geschäftsverständnis



Der strategische Korridor und sein Einfluss auf die Größe des „Spielfelds“

Bereits mit der Festlegung des Selbstverständnisses des Unternehmens wird der Innovationsspielraum entscheidend vorgegeben. Überlegen Sie sich: Was ist der Geschäftszweck Ihres Unternehmens? Achten Sie darauf, dass mit der Abgrenzung die ständige Suche nach bzw. das Schaffen von neuem Wachstum ermöglicht wird. Die Definition des Tätigkeitsgebiets über die reine Auflistung der angebotenen Produkte greift zu kurz:

Beispielhaft kann die Geschichte des amerikanischen Unternehmens Tudor Ice Company gelten. Die Tudor Ice Company war im 19. Jahrhundert tätig und transportierte als Marktführer bis zu 25 Millionen Tonnen Eisblöcke pro Jahr, die zur Kühlung von Lebensmitteln dienten. Als Antwort auf den zunehmenden Wettbewerb brachte Tudor als Wettbewerbsmittel die allerneueste Technik ins Feld: Dampfgetriebene Sägen und Winden, Isolierung bei Lagerung und Transport. Dennoch schmolz diese gesamte Industrie zu Beginn des 20. Jahrhunderts wie „Eis in der Sonne“! Denn der Kühlschrank hatte das Brechen von Eis überflüssig gemacht.

Herr Tudor ging von der – produktzentrierten – Annahme aus, dass seine Kunden „Eis“ benötigen. Daher war seine Reaktion auf die Erfindung des Kühlschranks eine sehr typische, die bei Unternehmen in vergleichbarer Situation immer wieder zu beobachten ist: Massive Investitionen in das bedrohte Geschäft sollten die auftauchenden Konkurrenten wieder „aus dem Rennen“ werfen – was offensichtlich im Fall Tudor misslang. Das Geschäft war rein produktorientiert definiert und damit die Grenzen des Geschäfts zu eng gesteckt. Die Lösung des Denkfehlers: Der Kunde benötigt nicht das Produkt „Eis“, sondern er ist interessiert an der Funktion „Kühlung“.

Unternehmen dürfen ihren Zweck nicht darin sehen, Produkte herzustellen, sondern darin, sich umfassend um die Bedürfnisse ihrer Kunden zu sorgen. Ein derartiger strategischer Wechsel muss in erster Linie durch neue Ideen und Innovationen gestützt werden, d.h. der dadurch deutlich ausgeweitete Innovationsspielraum ist gezielt auszuloten und zu nutzen.

Das für seine innovativ faltbaren Stadtpläne, Landkarten und Reiseführer bekannte Unternehmen Falk geriet Anfang des neuen Jahrtausends in große Schwierigkeiten, weil der Trend zu elektronischen Navigationsinstrumenten zu spät aufgegriffen wurde. Das Unternehmen war zu Recht stolz auf die eigenen Produkte. Das eigentliche Kundenbedürfnis besteht jedoch nicht darin, eine faltbare Landkarte zu besitzen, sondern eine Wegweisung zum anvisierten Ziel zu erhalten. Falk hat reagiert und den Geschäftszweck kundenorientiert abgegrenzt: Heute liefert das Unternehmen „Services für mobile Menschen“.

Die Innovationen über die ursprünglichen Produkte hinaus ließen in der Folge nicht lange auf sich warten.

Stellen Sie die Aufgabe des Kunden und nicht Ihr Produkt ins Zentrum der Betrachtung

Der Werkzeughersteller Tomboy Tools aus Denver verlagert das Spielfeld weg vom Preiswettbewerb hin zu einer neuen Zielgruppe von „So-Gut-Wie“-Nichtkunden – in diesem Fall den weiblichen Heimwerkerinnen. Dazu geht Tomboy Tools im Produktdesign neue Wege: Die Werkzeuge werden so modifiziert, dass sie den Anforderungen der weiblichen Zielgruppe besser entsprechen. Die Werkzeuge sind leichter und haben gut konturierte Griffe, die auch kleineren Händen einen starken Zugriff erlauben. Der eigentliche Durchbruch für das Unternehmen war jedoch die konsequente Orientierung an den Aufgaben, die die Kunden zu lösen haben: Zu diesem Zweck werden die erfolgreichsten Produkte in einem Gesamtpaket angeboten, das immer die wichtigsten Werkzeuge für einen speziellen Aufgabenbereich beinhaltet (z. B. Plumping Kit, Dry Wall Kit etc.).

