

Frugal Innovation – die aufstrebende Mittelklasse gewinnen

Unternehmen, die die aufstrebende Mittelklasse in Emerging Markets erobern wollen, kommen nicht um sie herum: «Frugale Innovationen» sind spezifisch für die Bedürfnisse von Kunden in Emerging Markets entwickelte Lösungen. Wenn westliche Firmen sie nicht selber entwickeln, laufen sie Gefahr, Boden an Firmen aus Emerging Marktes zu verlieren – auch in den westlichen Heimmärkten. Von Oliver Gassmann, Stephan Winterhalter & Christoph H. Wecht



Gillette Guard – Frugal Innovation für Indien. Zum Video: <http://bit.ly/GilletteGuard>

Bild: Screenshot Youtube

Längst sind Märkte wie Indien und China nicht mehr nur die «Fabriken der Welt», sondern immer mehr Treiber von Innovationen. Die Tatsache, dass 80 Prozent aller ausserhalb des Konzern-Stammlandes aufgebauten Forschungs- und Entwicklungs-Zentren der letzten Jahre in Indien oder China aufgebaut wurden, unterstreicht diese Entwicklung. Getrieben durch rasantes Wachstum steigt auch der Wohlstand in diesen Ländern, sodass man in Indien und China von einer Versiebenfachung des Durchschnittseinkommens bis 2060 ausgeht. Die neu entstehende Mittelklasse wird zum globalen Wachstums- und Innovationstreiber. Unternehmen, die die richtigen Produkte für diese aufstrebende Schicht entwickeln, werden in Zukunft zu den Gewinnern gehören.

Die Fokussierung auf die aufstrebende Mittelklasse in Emerging Markets (Tagesbudget von 2 bis 13 Dollar) stellt für viele westliche Unternehmen eine grosse Herausforderung dar, birgt aber auch grosses Innovationspotenzial. Reine Low-cost-Versionen westlicher Produkte (zum Beispiel durch Verlagerung der Produktion und Beschaffung vor Ort, günstigere Rohstoffe etc.) sind oftmals der erste Schritt, reichen aber langfristig nicht aus, um neue Kunden zu erreichen. Produkte mit neuer Value Proposition – Basisfunktionen, entwickelt für die spezifischen Einsatzbedingungen in Emerging Markets zu extrem niedrigem Preis – sind gefragt.

Etablierte Methoden zur Kosteneinsparung während der Produktentwicklung sind wichtige Elemente zur Kostenreduktion, greifen aber im Hinblick auf den Miteinbezug von Kundenbedürfnissen und die spezifischen Einsatzbedingungen vor Ort zu kurz. Vielmehr muss zum Beispiel mit ethnografischen Studien ein tiefes Kundenverständnis geschaffen werden, damit fokussierte Produkte entwickelt werden können. Durch die spezifischen Anforderungen für den Gebrauch dieser Produkte entstehen radikal neue Anwendungen – frugale Innovationen.

Mobiles Ultraschallgerät

Das wohl bekannteste Beispiel für frugale Innovation ist ein von General Electric für China entwickeltes Ultraschallgerät, das batteriebetrieben und nicht grösser als ein Laptop ist. Dadurch ist das Gerät nicht mehr nur wie bisherige High-end-Geräte stationär in Spitälern einsetzbar, sondern kommt vor allem im ländlichen Hinterland mobil zum Einsatz. Zudem ist das Gerät so preiswert, dass die einzelne Untersuchung pro Patient so günstig ist, dass sich diese auch die Landbevölkerung leisten kann.

Procter & Gamble hat 2010 für indische Männer einen Gillette-Rasierer entwickelt, um den Rasiergewohnheiten der ländlichen Bevölkerung zu entsprechen. Ein gemischtes Entwicklungsteam ist hierfür für einige Monate ins ländliche Indien und in andere Emerging Markets gereist, hat Männer bei der Rasur beobachtet, Interviews und Tests durchgeführt. Die Erkenntnisse führten zu einem Einklingen-Rasierer, der Männer vor Schnitten schützt (in den ländlichen Gebieten rasieren sich Männer oft noch mit offenen Doppelklingen, wie sie vor über 100 Jahren erfunden wurden), der abgestimmt ist für längeres und borstiges Haar (indische Männer rasieren sich oft nicht täglich), sich leicht abspülen lässt (kein fließendes Wasser) und mit einem Preis von \$33 Cents (Rasierer) und \$2 Cents (Ersatzklinge) nur ein Bruchteil der Rasierer kostet, die Gillette in Europa verkauft. Um dieses Preisniveau erreichen zu können, musste der «Gillette Guard» von Grund auf neu entwickelt werden und kommt dadurch mit 80 Prozent weniger Teilen aus als andere Modelle.

