

Hans-Jürgen Ruhland

Value Innovation

1. Neues Strategieverständnis
2. Value Innovation Werkzeuge
 - 2.1 Value Curve
 - 2.2 Das Entdecken neuer Value Innovations
 - 2.2.1 Value Curve gezielt verändern
 - 2.2.2 Gegenwärtige Spielregeln gezielt verändern
 - 2.2.2.1 Substitutive Industrien
 - 2.2.2.2 Strategische Mitbewerbgruppen
 - 2.2.2.3 Unterschiedliche Käufer- und Entscheidergruppen
 - 2.2.2.4 Produkte und Services, die komplementär genutzt werden
 - 2.2.2.5 Komplementäre Kaufmotive
 - 2.2.2.6 Nachhaltige Trends
 - 2.2.2.7 Ergebnisse der Exploration
3. Value Innovation als Strategieprozess
 - 3.1 Visualisierung des Innovationsdefizits
 - 3.2 Visualisierung der Ergebnisse der Exploration
 - 3.3 Visualisierung der Value Innovations
 - 3.4 Visualisierung der Kommunikation

1. Neues Strategieverständnis

Die Fähigkeit, profitabel zu wachsen, ist bei Unternehmen unterschiedlich ausgeprägt. Erfolgreiche Unternehmen sind über Branchen- und Volkswirtschaftsgrenzen hinweg zu finden. Auch in stagnierenden und gesättigten Märkten schaffen es Unternehmen deutlich Umsatz und gleichzeitig Profitabilität überproportional zu steigern.

Die beiden INSEAD Professoren *Renée Mauborgne* und *Chan W. Kim* sind bei dem Verstehen dieser Unterschiede mit den klassischen Erklärungsmustern nicht ausgekommen. Seit Michael Porter gilt die präzise Analyse der Märkte und die Wahl zwischen den Normstrategien Kostenführerschaft und Differenzierung als Erfolgsgarant. Berücksichtigen die Unternehmen darüber hinaus noch die Erkenntnisse, die *Hamel/Prahalad* (1990) in die Managementtheorie eingebracht haben, nämlich den Rat, die beiden Normstrategien auch mit den Kernkompetenzen des Unternehmens abzugleichen, so sollte dem profitablen Wachstum nichts mehr im Wege stehen.

Die Untersuchungen zeigten jedoch vielmehr, dass die erfolgreichen Managementteams ein deutlich anderes Strategieverständnis zu erkennen gaben, als die Teams, die dem Porterschen Strategieparadigma verhaftet waren. In befragten Unternehmen, die sich aus 30 Industrien rekrutierten, zeigten 86 % aller neuen Produkt- bzw. Serviceeinführungen eindeutige Merkmale einer Me Too Strategie. Lediglich 14 % der Neueinführungen boten dem Käufer einen deutlichen höheren Nutzen als vergleichbare Angebote. Wir nennen solche Neueinführungen künftig Value Innovation. Die Umsatzauswirkungen der Me Too Einführungen fällt mit lediglich 62 % deutlich zurück. Werden die Innovationen nach ihrer Auswirkung auf den Profit sortiert, zeigen die Innovationen, die den Nutzen beim Käufer revolutionieren, ihre wahre Stärke. Obgleich sie zahlenmäßig nur 14 % der Innovationen ausmachen, beträgt ihr Beitrag zur Profitabilität erstaunliche 61 %.

Bei ihren ausführlichen Gesprächen mit den Managementteams förderten die Forscher zwei deutlich unterschiedliche Strategieauffassungen zu Tage. Die Manager, deren Innovationen eigentlich den Namen und schon gar nicht die angestrebte Profitabilität verdienten, beschrieben ein Strategieverständnis, welches wir konventionell nennen. Sie beschreiben die Regeln, nach denen ihre Industrie arbeitet, als kaum veränderbar. Ihren Fokus legen sie bei ihren strategischen Überlegungen darauf, mit welchem Wettbewerbsvorteil der Wettbewerb zu schlagen ist. Ganz im Sinne der Erkenntnisse der Kernkompetenzen richten sie ihre Innovationen so aus, dass Aktiva und Fertigkeiten des Unternehmens maximal zur Geltung kommen. Als Allheilmittel dieser Manager gilt die Segmentierung, die in den Branchengrenzen vergeblich versucht zahlenmäßig immer kleinere Zielgruppe profitabel zu bedienen.

Deutlich anders protokollieren die Unternehmer, deren Neueinführungen den Kriterien Value Innovation standhalten können. Zum einen sind diese Manager nicht bereit, die gegenwärtigen Spielregeln, die ihre Märkte kennzeichnen, hinzunehmen. Sie suchen im

Gegensatz damit den Erfolg, indem sie diese Spielregeln gezielt verletzen. Sie vermeiden, in die Falle des Mitbewerbsvergleiches zu tappen. Sie suchen den Erfolg, indem sie den Käufern drastisch andere Nutzenprofile bieten. Sie lassen sich dabei von der Frage leiten, wie würde unser Angebot aussehen, wenn wir uns mit diesem Angebot als Unternehmen neu gründen würden? Sie suchen nicht den Markt nach Segmentierungsmöglichkeiten ab; vielmehr versuchen sie die Gemeinsamkeiten der Käufernutzen in den Vordergrund zu stellen. Ihr Augenmerk gilt nicht der Nische, sondern dem großen Zentrum der Käuferschaft. Die Quelle der Innovation sehen sie nicht in ihren technischen Innovationsmöglichkeiten, sondern vielmehr in der ganzheitlichen Lösung eines Käuferproblems. Dabei verletzen sie bewusst auch gelernte Branchengrenzen.

Die Strategieparadigmen, die *Mauborgne* und *Kim* beobachtet haben, lassen sich als ein Perspektivwechsel beschreiben: Erfolg wird nicht innerhalb des angestammten Wettbewerbs gesucht, sondern im Schaffen neuer Angebote durch Grenzüberschreitung. Solche Grenzüberschreitungen können sich auf die Branche, die strategischen Gruppen, die Position in der Kette der Kaufentscheider, die Breite und Umfänglichkeit der angebotenen Lösung, den Motivwechsel, mit dem Kaufentscheidungen getroffen werden – statt den funktionellen Kaufanreiz kann gezielt der emotionale Kaufanreiz zur Basis der Value Innovation erkoren werden. Schließlich bietet die gezielte und proaktive Gestaltung wichtiger Trends eine reiche Quelle für Innovationen. Wir werden später auf diese Quellen der Value Innovation noch im Einzelnen eingehen und zeigen, wie diese Grenzüberschreitungen gezielt ausgebeutet werden können.