Tomboy Tools beschreitet – gezwungenermaßen – auch im Verkauf neue Wege: Da die Baumärkte keine Regalfläche für Gesamtpakete haben, verkauft das Unternehmen die Produkte per Katalog und online – die meisten Heimwerkerprodukte werden jedoch bei Home Parties an die Kundschaft gebracht – jene Parties, die man beispielsweise von Tupperware kennt.

Denken Sie über zusätzliche Angebote zur umfassenden Lösung von Kundenaufgaben nach

Verschiedene Studien zu „Hidden Champions“ haben dieses Muster der konsequenten Ausrichtung des Angebots auf die Aufgaben der Kunden auch bei den betrachteten Weltmarktführern als einen der zentralen Schlüsselerfolgsfaktoren ermittelt: Die Hidden Champions (d. h. die Weltmarktführer in eng abgegrenzten Märkten) akzeptieren nicht die in der Branche benutzte Marktabgrenzung, sondern schaffen sich ihre eigene.

Die Kunden bekommen tiefe, aufgabenorientierte Problemlösungen für ihren Bedarf. Die bediente Wertschöpfungskette ist schmal, aber lang. Bevorzugter Vertriebsweg ist der Direktvertrieb, sie haben häufigeren und engeren Kundenkontakt als ihre Konkurrenten; die Wertschöpfung ist mit den Kunden wechselseitig miteinander verknüpft. Dazu drei Beispiele:

Die Firma Lantal ist Weltmarktführer für Textilien in Verkehrsmitteln. Das Unternehmen liefert der Fluggesellschaft nicht nur die Sitzbezüge für die Bestuhlung, sondern gleich das gesamte Design für die Kabine. Wandverkleidungen, Kopfschoner und Teppiche können auf diese Weise mitverkauft werden.

Die Firma Orica ist Weltmarktführer für Sprengmittel und verkauft die erfolgreich durchgeführte Sprengung im Steinbruch. Zu diesem Zweck wird beim Kunden das Gestein analysiert, Orica macht die Bohrungen und sprengt schließlich. Basis für die Preisberechnung ist das an den Kunden gelieferte, abgebrochene Gestein.

Der Unternehmensbereich Lokomotiven von General Electric (GE) baut seit 1895 Lokomotiven. Bis in die späten 80er-Jahre konnte man sich in der Sparte nur über modernste und effizienteste Technologie Verdienste erwerben. GE definierte sich stark produktorientiert über immer größere und stärkere Lokomotiven. Die Verbesserung der Lokomotive war daher auch der zentrale Fokus der Innovationsaktivitäten. Der kundenorientierte Perspektivenwechsel Anfang der 90er-Jahre brachte interessante Erkenntnisse: Die Eisenbahngesellschaften legten keinen großen Wert auf immer größere und stärkere Lokomotiven; ihr Interesse lag neu darin, möglichst viel Fracht zu möglichst niedrigen Preisen transportieren zu können. Sie benötigten also

Lokomotiven, die einen möglichst großen Anteil der Zeit produktiv arbeiten. Dies führte bei GE zu einem Paradigmenwechsel: Der neue Fokus der Innovationsaktivitäten bestand darin, die produktive Arbeitszeit der Lokomotiven zu erhöhen. Die Sparte entwickelte eine ganze Palette von Produkten und Dienstleistungen, die diesem Ziel dienten. Beispiele sind: Ein computergestütztes Dispositionssystem, das den Kunden hilft, ihre Flotte effizienter einzusetzen; eine Treibstoffplattform, die den Kunden jederzeit den aktuell günstigsten Treibstoffbezug sichert; Tracking der Lokomotiven; Wartung „on-the-fly“ etc. Das Ergebnis ist: Heute macht die Sparte mit dem physischen „Arbeitspferd“ – d. h. der Lokomotive – noch 20% des Unternehmensgewinns, die restlichen 80% gehen auf das Konto der darum herum entwickelten Dienstleistungen.

Konsequenz: Ein Perspektivenwechsel im Selbstverständnis eines Unternehmens – weg von der Produkt- und hin zur Kundenbedürfnissicht – erweitert den Innovationspielraum deutlich.



Für weitere Ausführungen zu diesem Thema lesen Sie "Strategie und Innovation".



Harald Brodbeck
Principal
CH O&O and SI&S Switzerland

+41 44 4212300
HBrodbeck@horvath-partners.com