

SZ-Management

Den Markt neu aufrollen

Von Volker G. Westermann

Absatzsicherung - das war die Unternehmensstrategie von gestern. Heute gibt die Richtung jene schiere Menge an Kunden vor, die ganze Branchensegmente nach ihren Vorstellungen formen kann. Und daher bieten neue Angebote mit außergewöhnlichem Nutzen für die breiten Schichten erhebliche Profit- und Wachstumschancen.

„Value Innovation“ heißt der Fachbegriff, den internationalen Unternehmen bereits zur Marktführerschaft und vervielfachten Wertsteigerung verholfen hat. Bei der Fokussierung auf die Kundensicht sind dabei nicht alle Kundenpräferenzen gleichrangig, sondern man konzentriert sich auf die Bedürfnisse der großen Mehrheit und leitet daraus Bewertungskriterien ab. Anschließend wird der jeweilige Markt völlig neu modelliert. Neu ist der Ansatz vor allem auch deshalb, weil sich Unternehmen nicht mehr auf ihre Wettbewerber konzentrieren, sondern ihr Augenmerk darauf lenken, einen neu entwickelten Markt zu dominieren.

Dagegen führt das „Weiter-so“ fast zwangsläufig ins Abseits, weil in vielen traditionellen Branchen die Wettbewerbsintensität aufgrund der austauschbaren, beinahe identischen Produkte steigt. Der entscheidende Wettbewerbsvorteil ist in diesem statischen

System nur noch der Preis. Vom innovativen Unternehmen wird erwartet, das austauschbare Produkt so in eine Kundenlösung einzubinden, dass wiederum ein einzigartiges Angebot entsteht.

So trivial die Idee auch klingen mag, so bestechend ist sie zugleich. Das belegt eine Analyse von 30 internationalen Unternehmen durch die angesehene französische Wirtschaftshochschule Insead. Da kamen die Wissenschaftler dem frappierenden Erfolg des französischen Konzerns Accor mit seiner „Formule 1“-Hotelkette auf die Spur. Die Manager haben die durch den Wettbewerb in der eigenen Branche festgeschriebenen Normen schlicht missachtet und kurzerhand ihre eigenen Regeln aufgestellt. Beispielsweise wurden kostenintensive Restaurants und Eingangshallen in den Hotels eliminiert, ebenso fielen die Rezeption mit 24-Stunden-Service so wie die ansprechende Architektur

samt üppiger Raumausstattung dem Rotstift zum Opfer. Alles wurde auf ein Minimum reduziert, um Spielräume für Investitionen zu gewinnen, wo Kunden dieser Preisklasse sie wirklich schätzen.

Fortan wurde die Qualität der Betten und der Hygienebereich weit über den Standard dieser Kategorie angehoben. Oder der deutsche Fernsehgeräte-Hersteller Loewe: Er hat es geschafft, aus dem Gebrauchsgut TV ein Designermöbelstück zu kreieren und damit dem Preisdruck zu entgehen. Heute geht Loewe noch einen Schritt weiter und ergänzt das Produkt Fernseher um den Service Raumgestaltung, der das perfekte Audio- und Videoerlebnis für den Kunden inszeniert.

Was muss getan wer-

den, um die Masse der potenziellen Kunden zu gewinnen? Für Henning Kagermann, Chef des Softwarekonzerns SAP, ist das längst nur noch eine rhetorische Frage. Der Erfolg seines IT-Unternehmens beruht nach den Ermittlungen der Insead-Professoren „auf der Veränderung des Marktes durch eine Neugestaltung der Faktoren und Formen“. Wo es früher nur punktuelle Softwarelösungen gab, wurde ein neuer Markt geschaffen, der dem Konzern zu weltweitem Erfolg verhalf.

Selbst Kommunen schwenken mittlerweile in die „Value Innovation“-Strategie ein. Das zeigt eine Fallstudie über die New Yorker Polizei, die in den letzten Jahren neuen Sicherheits-„Value“ für die Megastadt am Hudson River geschaffen und zugleich Kosten gespart hat. Hinter solchen strategischen Überlegungen steht eine Philosophie, die verkrustete Innen-Orientierung der Unternehmen aufzubrechen und in eine vitale Außen-Orientierung umzuwandeln. Dabei steht dann buchstäblich alles auf dem Prüfstand. Aber Achtung: „Value Innovation“ bietet keine Garantie für den dauerhaften Erfolg. Sie muss ständig weiterentwickelt werden.

Der Autor ist Geschäftsführer der MSU Consulting GmbH in Bad Homburg.