Value Innovators haben einen ausgeprägten Optimismus. Sie sind fest davon überzeugt, dass die Bedingungen unter denen Angebot und Nachfrage strukturiert sind, gestaltbar sind. Sie sind neugierig und schauen systematisch über den Tellerrand ihrer Industrie hinaus. Sie sind keine Mitläufer im Wettlauf der Mikrosegmentierung. Sie überbrücken vermeintliche Widersprüche. Sie sehen gerade in der deutlichen Andersartigkeit der Nutzenprofile bei geringeren Kosten die Quelle der Value Innovation.

2. Value Innovation Werkzeuge

Aus der Analyse der erfolgreichen Innovatoren und der praktischen Zusammenarbeit mit Unternehmen in ihrer Strategieentwicklung entstanden Werkzeuge und Vorgehensweisen, die im Folgenden vorgestellt werden.

Die Werkzeuge, deren Wirksamkeit und Effizienz in den Ex Post Analysen getestet wurden, stellen das Rüstzeug für die Teams dar, die sich nun Ex Ante daran begeben, Value Innovation zu explorieren.

2.1 Value Curve

Das erste hilfreiche Instrument zur Darstellung gegenwärtiger und künftiger Strategien ist die Value Curve. Diese Graphik stellt in einfacher Weise das Profil unterschiedlicher Strategien dar. Die Bildhaftigkeit, also die kommunikative Stärke ist dabei ein gewünschter Effekt, mit dem die dicken Strategiedokumente, die heute die Unternehmenswirklichkeit darstellen, ersetzt werden.

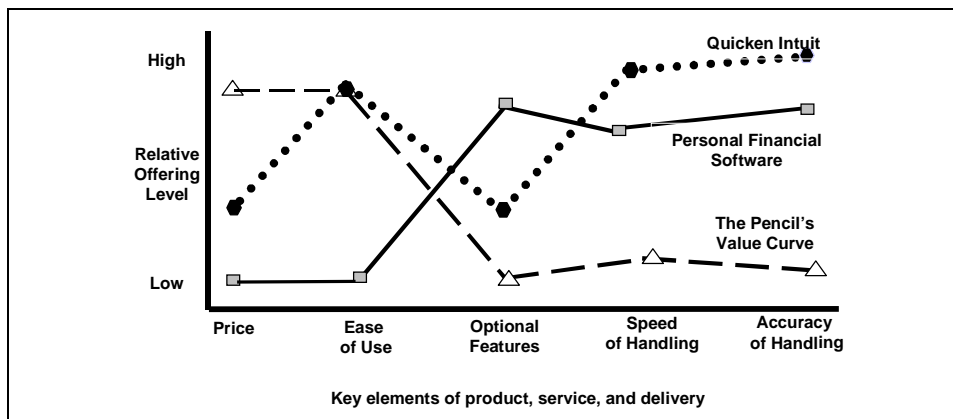


Abbildung 1: Value Curve – Profil unterschiedlicher Strategien

Betrachten wir beispielsweise das strategische Profil der Anbieter von PC basierter Software für den privaten Anwender. Zunächst müssen die Spielregeln definiert werden, nach denen der Käufer seine Wahl zwischen den angebotenen Produkten und Lösungen trifft. Wir nennen sie hier Key Elements, die wir auf die horizontale Achse abtragen. Die Merkmale können sich auf das in Rede stehende Produkt, damit verbundene Services und Angebot, die die Lieferung betreffen, beziehen. In unserem abgebildeten Beispiel wurden als entscheidende Key Elements der Preis, die Bedienerfreundlichkeit, optionale Features, die Geschwindigkeit und schließlich die Genauigkeit der Anwendung aufgetragen. Ein Softwareprodukt des Marktsegmentes zeigt zum Beispiel den Graph, der durch die durchgezogene Linie markiert ist. Der Käufer bekommt bei diesem Produkt überdurchschnittliche Vorteile hinsichtlich Geschwindigkeit, Genauigkeit und Optionen bei der Funktionalität. Dafür ist der Preis relativ hoch. Die substitutive Lösung, der gewöhnliche Bleistift, zeigt dagegen eine andere strategische Figur, die durch die gestrichelte Linie dargestellt wird. Dem attraktiven Preisniveau und dem unerreicht einfachen Gebrauch stehen Nachteile hinsichtlich der Schnelligkeit, Genauigkeit und Umfänglichkeit der Funktionalität gegenüber. Durch die geschickte Wahl der Substitutionslösung werden insbesondere solche Kaufelemente berücksichtigt, die Nichtkäufer von dem Markt, hier Software, fern halten. Die strategische Innovation der Softwarelösung Qui-

cken Intuit besteht nun darin, die Vorteile der funktionsreichen Software mit denen des Stiftes zu verbinden. Intuit verzichtete auf Funktionalität und damit auf Kosten. Die überwiegende Anzahl der Käufer benutzt ohnehin nur wenige davon. Meistens solche, die die Vorteile der Software gegenüber dem Stift ausmachten. Mit diesem strategischen Profil zielte Intuit natürlich besonders auf den Markt der Nichtsoftwarekäufer. Diesen war bei den Wettbewerbsangeboten die Eintrittshürde Preis und Lernaufwand zu hoch und sie benutzten weiterhin die bodenständige Lösung, um ihre Bank- und Steuertransaktionen abzuwickeln.

Mit der Value Curve werden im Verlauf der Strategieentwicklung die gegenwärtigen Geschäftsfelder beschrieben. Ziel ist es, die strategischen Profile der Gegenwart durch das Managementteam konsensfähig zu verabschieden. In der praktischen Arbeit wird die Verdichtung dieser Value Curves in einer Übersicht verdichtet, die wir Pioneer Migrator Settler Graphik nennen.

