



October 31, 2009

■ Innovation von Wertkonstellationen

Dear Reader

Die gegenwärtige Krise birgt zwei Gefahren für Innovationen im Unternehmen. Erstens werden Budgets und Ressourcen gekürzt für Projekte, die sich erst langfristig auszahlen, um Liquidität zu horten. Zweitens, und vielleicht nicht weniger gefährlich, werden Trends zuwenig beachtet, weil die ganze Aufmerksamkeit der Frage gilt, ob wir uns in einer V-Rezession befinden, oder in einer U-, W-, oder L-Rezession.

Einer dieser Trends ist die weiter zunehmende Nähe zwischen Wirtschaftspartnern, die getrieben wird durch neue Kommunikationsmittel und -verhalten. E-Mail, Skype, LinkedIn, Facebook, Google, eBay, Paypal, Fedex und IBAN-Banknummern machen das globale Dorf zur Realität und führen dazu, dass ein Unternehmen immer seltener als isolierte Wertkette funktioniert. Das Unternehmen und seine Mitarbeitenden sind in vielfältiger und sehr dynamischer Weise mit anderen Partnern verknüpft. Die globale, unternehmensübergreifende Arbeitsteilung ist dank tiefen Transaktionskosten möglich geworden.

[\[Hier klicken für Download der pdf Version\]](#)

Damit stellt sich die Frage, wie sich die Innovationen der Zukunft von den Innovationen der Vergangenheit unterscheiden, und welche Rolle dem Strategischen Marketing zukommt.

In unserem Forschungsprojekt haben wir Innovationen in zwei Kategorien eingeteilt. Die erste Kategorie sind Innovationen, bei welcher ein neues Produkt erfunden wird, welches die bestehenden Produkte aussticht und ablöst. Das klassische Beispiel hier ist die Glühbirne, die von Alva Edison erfunden wurde. Edison hat über tausend Patente angemeldet, und hat damit die kollektive Vorstellung, was Innovationen sind, massgeblich mitgeprägt. Diese erste Kategorie nennen wir "Isolierte Innovationen". Stärker interessiert haben uns jedoch Innovationen, die gerade nicht dieser Logik entsprochen haben. Zu den Fällen, die wir untersucht haben, zählen zum Beispiel die Grameen Bank in Bangladesh, die Zeitung "20 Minuten", der Videoverleiher Netflix, iTunes von Apple, Mobility Car-Sharing, IKEA, Insulin-Pens und viele mehr. Am Beispiel der Grameen Bank können einige Besonderheiten dieser Kategorie aufgezeigt werden, die wir Kombinierte Innovationen nennen.

Der Ökonomieprofessor Muhammad Yunus hatte erkannt, dass der Teufelskreis der Armut von alleinerziehenden Müttern in Bangladesh nur durchbrochen werden kann, wenn diese Zugang zu fairen Beschaffungs- und Absatzmärkten erhalten, und, noch wichtiger, Kredit erhalten, um genügend Rohmaterialien einkaufen zu können. Weil diese Frauen aber keine Sicherheiten bieten können, nicht wissen, wie man geschäftet und in den ländlichen Gegenden nur schwer zu erreichen sind, war ihnen der Zugang zum Kreditmarkt versperrt, auch wenn sie nur 20 US\$ Startkapital benötigt hätten. Mit der Gründung der Grameen Bank 1983 hat Yunus nun

BOOKS

Die Revolution der Innovation von Prahalad



Die Zukunft gehört den Unternehmen, die jedem einzelnen Kunden nicht nur Produkte und Dienstleistungen, sondern eine einzigartige positive Erfahrung bieten. Dazu bedarf es zunehmend einer globalen Beschaffung von Ressourcen. Diese Kernthesen legen C. K. Prahalad und M. S. Krishnan in ihrem Buch sehr überzeugend dar und illustrieren sie mit einer Vielzahl von Beispielen. Besonders interessant sind die Erfahrungsberichte aus Indien, die zeigen, dass sich in den Schwellenländern eine beeindruckende Wirtschaftskompetenz entwickelt. Man merkt dem Buch an, dass es von hochkarätigen Fachleuten verfasst wurde, die nicht nur einen hervorragenden Ruf als Akademiker genießen, sondern auch wichtige internationale Projekte beratend begleitet haben. getAbstract empfiehlt das Werk allen, die Verantwortung für die strategische Neuausrichtung ihrer Organisationen tragen, sowie überhaupt allen, die sich für die Wirtschaftswelt der Zukunft interessieren (Rezension von Rolf Dobelli, getAbstract).