Kundenanforderungen analysieren

Nebst der radikalen Kostenreduktion besteht die Hauptherausforderung bei der Entwicklung frugaler Produkte darin, die Kundenanforderungen genau zu kennen und zu erfüllen. Aus diesem Grund haben Firmen mit Ursprung in Emerging Markets oft einen Heimvorteil im Wettlauf um die aufsteigende Mittelklasse. Tinayu, ein chinesischer Handy-Hersteller, macht der etablierten Konkurrenz mit einzigartigen neuen Produkteigenschaften, wie zum Beispiel ultraviolettem Licht zur Erkennung von Falschgeld oder einem integrierten Visitenkarten-Scanner, zu schaffen. Haier, der chinesischen Weltmarktführer für Haushaltsgeräte, hat alleine für den chinesischen Heimmarkt über 70 Kundensegmente definiert, für die spezifische Produkte entwickelt werden. So entstand unter anderem eine Waschmaschine, die nicht nur Wäsche sondern auch Gemüse (Kartoffeln etc.) waschen kann. Dies, weil viele Bauern ihre Kartoffeln für den Wochenmarkt schön gewaschen haben wollen, um einen besseren Preis zu erzielen.

In manchen Fällen ist für frugale Innovation keine Produktinnovation notwendig und es genügt die vorherrschende Branchenlogik und damit das Geschäftsmodell zu verändern. Die indische Narayana Health Group bietet offene Herzoperationen für 2000 Dollar anstatt der in den USA üblichen 50'000 Dollar an. Dieser Preis ist möglich, weil neben niedriger Lohnkosten vor allem Operationsprozesse standardisiert und weitere Ansätze zur Kostensenkung aus der industriellen Produktion übernommen wurden. Im Spital in Bangalore führen rund 40 Kardiologen 600 Herzoperationen pro Woche durch. Dies führt nicht nur zu tiefen Kosten, sondern auch zu extrem hoher Expertise bei den lokalen Herzspezialisten. Kardiologen aus Europa reisen mittlerweile nach Bangalore, um dort Weiterbildungskurse zu besuchen.

Reverse Innovations

Auch in westlichen Märkten besteht ein Bedarf an frugalen Produkten. Haier verkauft viele seiner Produkte genauso weltweit wie GE das Ultraschall-Gerät global vermarktet. Reverse Innovations – global vermarktete frugale Produkte – treffen die Bedürfnisse von immer mehr Kunden in westlichen Industrienationen. Gründe hierfür sind einerseits eine Rückbesinnung auf einfache Produkte, die eine hohe Benutzerfreundlichkeit aufweisen und nicht mit Funktionen gespickt sind, die Kunden keinen Mehrwert liefern. Andererseits drängt steigender finanzieller Druck durch anhaltendes schwaches Wachstum viele Menschen aus dem Mittelstand in finanzschwächere Schichten, die sich High-end-Produkte nicht mehr leisten können.

Für westliche Unternehmen sind frugale Innovationen sowohl Chance als auch Gefahr zugleich. Die Hauptgefahr besteht für sie darin, dass wenn sie es nicht schaffen die aufstrebende Mittelklasse mit kostengünstigen Produkten zu bedienen, die Konkurrenz aus China oder anderen Emerging Markets frugale

Produkte entwickelt, welche später in den Westen fließen und die Marktposition etablierter Unternehmen bedrohen. Aus diesem Grund empfiehlt sich frugale Innovation für westliche Unternehmen zumindest als Verteidigungsstrategie. Chancen bietet frugale Innovation als Strategie, um mit neuen Produkten neue preissensible Kunden zu gewinnen – sowohl in aufstrebenden als auch in etablierten Märkten.

Oliver Gassmann ist Professor für Innovationsmanagement an der Universität St.Gallen und Direktionsvorsitzender am dortigen Institut für Technologiemanagement (ITEM-HSG). Stephan Winterhalter ist Forschungsassistent und Doktorand am ITEM-HSG, wo Christoph H. Wecht, neben seiner Tätigkeit als Managing Partner der BGW AG, das Kompetenzzentrum für Open Innovation leitet.

Buchempfehlung: [«Profiting from Innovation in China»](#); O. Gassmann, A. Beckenbauer, S. Friesike (Hrsg.), Springer-Verlag, 2012, 129 Seiten, ISBN 978-3-642-30591-7. China is dramatically catching up and is rapidly becoming a leading technological innovator on the global scale. This book addresses managers dealing with innovation in China, and offers concrete advice on how Western firms can benefit from these innovations. Among others, it provides examples and checklists to help decision-makers active in China.