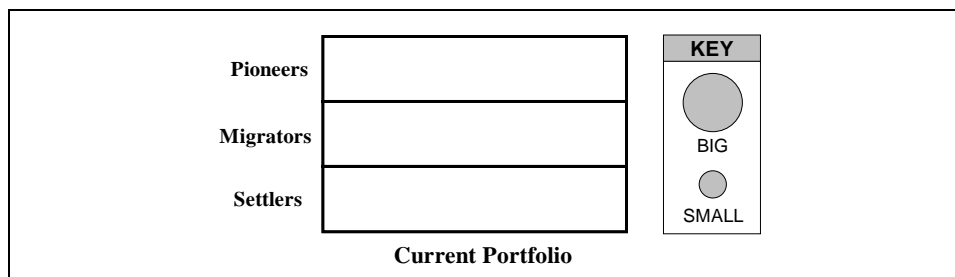


Abbildung 2: Pioneer Migrator Settler Map

Geschäftsfelder, deren strategisches Profil Me Too Charakteristik aufweist, also die Kurven deckungsgleich sind, werden in die Settler Kategorie einsortiert. Solche Geschäftsfelder, deren Value Curves sich in wenigen Key Elements deutlich von dem Wettbewerb und den Substituten unterscheidet, werden als Migratoren gekennzeichnet. In den Geschäften, in denen die Spielregeln des Marktes neu gestaltet wurden, werden die Geschäfte als Pioneer gekennzeichnet. Bei den Unternehmen findet sich typischerweise eine Verteilung der Geschäfte in der weiter oben beschriebenen Verteilung: Lediglich 14 % der Angebote erfüllen die scharfen Kriterien der Value Innovation und verdienen den Namen Pioneer.

2.2 Das Entdecken neuer Value Innovations

2.2.1 Value Curve gezielt verändern

Die Grundidee bei der Exploration neuer Geschäftsideen ist es, systematisch die gelernten Spielregeln der Märkte zu hinterfragen. Dabei versuchen die Strategieteam konsequent folgende vier Fragen zu beantworten. Welche Key Elements des Produktes, des Services und der Lieferung lassen sich eliminieren? So fand beispielsweise Cirque du Soleil heraus, dass Tiere unstrittig zum Zirkus gehören. Gleichzeitig wissen alle Kenner der Szene, dass sie den größten Kostenblock darstellten. Das forderte die Frage heraus, wie können wir spannenden Zirkus ohne Tiere bieten? Das kanadische Unternehmen fand darauf eine erfolgreiche innovative und profitable Antwort.

Welchen Nutzen bieten substitutive Lösungen im Markt an? Wie gelingt es dem Unternehmen, den Markt der gegenwärtigen Nichtkäufer zu attackieren? Welche Key Elements können wir unserer Value Curve hinzufügen, um diese Nichtkäufer in den Markt zu holen. So führte etwa der oben erwähnte Cirque du Soleil Elemente des Musicals erfolgreich in die Zirkuskuppel ein. Konzeptionell führen die Antworten auf die beiden ersten Fragen der Exploration auf die Veränderung der horizontalen Achse der Value Curve: sie verkürzen und ergänzen die Liste der Spielregeln im Markt, also die Key Elements. Erfolgreiche Innovation geschieht immer dann, wenn es gelingt, auf beide Fragen eine Antwort zu finden. Hier zeigt sich anschaulich die Botschaft Value Innovation: Drastische Nutzenerhöhung (z.B. Musical Elemente einführen) bei gleichzeitiger deutlicher Verringerung der Kosten (z.B. durch Herausnehmen der Tiere aus dem Showprogramm werden ca. 60 % der Kosten eliminiert).

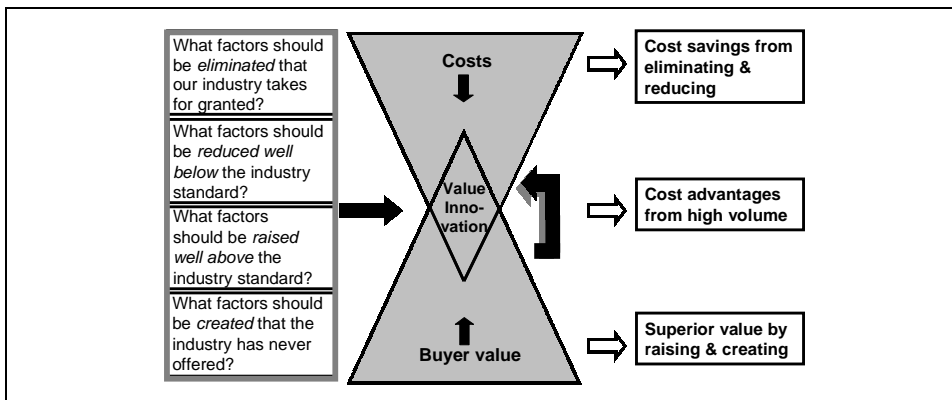


Abbildung 3: Botschaft der Value Innovation

Zwei weitere Fragen müssen sich die Strategieteams stellen. Wie lassen sich gezielt Nutzenangebote abbauen bzw. deutlich über den Marktstandard erheben? Denken sie an das Beispiel Intuit. Gegenüber den Wettbewerbern der Softwareanbieter hob sich das Unternehmen ab, indem es auf Softwarefunktionalität, die womöglich einigen wenigen Nutzern wichtig sind, verzichtete. Gleichzeitig wurden die Ersparnisse der Softwareentwicklung genutzt, um den Preisnutzen beim Käufer zu erhöhen, also billiger anzubieten. Auch hier liefern die Antworten die Veränderung des strategischen Profils der Value Curve, diesmal in der vertikalen Richtung.