[Bestellen bei Amazon](#)

Marktorientierte Innovation von Christensen



Wie stellt man es an, neue Wachstumsfelder zu erschließen, ohne dabei viel Geld zu verbrennen und letztlich doch zu scheitern? Christensen und Raynor geben dafür wertvolle Anhaltspunkte. Sie sind überzeugt: Wer auch in der Krise noch wachsen will, braucht echte Innovationen. Produkte, die jeder haben will, weil sie im Vergleich mit dem bisherigen einen Quantensprung darstellen. Solche revolutionären Ideen (wie E-Mail, Flachbildschirme oder endoskopische Chirurgie) stehen im Zentrum ihres Buchs, einer sorgfältig strukturierten Anleitung, wie man nicht nur

nicht versucht, ein "innovatives" Finanzprodukt auf den Markt zu bringen, sondern er hat verschiedene Akteure zu einer neuartigen Wertkonstellation zusammengeführt. Anstatt Filialen zu eröffnen schickt die Grameen Bank ihre Mitarbeiter in die ländlichen Dörfer. Dort treffen sie mit Gruppen von Frauen zusammen um eine Gemeinschaft zu bilden. Diese Gemeinschaft sichert sich den fairen Zugang zu den Beschaffungs- und Absatzmärkten. Erst wenn die Gemeinschaft etabliert ist, erhalten ihre Mitglieder den ersten Mikrocredit. Aufgrund des sozialen Zusammenhangs fühlen sich die Frauen zur Tilgung der Schulden verpflichtet: sie wissen, dass die anderen Frauen keine weitere Kredite mehr erhalten, wenn sie selbst ihren Kredit nicht zurückzahlen. Gleichzeitig helfen sie die Frauen bei der Arbeit und lernen voneinander. Sobald der erste Kredit zurückbezahlt ist, erhalten die Frauen einen zweiten, grösseren Kredit und der Kreislauf beginnt von Neuem. Weil dieses Modell den Ärmsten der Welt hilft, aus dem Teufelskreis der Armut auszubrechen, wurde Yunus 2006 sogar mit dem Friedensnobelpreis ausgezeichnet. Bei der Grameen Bank handelt es sich um eine "Kombinierte Innovation", weil nicht der Kredit an und für sich den Erfolg ausmachte, sondern die Schaffung einer neuartigen Wertkonstellation mit mobilen Beratern und sozialen Gemeinschaften als Kundinnen.

Man muss aber nicht nach Bangladesch gehen, um Kombinierte Innovationen zu studieren. Der unglaubliche Erfolg von Gratiszeitungen wie 20 Minuten (Auflage 750'000 in 2008 in der Schweiz, im Vergleich zu Blick mit 240'000 und Blick am Abend mit 211'000) beruht wohl kaum auf besserem Journalismus. Was "20 Minuten" erreicht hat, ist die Kreation einer neuen Wertkonstellation mit zwei wesentlichen Akteuren: Erstens übernehmen die Inserenten die vollen Kosten der Zeitung zugunsten der Leser, und zweitens dient der öffentliche Verkehr (Bahnhöfe und Busstationen, aber auch Züge, Trams und Busse) als Distributionsnetz.

Wir gehen davon aus, dass Kombinierte Innovationen in Zukunft die Isolierten Innovationen verdrängen werden, weil es immer einfacher wird, verschiedene Akteure in neuartigen Wertkonstellationen zusammenzubringen. Die Aufgabe des Strategischen Marketings ist es, nicht nur die Bedürfnisse der Kunden, sondern auch die Bedürfnisse der anderen Akteure zu erkennen. Dazu muss das Marketing, wie im Grameen Beispiel gezeigt, aktiv dafür sorgen, dass die Kunden das Angebot nicht nur kaufen wollen (Motivation), sondern dass sie Zugang zum Angebot haben (Opportunity) und dass sie über die notwendigen Fähigkeiten verfügen (Ability). Meine These ist, dass dieser Marketingansatz, Motivation-Opportunity-Ability (MOA) die produktorientierten 4P's (product, price, place, promotion) ablösen werden und dass damit Innovation und Marketing besser integriert werden.

Ein Artikel basierend auf diesem Manuskript erschien am 28.10.09 in der Schweizer Handelszeitung.

■ Service Innovation @ OWP, June 20-25, 2010

Orchestrating Winning Performance is a 6-day program at IMD in Lausanne Switzerland. You will learn through timely, practical research material, real-life case studies, active class discussions and extensive group work.

