

# Märkte ohne Konkurrenz suchen

Neue Strategie: Value Innovation stellt die Gäste in den Mittelpunkt / Hotelleistungen gezielt reduzieren oder stark verbessern

**STUTTGART.** Viele erfolgreiche Unternehmen setzen sich ganz bewusst nicht dem ruinösen Wettbewerb aus, sondern suchen innovative Wege, um Kunden deutliche Nutzensteigerungen zu offerieren. Value Innovation heißt hier das Zauberwort.

Die Professoren Chan Kim und Renée Mauborgne von der französischen Kaderschmiede Insead haben auf der Basis von empirischen Studien diesen Strategieansatz entwickelt. Value Innovation beruht auf der Erkenntnis, dass bisher meist die Mitbewerber und weniger die Kunden im Mittelpunkt der Produkt- und Dienstleistungsgestaltung standen.

Der neuartige Ansatz stellt die Kunden konsequent ins Zentrum. Das heißt, man versetzt sich selber in die Sichtweise des Kunden und betrachtet sein Unternehmen von außen: Was ist den Kunden wirklich wichtig? Wofür sind sie bereit mehr zu zahlen? Wo würden die Kunden auch Abstriche machen, um Geld zu sparen? Auf was könnte man gar gänzlich verzichten?

## Formule 1 als Value Innovator

Als gutes Beispiel für ein innovatives Unternehmen nennen Kim und Mauborgne den französischen Konzern Accor und seine Low-Budget-Kette Formule 1. Die Manager von Accor hätten die Normen des Marktes einfach missachtet und eigene Regeln aufgestellt, loben die Professoren.

Kostenintensive Restaurants und große Eingangshallen mit Lounge gibt es dort nicht. Die Rezeption ist nur während den Stoßzeiten besetzt, beziehungsweise durch einen Automaten ersetzt, die Architektur ist sehr einfach und nicht besonders ansprechend und die Zimmer sind nur mit dem absolut Notwendigsten ausgestattet.

„Wir wollten Spielräume für Investitionen an den Stellen erhalten, wo es die Kunden dieser Preisklasse wirklich schätzen“, erklärt man bei Accor. Die Qualität der Betten und des Hygienebereichs liegen deshalb weit über dem Standard dieser Kategorie. So verfügen viele Formule 1 Hotels bereits über selbstreinigende Toiletten und Duschen.

## Neue Märkte – neue Gäste

Das Konzept hat sich für Accor bewährt. Die Investitionen pro Zimmer sind um 50 Prozent niedriger als bei einem vergleichbaren 1-Sterne-Hotel. Die Mitarbeiterkosten konnten bis zu 35 Prozent gesenkt werden und für Sales und Marketing wird Dank einer ganz klaren Positionierung ein Viertel weniger ausgegeben.

Formule 1 hat auch ganz neue Märkte erschlossen. So beispielsweise Fernfahrer, die früher in ihrem Lastwagen übernachtet haben oder auch



Strategie statt Zufall: Auslastung und Gästezufriedenheit sind zu messbaren Größen geworden

Foto: Imago

Geschäftsreisende, die sich kurz für einige Stunden erholen wollen.

Weitere Unternehmen, die sich komplett von den herkömmlichen Wertkurven ihrer Mitbewerber gelöst haben und damit zu den Value Innovatoren gezählt werden, sind beispiels-

weise Amazon, Ikea, Starbucks, EasyJet, Swatch, Dell, und Zara.

In zwei einfachen Schritten kann man selbst die eigene neue Wertkurve entwickeln. In einem ersten Schritt wird die Wertkurve des Unternehmens im Vergleich zu den Wettbewerbern aus Kundensicht aufgezeichnet. Die Werttreiber des Unternehmens stellen die Bewertungskriterien dar. Werttreiber in einem typischen Hotel

können beispielsweise sein: Zimmergröße, Preis, Verfügbarkeit der Rezeption, Restaurationsangebot, Seminarmöglichkeiten, Architektur, Standort, Kompetenz der Mitarbeitenden, Sauberkeit.