Diese vier Fragen wenden die Teams nun systematisch an, wenn sie das Verhalten der Käufer bzw. Nichtkäufer beobachten. Methodisch wird dabei auf eine Beobachtung der Käufer bei der Nutzung der Lösungen zurückgegriffen, die unter dem Namen *Day in the Life of Your Customer* bekannt ist. Diese Vorgehensweise verzichtet bewusst darauf, die Strategieteams mit Analysen der Marktforschung zu füttern und sie auf diese Art und Weise quasi ihr Gespür für die Käuferbedürfnisse verlieren zu lassen. Vielmehr werden bei dieser Methode die Teams ins Feld geschickt, um vor allem zu lernen, wie Nichtkäufer der eigenen Lösung ihre Nutzen erzielen. Die Ergebnisse dieser Käuferinteraktion werden in einer Buyer Utility Map (siehe Abb. 4) zusammengefasst.

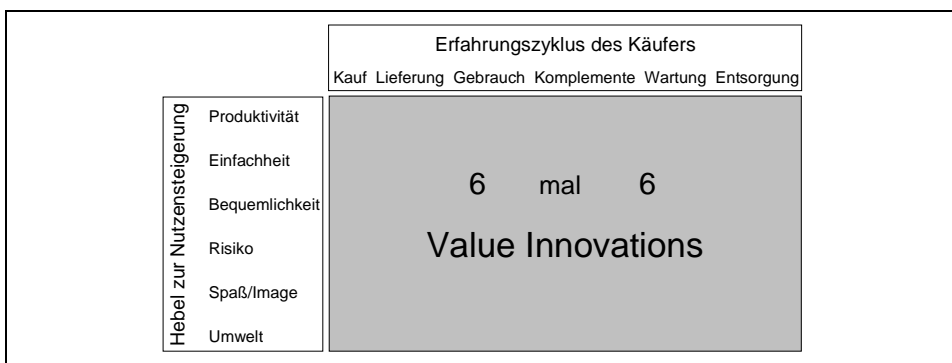


Abbildung 4: Buyer Utility Map

In einer zweidimensionalen Matrix wird horizontal der Erfahrungszyklus des Käufers aufgetragen. Er beginnt mit dem Kauf des Produktes, geht über in die Erfahrungen bei der Lieferung, dem Gebrauch der Lösung und zeigt auch solche Produkte auf, die gleichzeitig genutzt werden. So kann man z.B. davon ausgehen, dass das Trinken einer Flasche Wein meistens die Nutzung eines Korkenziehers beinhaltet. Produkte müssen gelegentlich gewartet werden und schließlich wird das Produkt entsorgt. Vertikal werden die Hebel der Nutzensteigerung aufgelistet. Solche Hebel können die Steigerung der Produktivität beim Käufer sein. Die einfache Bedienbarkeit schafft Nutzen. Mehr Bequemlichkeit, weniger Risiko aber auch mehr Spaß bei der Nutzung sowie die Verträglichkeit mit der Umwelt bieten zahlreiche Stellgrößen an. Bei den Beobachtungen der

Käufer und vor allem der Nichtkäufer lassen sich nun für jedes der Felder, die sich an Schnittpunkten der Matrix ergeben, Beobachtungen auflisten, die strategische Ansatzpunkte für Innovation liefern. So stellte etwa ein Anbieter von Fotodruckpapier fest, dass digitale Photographie viele Vorteile bei der Nutzung bot. Gleichzeitig beobachteten die Teams, dass die Anwender erhebliche Probleme mit der Archivierung und dem Zuschneiden der Bilder hatten. In vielen Fällen kompensierte dieser negative Nutzen die Vorteile der digitalen Photographie, bei der der Anwender auf Entwicklungsstudios und klassische Fotoalben verzichtete. Die Lösung bestand nun darin, dass der Papierhersteller in einem Joint Venture mit Microsoft in die Software einfache Funktionalität einbaute, die den Käufer von Papier zufriedener machte. Durch komplementäre Angebote wurde also der Gesamtnutzen erhöht. Oder man denke an den belgischen Kinocenteranbieter, der feststellte, dass junge Ehepaare mit Kindern in der Kundengruppe auffallend unterrepräsentiert waren. Durch die Angliederung eines Babysitterservices wurde das Verhalten der Ehepaare geändert und sie wurden von Nichtkunden zu Käufern. Man denke an Ikea: mit dem Angebot, Kauf und Lieferung zu einem Ereignis zu gestalten, hat das Unternehmen die Spielregeln des Möbelhandels gründlich verändert. Man denke an die Autostadt der VW AG, mit der versucht wird, die Lieferung des neuen Wagens zu einem besonderen Erlebnis werden zu lassen.

2.2.2 Gegenwärtige Spielregeln gezielt verändern

Das Strategieteam wird in dieser Phase der Exploration gezielt auf sechs Suchfelder angesetzt, in denen nach neuen Ideen gesucht wird. Innerhalb dieser Suchfelder versuchen die Teilteams mit Nichtkäufern und Käufern in Kontakt zu kommen. Mit dieser Orientierung wird bewusst die Grenze der gegenwärtigen Marktdefinition überwunden. Die Suchfelder umfassen substitutive Industrien, strategische Mitbewerbergruppen, unterschiedliche Käufer- und Entscheidergruppen, Produkte und Services, die komplementär genutzt werden, komplementäre Kaufmotive und die breite Untersuchung nachhaltiger Trends, die die Industrie tangieren.

2.2.2.1 Substitutive Industrien

Erinnern wir uns des Strategieverständnisses, das innovative Teams an den Tag legen. Sie suchen die Innovation nicht in den angestammten Märkten. Sie suchen sie vielmehr dort, wo Käufer andere Lösungen bevorzugen als die, die der angestammte Markt anbietet. Man denke etwa an ein Unternehmen, das neben Reifen auch Transportbänder, die auch die Kautschuktechnologie verwenden, weltweit erfolgreich vertreibt. Das Team, das auf die substitutiven Märkte angesetzt wurde, brachte also seine Zeit im Feld vornehmlich damit zu, Lösungen für den Transport von Schüttgut zu untersuchen, die nicht auf dem Transportband beruhten. Sie beschrieben vielmehr die Value Curve des Lkw. Sie arbeiteten heraus, wie das strategische Profil einer Seilbahn aussieht, die Schüttgut über bergiges Gelände transportiert. Mit diesen Profilen aus anderen Märkten ausgestat-

tet, erarbeitete das Team Ideen, wie das strategische Profil des Transportbandes veränderbar war. Mit Antworten auf die vier Fragen, die wir oben vorstellten, wurde der Raum der Innovationen ausgeleuchtet. So erkannte das Team schnell, dass die Mobilität des LKW ein Manko des stationären Transportbandes darstellte. Hieran schloss sich die Idee des mobilen Transportbandes an. Klar wird dabei auch, die Key Elemente des Transportbandes, die den entscheidenden Unterschied zu dem LKW darstellen, sind seine Transportleistung sowie die Umweltverträglichkeit durch sehr geringe Abgasemission.