In addition to IMD's world-class Faculty, you will hear and meet industry experts, CEOs and inspiring thought leaders in fields outside of business. One of the many programs offered during OWP is my stream on service innovation.

[Learn more about OWP](#)



Sorgfältig strukturierte Anleitung, wie man nicht nur einmal, sondern systematisch neue Geschäftsfelder aufspürt und erschließt (Amazon Rezension).

[Bei Amazon.de bestellen](#)

Marketingkonzept (2. Auflage, 2009)



Dieses Lehrmittel ist Teil der Reihe «Marketing & Verkauf».

Es vermittelt breites Grundlagenwissen rund um das Marketingkonzept. Angefangen bei der Markt-, Unternehmens- und Umweltanalyse über die Zielsetzungen des Marketings allgemein, beschäftigt es sich mit verschiedenen Marketingstrategien, dem Marketingmix, dem Produkte- und Preismix, mit den neueren Formen E-Business und E-Commerce und abschliessend mit Marketingbudget, -kontrolle und -organisation.

«Marketingkonzept» bietet fundierte Theorie und ist durch eine Fülle von Beispielen dennoch sehr praxisnah. Es enthält Repetitionsfragen mit kommentierten Lösungen und ein ausführliches Glossar. Das Buch eignet sich besonders als Lehrmittel zur Vorbereitung auf die Berufsprüfungen für Marketingfachleute und für Verkaufsfachleute mit eidg. Fachausweis. Darüber hinaus richtet es sich an Studierende und Lehrende von Fachhochschulen und Universitäten und ist sowohl für den Einsatz in der Ausbildung als auch für das Selbststudium geeignet.

Stefan Michel, Marketing. Grundlagen mit zahlreichen Beispielen, Repetitionsfragen mit Lösungen und Glossar, 2. Auflage 2009, ISBN 978-3-7155-9307-4, CHF 49.00,

<http://www.compendio.ch/Bildungsmedien/?Titel=2072>

Marketing Grundlagen (4. Auflage 2009)



von Stefan Michel und Karin Oberholzer Michel
Dieses Buch bietet eine Einführung in das Marketing und vermittelt gleichzeitig fundierte Theorie und Praxis durch eine Fülle von Beispielen, Artikeln und Checklisten. Dank der Auseinandersetzung mit Themen, die in den letzten Jahren aufkamen und die mit der schnellen Verbreitung der elektronischen Medien, v.a. des Internets zusammenhängen (z.B. E-Business-Modelle, E-Commerce), ist das Buch sehr aktuell. Grosse Bedeutung wird auch dem Customer Relationship Management (CRM) eingeräumt.

<http://www.compendio.ch/Bildungsmedien/?Titel=1781>

■ 4A statt 4P: Innovationen für die Ärmsten der Welt

Westliche Unternehmen müssen sich gänzlich neu orientieren, wenn sie Produkte und Dienstleistungen für die Ärmsten der Welt (Bottom of the Pyramide, kurz BOP) anbieten wollen. MIT Sloan

Anstelle der 4P (product, price, place, promotion) schlagen Anderson/Markides 4A's vor:

Affordability: Kunden müssen sich das Produkt leisten können (to afford).

Acceptability: Das Produkt und die Distribution muss akzeptiert werden und muss den kulturellen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen entsprechen (to accept).

Availability: Das Produkt oder die Dienstleistung muss an geeigneten Verkaufsstellen erhältlich sein (to be available).

Awareness: Das Angebot muss bei Kunden und Distributionspartnern bekannt sein (to be aware).

Der Artikel in der MIT Sloan Management Review kann [hier](#) gratis heruntergeladen werden.



[Xing](#) ist [Facebook](#) für Manager.

QUICKLINKS

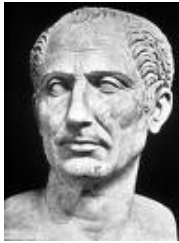
Mein GfM Blog
Marketing- [Blog](#) in
Zusammenarbeit mit der
[Gesellschaft für Marketing](#)

■ Brainstorming on Stone Wheel



Ever wondered how the wheel got invented?
[Click here to see the YOUTUBE clip](#)

■ Latin for Managers, Lesson 5



Nunc Tutus Exitus Computarus.

Translation:
"It's Now Safe To Turn Off Your
Computer."

www.michel-partner.ch
michel@michel-partner.ch

[Unsubscribe or update your email preferences by selecting this link.](#)