Versetzen Sie sich in die Sichtweise der Kunden und versuchen Sie herauszufinden, aufgrund welcher Werttreiber ein Kunde einen bestimmten Hoteltyp wählt. Diese Werttreiber sind aufzulisten und mit denen der Mitbewerber zu vergleichen. Das geschieht am besten durch eine grafische Darstellung (siehe Abbildung unten).

Wo bringen Sie mehr beziehungsweise weniger Leistung als die Mitbewerber? Die Leistungsstufen einzelner Werttreiber sind mit genauen Zahlen zu belegen (Zimmergröße, Preis). Bei anderen Werttreibern muss man sich mit Schätzungen begnügen (Freundlichkeit der Mitarbeiter).

Im zweiten Schritt stellt man sich die grundlegenden Fragen:

**Eliminieren:** Welche Werttreiber, die in der Branche bislang als unentbehrlich galten, könnten komplett wegfallen?

**Reduzieren:** Welche Werttreiber haben für Kunden nur geringen Wert und können geschickt gesenkt werden?

**Anheben:** Welche Werttreiber sind aus Sicht des Kunden wichtig, aber noch nicht zu seiner vollen Zufriedenheit erfüllt und sollten daher verbessert werden?

**Kreieren:** Welche Werttreiber werden bis jetzt noch gar nicht angeboten und sollten neu eingeführt werden?

Jetzt müssen eine oder auch zwei neue Linien auf dieser Grafik eingezeichnet werden:

Wo können Sie sich deutlich von Ihren Mitbewerbern unterscheiden?

Wo könnten Sie bewusst über den Branchenstandard gehen, um den Kunden mehr anzubieten?

Wo könnten Sie Leistungen streichen oder reduzieren, die für den Kunden nicht relevant sind?

Es liegt auf der Hand, dass eine Strategie „Eliminieren und Reduzie-

ren“ zu deutlichen Kostensenkungen führt. Wobei eine Strategie des „Anhebens“ und „Kreierens“ Investitionen benötigt. Finden Sie heraus, wo in Zukunft das Schwergewicht liegen soll.

Am Ende dieser Analyse steht nicht nur die Veränderung der eigenen Wertkurve, sondern auch die Veränderung des Marktes, wobei vor allem die vierte Fragenkategorie zur wirklichen Value Innovation und damit zu

dauerhaften Wettbewerbsvorteilen führt.

Value Innovation bietet jedem Hotelier die Chance, durch eine konsequente Kundenausrichtung und durch systematische Aufdeckung von Innovationspotenzialen dauerhafte Wettbewerbsvorteile zu entwickeln und zu halten.

Jiri Scherer

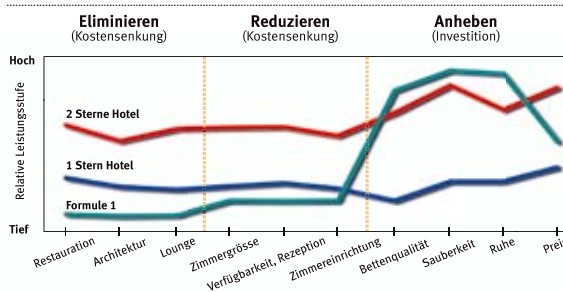
## Buchtipps

**Value Innovation** stellt die Kunden ins Zentrum aller Überlegungen. W. Chan Kim und Renée Mauborgne sind Professoren an der Elite Business School Insead in der Nähe von Paris. Sie haben diesen Strategieansatz geprägt und in ihrem Fachbuch „Der Blaue Ozean als Strategie“ beschrieben.  
 ▶ [www.insead.edu](http://www.insead.edu)

Quelle: Denkwerkstatt Innovation GmbH, Zürich

## Schrittweise zur neuen Wertkurve

Die Werttreiber des Unternehmens stellen die Bewertungskriterien dar



Quelle: Denkwerkstatt Innovation GmbH, Zürich