Instruktiv ist auch das Vorgehen, das Cirque du Soleil zeigte. Durch die genaue Beobachtung solcher Märkte wie Schauspiel-, Opern- und Musicalhäuser wurden wichtige Innovationen erkannt, die das strategische Profil des Zirkus nachhaltig und deutlich veränderten.

Die Wahl der substitutiven Märkte ist nicht immer einfach. Das Beispiel Intuit und Bleistift zeigt, dass oft die naheliegendsten Märkte den besten Input liefern. Gleichzeitig beobachten wir, dass genau diese guten Beispiele übersehen werden, weil sich die Unternehmen zu sehr auf die gewohnten Marktdefinitionen und die Marktforschung verlassen.

2.2.2.2 Strategische Mitbewerbsgruppen

Das Team, das sich mit diesen Suchfeld auseinandersetzt, befindet sich auf gewohntem Terrain. Die Aufgabe besteht darin, die Wettbewerber in homogene strategische Gruppen zu strukturieren. So wird etwa der Markt der anspruchsvollen Bekleidung in die strategischen Gruppen Haute Couture und Handelsmarken der prominenten Kaufhausketten gegliedert. Im Bereich der Hotels könnten wir das Angebot nach den gebräuchlichen Kategorien als Einstern- oder Zweisternhotel darstellen. Im Bereich der Transportbänder bieten sich etwa eine Gliederung nach der Materialart an, aus denen Bänder hergestellt werden: Stahl und Gewebe. Eine andere Sicht auf die Transportbandindustrie könnte die Anbieter nach ihren Strategien sortieren: die regionalen Nischenanbieter oder die globalen, breit sortierten Unternehmen wie etwa Goodyear.

Ziel dieser Strukturierung ist es, die gerade gefundenen Grenzen zu hinterfragen und zum Entdecken innovativer Grenzüberschreitungen zu verwenden. Man denke an die Idee, die Accor mit der Hotelidee Formula I gefunden hat. Wie betreiben wir erfolgreich Hotels, die in manchen Key Elements ein Zweisternangebot und gleichzeitig in wichtigen anderen Elementen Angebote des Dreisternhotels zeigt? Die Antwort, die das französische Unternehmen fand, zeigte ein strategisches Profil, das die Stärken der beiden Hotelkategorien geschickt kombinierte. Hinsichtlich der Key Elements Bettqualität, Ruhe und Hygiene bot das Unternehmen den Kunden Dreisterne Qualität zum Zweisternpreis. Möglich wurde das, indem auf alle Elemente im Angebot verzichtet wurde, die Zweisternhotels mit weniger guter Qualität anbieten: Restaurant, Empfang, Pool usw. Der Verzicht dieser Elemente finanzierte den aggressiven Preis und die hohe Profitmarge. Auf diese Weise schafft es Formula I, die Investitionen pro Hotel in der Hälfte der Zeit zurückzuerzielen, als das in der Branche sonst geschafft wird.

Vergleichbar stellte sich Polo Ralph Lauren auf. Hinsichtlich Material und Verarbeitungsqualität emulierte das Unternehmen die Haute Couture. Ganz bewusst wurde auf die hektischen Modetrends verzichtet, die die Pariser und Mailänder Schneider ihren Kunden abverlangen. Das schaffte die Möglichkeit größere Stückzahlen herzustellen. Dies ermöglicht es, dem qualitätsbewussten Käufer ein attraktives Angebot zu unterbreiten, das sich preislich von der gehobenen Handelsmarkenware der namhaften Kaufhausketten wie z.B. von Sears, Harrods oder Peek & Cloppenburg abhebt.

2.2.2.3 Unterschiedliche Käufer- und Entscheidergruppen

Dieses Suchfeld stellt in der Praxis ein reiches Feld für Innovation dar. Man denke etwa an den Kauf von Süßigkeiten. Die Nutzer- und die Käuferschicht sind dabei nicht immer identisch. Gerade bei jungen Kindern, ist es der einkaufende Elternteil, der die Kaufentscheidung trifft. In der Kassenzone erlebt man jedoch hin und wieder, wenn Nutzer und Käufer unterschiedliche Entscheidungen treffen wollen. Hier setzen die Beobachtungen für neue Strategieprofile an.

Betrachten wir Bloomberg und seine Datensysteme für Broker. Bevor der heutige Bürgermeister von New York City in diesen Markt einstieg, beherrschten Unternehmen wie Reuters diesen Markt. Sie verkauften, besser, vermieteten ihre Terminals incl. der Onlinedaten der Aktienpreise an die Leiter der EDV-Abteilungen der Brokerunternehmen. Die Innovation des Unternehmers Bloomberg bestand darin, dass er statt den EDV-Leitern die Nutzer von seinem Angebot überzeugte. Die Macht des Nutzers, also des Brokers, war natürlich stärker. Die Broker verdienten schließlich das Geld. Bloomberg ergänzte das Angebot der Terminals um ein paar wenige Key Elements, nach denen die EDV-Leiter nie gefragt hatten. So wurden neben aktuellen Preisquoten auch historische Verläufe der Preise angeboten. Diese wurden bislang in einem zweiten Endgerät von den Brokern selber gepflegt. Ferner wurden Life Style Informationen angeboten, die die Broker in ihrer langen Anwesenheit im Büro, die nicht immer mit Arbeit ausgefüllt war, nutzen konnten, um ihre knappen privaten Aktivitäten zu planen.

Instruktiv ist auch das Beispiel General Electric mit seiner Sparte Medical Care. Statt die Geräte den Verwaltungschefs der Hospitäler anzubieten, überzeugten sie die Ärzte vom Nutzen der Technologien. Das gelang umso eher, als die Risiken für Ärzte, vor allem in den Vereinigten Staaten, bei Fehldiagnose und Fehlbehandlung stiegen („mal treatment“).

