

GASTKOMMENTAR

Konsum in Zeiten «frugaler Innovation»

Viele Produkte werden immer komplexer und teurer. Das stört Konsumenten, die kein Geld für Funktionen ausgeben wollen, die sie als unnötig empfinden. Unternehmen kommen diesem Unmut zusehends entgegen und entwickeln Produkte, die kostengünstiger und dennoch «gut genug» sind; das Stichwort lautet «frugale Innovation». Von Cornelius Herstatt

Qualität hat ihren Preis. Dieses anscheinend unumstössliche Credo ist ein Grundpfeiler der Produktentwicklung und spiegelt sich darin, dass viele Produkte immer komplexer und teurer werden. Handys und Computer gelten bereits nach wenigen Monaten als veraltet, Automobile werden kurze Zeit nach ihrer Markteinführung über ein Facelifting verjüngt und durch Nachfolgemodelle ersetzt. Es scheint, dass Langlebigkeit an Bedeutung verliert. Es gibt aber auch Gegenbewegungen: Menschen, die sich bewusst für Produkte mit wenigen, für sie bedeutungsvollen Funktionen entscheiden. Jüngere Menschen beschreiten zudem beim Konsum neue Wege, etwa mittels «Shareconomy» (teilen statt besitzen). Beispiele für solche Veränderungen sind Car2Go, öffentliche Leihvelos oder Airbnb (Privatpersonen vermieten ihr Zuhause).

Sparsam und nützlich

Hinzu kommt, dass in vielen Ländern Europas das Wachstum stagniert. Das führt dazu, dass sich viele Menschen aufwendige, teure Produkte gar nicht mehr leisten können. Wirtschaftliches Wachstum findet heute nicht mehr primär bei uns, sondern in Ländern wie China und Indien statt. Die dort entstehende Mittelschicht hat zwar einen enormen Nachholbedarf, kann sich Produkte aus der entwickelten Welt aber meist nicht leisten oder sie auch gar nicht brauchen: Was soll man in Indien mit einem Kühlschrank, wenn man auf dem Land lebt, wo es oftmals keinen Strom gibt. Unternehmen müssen erkennen, dass ihre Produkte oft nicht mehr den Anforderungen gerecht werden, weil sie zu komplex, teuer, funktional überfrachtet («over-engineered») oder nicht langlebig genug sind.

Wie gehen Hersteller mit diesen Veränderungen um? Das neue Stichwort lautet «frugale Innovation»: Frugale Innovationen sind Produkte und Dienstleistungen, die einerseits erschwinglich sind und andererseits eine für den Verwendungszweck angemessene Qualität («affordable excellence») besitzen. «Frugal» wird dabei vom lateinischen «frugi» abgeleitet, was so viel wie «einfach, sparsam und nützlich» bedeutet. Frugale Innovationen stellen intuitiv nützliche Problemlösungen für preisbewusste Kunden dar, die kein Geld für unnötig empfundene Funktionen ausgeben können oder wollen. Das schliesst Käufer in der hochentwickelten Welt wie auch in Schwellenländern ein.

Beispiele finden sich bei Produkten und Dienstleistungen. Zu nennen ist in Europa der Dacia Logan, ein Auto im Stil eines kleinen SUV aus dem Haus Renault. Der Dacia kostet signifikant weni-

ger, weil er mit gut 35 Prozent weniger Bauteilen als vergleichbare Fahrzeuge auskommt. Dacia (Logan) ist schon wenige Jahre nach der Markteinführung der bedeutendste Umsatzträger der Renault-Gruppe. Ein anderes Beispiel ist die japanische Muji-Gruppe. Sie bietet ein grosses Sortiment an Produkten: Kleider, Kleinmöbel, Lebensmittel und in Japan ganze Häuser. Hinter den Produkten steht der Leitgedanke «mujirushi ryōhin», was «keine Marke, gute Produkte» bedeutet. Muji ist mit seinen Shops fast in der ganzen Welt vertreten.

Eine Gegenüberstellung der Preise frugaler und vergleichbarer Standardprodukte in 13 Kategorien in Indien zeigt Preisdifferenzen zwischen 58 und 97 Prozent. Derart grosse Unterschiede lassen sich nicht durch blosses Abspecken bestehender Lösungen erreichen, sondern erfordern einen «Zero-based»-Ansatz, bei dem die gewünschte Funktionalität des Produkts quasi von null neu entwickelt wird. Dabei spielt eine konsequente Zielkostenrechnung eine zentrale Rolle. So hat die Robert Bosch AG für den indischen Fahrzeughersteller Tata Motors eine neue Einspritzpumpen-Technologie entwickelt, die markant günstiger ist als bestehende Systeme. Daran arbeitete ein deutsch-indisches Entwicklungsteam vor Ort intensiv mit Tata zusammen. An der neuen Technik sind dabei auch europäische Fahrzeughersteller interessiert, und zwar nicht nur, weil sie viel billiger ist, sondern auch, weil sie sehr gute Abgaswerte ermöglicht.

Wie viel Qualität ist erlaubt?

Frugale Innovationen sind somit nicht nur billige Imitate bestehender Lösungen, sondern können echte Innovationen darstellen. Bei deren Realisierung stellt sich neben dem Kostenproblem stets die Frage, welche «Qualität» sie mit Blick auf die verwendete Technologie erlauben. Kategorien wie Lowtech oder Hightech reichen zur Erklärung nicht mehr aus, da diese nicht zwangsläufig mit niedrigen oder hohen Produktkosten korrelieren. Es geht im Kern um die Frage, wie eine gewünschte Funktionalität eines Produktes oder einer Serviceleistung technologisch angemessen erfüllt werden kann bzw. welche technologische Lösung aus Sicht des Verbrauchers «gut genug» ist. Hersteller können dazu auf das bewährte Instrument der Wertanalyse zurückgreifen. Dabei wird das Produkt als Bündel von Kernfunktionen betrachtet und jeder Funktion ein Nutzwert zugeordnet. So kann gezeigt werden, welche Funktionen vom Anwender tatsächlich gewünscht werden und wofür dieser zu zahlen bereit ist. Dabei geht es nicht per se darum,

immer die billigste Lösung zu realisieren, denn auch für frugale Innovationen gilt das Versprechen einer attraktiven und als zuverlässig geltenden Marke. Ein betont billiges Produkt geht hingegen mit dem Risiko einher, dass die Kunden es aus Angst um den eigenen Ruf oder aus Sicherheitsbedenken meiden. Das gilt in Indien wie bei uns.

Die bei frugalen Innovationen oft engen Gewinnmargen lassen sich kompensieren, wenn es gelingt, sie durch ein hohes Volumengeschäft abzufangen. Aus diesem Grunde ist eine hohe Skalierbarkeit frugaler Produkte von elementarer Bedeutung. So schafft es etwa Unilever, in Massen hergestellte Seifen oder Shampoos in kleinsten Verpackungsgrössen profitabel über ganz Indien zu verteilen, dank Skaleneffekten bei Herstellung und Vertrieb. Von den Entwicklungsteams sind dabei Kreativität, Offenheit für unorthodoxe Lösungen und das Denken in Analogien gefordert.

Cornelius Herstatt ist Professor am Institut für Technologie- und Innovationsmanagement der Technischen Universität Hamburg-Harburg.