Vergleichbare Innovation hat ein amerikanischer Hersteller von Hochleistungspolymeren geschafft. Er vertreibt z.B. hochbelastbares Plastikmaterial nicht mehr an die Zulieferer der Automobilindustrie, die sie in Bauteile wie Airbags, Kühlerpartien u.a.m. verarbeitet. Vielmehr überzeugte das Unternehmen den Entwicklungsingenieur bei DaimlerChrysler, dass durch den Einsatz der Polymermaterialien Autogewicht reduziert und damit der Verbrauch fossiler Brennstoffe gesenkt werden kann. Der Autobauer seinerseits übt nun Druck auf den Zulieferer aus, die innovativen Materialien des amerikanischen Unternehmens noch intensiver zu berücksichtigen.

Konzeptionell unternehmen die Strategieteams, die in diesem Suchfeld unterwegs sind, den Versuch für andere Entscheidergruppen neue Value Curves zu identifizieren, die dem Unternehmen einen Vorteil verschaffen.

2.2.2.4 Produkte und Services, die komplementär genutzt werden

Die Beobachtung, in welcher Weise der Käufer die Produkte bzw. die Services des Unternehmens benutzt, liefert Hinweise, welche Produkte bzw. Services in Verbindung damit ebenfalls genutzt werden. Die Verfügbarkeit solcher komplementären Angebote können den Absatz der eigenen Produkte behindern oder deutlich anheben. Man denke an die förderliche Symbiose, die Autokauf und Leasingangebote eingegangen sind. Man bedenke auch den Weg, den das belgische Filmtheaterunternehmen Kinopolis einschlug. Der Gründer Bert Claeys veränderte das strategische Profil klassischer Filmtheater gleich in mehrfacher Hinsicht. Statt mit immer engeren Zuschauerräumen zu operieren, die wir aus den Multiplexkinos kennen, bot er in großen Räumen mit extremer Theaterbestuhlung 700 luxuriöse Sitze mit Armlehnen seinen Kunden an. Die Qualität der Kinoverfilmung wurde komplettiert durch 70mm Projektion und perfektem Klangwiedergabeausrüstung. Die Kosten einer solchen Immobilie drückte er dadurch deutlich unter den Standard, weil er die Gebäude nicht in der Stadtmitte sondern an der Peripherie der Städte ansiedelte. Das belgische Unternehmen verstand es aber noch auf andere Art und Weise, die konventionelle Logik seiner Industrie zu überwinden. Liegt ein Kino in der Stadtmitte, kommen zu den Ausgaben für die Karten in der Regel noch die Kosten des Parkhauses hinzu. Liegt das Kino an der Stadtgrenze, kann der Kinobetreiber den Parkraum deutlich günstiger, ja sogar gemeinsam mit dem Kinoticket umsonst anbieten. Schafft er es darüber hinaus, durch das Angebot von Babysitting auch junge Eltern, die üblicherweise als Käufer ausfallen, zum Kinogang zu bewegen, hat er den Markt deutlich ausgeweitet. Die Value Curve Kinopolis unterscheidet sich also in mehrerer Hinsicht von der konventioneller Multiplexkinos. Sie hat neue Key Elements eingeführt wie Parken, Babysitting Angebot. Sie hat den Gesamtpreis eines Kinobesuches deutlich geringer gestaltet. Sie bedient auch die Käufer deutlich hinsichtlich Sitz-, Raum-, Seh- und Hörerfahrung.

Vergleichbar sind die Buchketten Barnes & Noble oder Hugendubel vorgegangen. Sie stellten sich einen Käufer vor, der angeregt durch die Zugänglichkeit der Literatur, ein Buch in die Hand nehmen will und eine Zeit mit dem Lesen verweilen möchte. Was also liegt näher als das Lesevergnügen um den Genuss einer komfortablen Sitzgelegenheit oder eines Cafe Latte zu vergrößern? Konzeptionell wurde also der Buchkauf um den komplementären Kauf eines Getränkes ergänzt. Die Vorteile beim Käufer und beim Verkäufer liegen auf der Hand.

In die selbe Richtung zielt die VW Autostadt, indem dem Autokauf bei der Auslieferung weitere Kaufakte wie Hotel- und Gastronomieservices hinzugefügt werden, die das Gesamterlebnis des Kunden abrunden und einmalig gestalten.

2.2.2.5 Komplementäre Kaufmotive

In diesem Suchfeld versuchen die Strategieteams die Art der Kaufmotive zu verstehen. Überwiegen emotionale Elemente bei der Kaufentscheidung oder stehen rational begründete Überlegungen im Vordergrund? Veranschaulichen wir uns, auf welche Weise Swatch das Kaufverhalten bei Uhren revolutioniert hat. Vor deren Markteintritt konnten sich die durch die Attacken der Billiguhhersteller arg gebeutelten Hersteller kaum vorstellen, die Uhr als Mode Accessoir zu verkaufen und auf diese Weise die Anzahl Uhren je Kunde deutlich zu erhöhen und die Kauffrequenz deutlich zu verringern.

Ähnliches ist dem Unternehmen Bodyshop gelungen. Während die hochwertige Depotkosmetik sich mit funktionalen Kaufargumenten, die häufig an mächtige chemische Formeln erinnern, hervortut, setzte dieses Unternehmen auf die positiven Emotionen, die Natürlichkeit der Zutaten, Umweltverträglichkeit und eine mit den Produkten verzahnte Lebensphilosophie hervorrufen.

Auch technische Produkte sind solchen emotionalen Kaufmotiven zugänglich und damit eine reiche Quelle der Innovation. Ein Transportbandhersteller etwa verkauft erfolgreich seine Shiny Belts, die dem Betreiber eines Kiesgrubenunternehmens, das Gefühl geben, nicht nur eine leistungsfähige Transportlösung sondern auch eine attraktiv anzuschauende Anlage für sein Gelände gekauft zu haben.

Auch der Wechsel von einer emotional basierten zu einer funktionalen Kaufentscheidung kann die Marktspielregeln verändern. Denken wir an den Wettlauf der Nobeluhrenmarken hinsichtlich Funktionen, die einer Sternwarte zur Ehre gereichen würden.

Besonders eindrucksvoll wird dieses Suchfeld am Beispiel der Cafébar Starbucks. Versuchten die Kaffeehersteller wie Procter & Gamble oder Jakobs das Kaffeeerlebnis zu Hause zur Basis der Kaufentscheidung zu machen, setzte der Unternehmer Howard Schultz auf Erfahrung seiner Käufer in italienischen Espresso Bars. Diese Welt erfährt der Starbucks Besucher. Der tägliche funktionale Frühstückskaffee wird zum Treffpunkt der Yuppies umgedeutet, bei dem sich die Illusion der Gemeinschaft durch gemütliche Sofas und Tageszeitungen erfüllt.

2.2.2.6 Nachhaltige Trends

Auf der Suche nach nachhaltigen Trends in der Gesellschaft sowie bei den Nicht- und Käufern versucht das Team Ideen zu gewinnen, welche Key Elements an Bedeutung verlieren könnten, welche neu in die Spielregel aufgenommen werden könnten. In diesem Suchfeld wird die Bedeutung der gezielten Recherche besonders augenfällig. Üblicherweise wird die Sekundärrecherche durch Hypothesen vorbereitet, sodass eine fokussierte Recherche möglich wird. Denken sie beispielsweise an den Markt der Transportbänder. Ein schneller Überblick verschafft das Studium der Branchenpresse. Aus ihr kristallisieren sich schnell die wesentlichen Trends, die die Experten diskutieren, heraus. Ein solcher Trend beispielsweise ist die Notwendigkeit der Unternehmen, ihre bislang unabhängig von einander betriebenen Systeme der Sortierung, des mobilen und

stationären Transportes und die der Lagerhaltung informatorisch zu vernetzen. Nur auf diese Weise lässt sich die Anforderung des Just in Time erfüllen. Daraus ergibt sich für den Transportbandhersteller etwa die Chance mit einem intelligenten Förderband erfolgreich zu sein, das offene Schnittstellen zu den vor- und nachgelagerten Prozessketten anbietet.

Offensichtlich ist auch der Nutzen, den die Gründer von Cisco daraus zogen, dass sie das Wachstum der Internetnetzwerke mit ihren enormen Bedürfnissen nach Routern als Grundlage ihres Geschäftes etablierten. Ähnlich verstand es auch die Deutsche Telekom AG, mit der Antizipation des Bedarfes nach breitbandigem Zugang zum Internet den DSL Markt quasi zu monopolisieren.

In die selbe Richtung zielen die strategischen Bemühungen eines Chemieunternehmens. Das Unternehmen versucht zwei Trends der Automobilbranche für sich nutzbar zu machen. Die Auflagen für den Kraftstoffverbrauch zwingen die Automobilhersteller, jede Chance der Gewichtsreduzierung wahr zu nehmen. Der gezielte Austausch von Metall durch Plastik ist hier ein entscheidender Treiber. Die Anzahl der elektrischen Elemente in den Fahrzeugen steigt unaufhaltsam. Das überfordert die gegenwärtige Batterieleistung und- technologie. Das Unternehmen setzt deshalb alle seine Innovationsbemühungen darauf, diesen Flaschenhals für die Automobilindustrie zu überwinden.

2.2.2.7 Ergebnisse der Exploration

Üblicherweise regen die sechs Suchfelder zu sechs bis zwölf Ideen für innovative Strategieprofile an. Die Teams setzen diese dann in die Graphiken neuer Value Curves um. Dabei kommt es vor allem darauf an, dass die neuen Kurven klar die strategische Idee kommunizieren. Welche neuen Key Elemente werden vorgeschlagen? Welche fallen weg? Womit sollen deutliche Kosteneinsparungen erzielt werden? Welche Key Elemente sollen relativ besser, welche schlechter als bislang angeboten werden. Werden bisherige und neue Value Curve in das selbe Diagramm eingetragen, muss spontan der Strategieunterschied ins Auge stechen. Hilfreich ist es auch, wenn zu jeder Strategie eine schlagkräftige Überschrift gefunden werden kann. Die besten Innovationen sind solche, die fokussiert, unterschiedlich und prägnant kommunizierbar sind.

3. Value Innovation als Strategieprozess

Für die praktische Strategiearbeit muss natürlich die Verknüpfung der Werkzeuge mit einer Vorgehensweise erfolgen. Value Innovation kennt vier Prozessschritte, die im folgenden dargestellt werden und die sich in der Regel über einen Zeitraum von drei bis sechs Monaten erstrecken. Natürlich erfordert die Einführung der Value Innovation Idee

eine Ausbildung der Teams und der Führungskräfte. Üblicherweise geschieht das in einer zweitägigen Veranstaltung. In dieser werden die Werkzeuge gelernt. In zahlreichen Beispielen wird der Umgang mit den Werkzeugen geübt. Die Anwendung der Werkzeuge auf das eigene Geschäft rundet das aktive Lernen ab.

Für die Teams der einzelnen Suchfeldteams wird darüber hinaus noch die Day in the Life of Your Customer Methodik vermittelt. Diese Vorgehensweise ist eminent wichtig für die Qualität und die Kreativität der Explorationsphase. Sie wird häufig von den Führungskräften unterschätzt, die dem Vorurteil unterliegen, die Kundenbedürfnisse gut zu kennen.

3.1 Visualisierung des Innovationsdefizits

Bevor die Teams sich der Exploration zuwenden können, ist es unabdingbar, dass die Teilnehmer eine einvernehmliche Plattform schaffen, mit der die gegenwärtige strategische Lage beschrieben wird. Vorstände, Geschäftsführer und die Strategieteams beschreiben und verabschieden die gegenwärtigen Value Curves für ihre Geschäftsfelder, Produkte oder Services. Gleichfalls müssen einvernehmlich die strategischen Profile der Wettbewerber und der Substitute dargestellt werden. Aus diesem Material wird dann die Pioneer Migrator Settler Karte erstellt. Sie zeigt in der Regel auf, dass die Me Too Profile, also die Settler Positionen überwiegen. Diese Tatsache wiederum ist für die Teams das Indiz, dass ein Innovationsdefizit vorliegt. Als praktisch erweist sich die Erstellung der Unterlagen in zwei Schritten. Das gesamte Team erarbeitet sich die qualitativen Kurvenverläufe. Im Nachgang vervollständigt dann ein kleines Team die Unterlagen, indem es sie mit quantitativen Daten unterfüttert.

3.2 Visualisierung der Ergebnisse der Exploration

Ziel dieses Prozessschrittes ist es, mehrere neue Value Curves zu entwerfen. Für jedes der sechs Suchfelder wird ein Suchfeldkapitän, der sein Team selbst zusammenstellt, bestimmt. Idealerweise ist diese Person auch motiviert und geeignet, die Geschäftsidee, die sich im Laufe der Arbeit ergibt, auch in den Markt zu bringen. Anders ausgedrückt: für diese Arbeit werden Unternehmermentalitäten viel mehr als brillante Schreibtischstrategen gebraucht.

Die Daten und Beobachtungen, die die Teams als Input nutzen, werden bei Kunden, ehemaligen Kunden und Nichtkunden gesammelt. Diese Arbeit findet also nicht in Besprechungsräumen der Zentrale statt. Die Dokumentation der Beobachtungen können schriftlich, akustisch und visuell dokumentiert sein. Als Hilfsmittel eignet sich hier besonders die Buyer Utility Map.

Aus dem Rohmaterial entwickeln die Teams Ideen für neue Value Curves. Jede schlagkräftige Idee wird als Value Curve gezeichnet. Sie wird ferner ausführlich beschrieben: worin besteht der Fokus? Worin unterscheidet sich die Idee von den bisherigen Lösungen? Wie lässt sich die Idee griffig als Schlagzeile formulieren? Bei dieser Arbeit helfen die Beantwortung der vier Schlüsselfragen, die wir oben ausgeführt haben: welche Key Elements fallen weg? Welche kommen neu hinzu? Bei welchen Key Elements überbieten wir den Markt, bieten also deutlich höheren Value für den Käufer? Wo verzichten wir auf gewohnte Standards, bieten also dem Käufer relativ weniger Value?

Jede neue Value Curve, die die sechs Suchfeldteams für interessant halten, wird durch quantitatives Material ergänzt, bevor sie zu dem nächsten Prozessschritt gelangt.

3.3 Visualisierung der Value Innovations

Die Suchfeldteams und der Vorstand treffen sich auf Initiative der Suchfeldkapitäne, um in einer Gesamtschau die neuen Value Curves gemeinsam zu verstehen, zu diskutieren und die auszuwählen, die weiter verfolgt werden. Jedes Team verkauft in diesem Meeting seine Ideen. Ideal läuft eine solche Besprechung ab, wenn sich der Eindruck bei den Beteiligten einstellt, sie befänden sich auf einer Messe, auf der neue Geschäftsideen um die Aufmerksamkeit der Besucher buhlen. Der Vorstand zeigt während dieser Veranstaltung seinen strategischen Geschmack und begründet seine Präferenz für bestimmte neue Value Curves. Die Vorstände regen Änderungen an, helfen den Fokus der Idee weiter zu schärfen und schlagen, womöglich knackigere Slogans für die Ideen vor. Am Ende der Veranstaltung haben sich die Beteiligten auf die Innovationen geeinigt, die weitere Ressourcen bekommen. Die Ideen, die nicht weiterverfolgt werden, sind ausführlich diskutiert worden und die Autoren fühlen sich fair behandelt.

3.4 Visualisierung der Kommunikation

Der Vorstand beginnt im Nachgang zum dritten Prozessschritt mit der Kaskadierung der Kommunikation in die Organisation. Die Value Innovation, die eingeführt werden soll, wird auf einer Seite dargestellt und mit der Ist-Situation kontrastiert. In jedem Fall sind langatmige Dokumente und Zahlenfriedhöfe zu vermeiden. Neben der Kommunikation und Erläuterung richtet der Vorstand sein Hauptaugenmerk darauf, dass die Value Innovation in den Phasen der Detaillierung und Implementierung nicht seine strategische Brillanz verliert und die Ziele der Kosteneinsparung realisiert werden. Die praktische Erfahrung zeigt, dass viele Innovationen durch voreilige Kompromisse verwässert werden.

Vornehmliche Aufgabe des Managements ist es auch, die Value Innovation kopiersicher zu gestalten. Der Einsatz von Patenten sowie der Aufbau von Eintrittsbarrieren flankieren die Value Innovation und verhindern eine gar zu frühe Imitation, die gleichwohl unvermeidlich ist. Das ist genau der Grund, weshalb der Strategieprozess, den wir oben erläutert haben als eine wiederkehrender Prozess gestaltet und gelebt werden sollte.

4. Literaturverzeichnis

- FRIEDMAN, H.M./GOILLART, J.F./RUHLAND, H.J.: Developing Creative Business Strategies, Consulting 2002, Jahrbuch für Unternehmensberatung und Management, Frankfurt 2002.
- HAMEL, G./PRAHALAD, C.K.: The Core Competence of the Corporation, Harvard Business Review 68, no. 3, Page 79-91, 1990.
- GOILLART, J.G./STURDIVANT, D.F.: Spend a Day in the Life of Your Customer, Harvard Business Review, January – February, Pages 116-125, 1994.
- KIM, W.C./MAUBORGNE, R.: Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth, Harvard Business Review, January – February, Pages 104-112, 1997.
- KIM, W.C./MAUBORGNE, R.: Creating New Market Space, Harvard Business Review, January – February, Pages 83-93, 1999.
- KIM, W.C./MAUBORGNE, R.: Knowing a Winning Business Idea when You See One, Harvard Business Review, September – Oktober, 129-137, 2000.
- KIM, W.C./MAUBORGNE, R.: Chartering Your Company's Future, Harvard Business Review, June, Pages 5 - 11, 2002.
- MINTZBERG, H./AHLSTRAND, B./LAMPEL, J.: Strategy Safari, London 1998.
- PORTER, M.E.: Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, New York 1980.