



HOME | NEWS | KONTAKT | IMPRESSUM



## WHITEPAPER Ausgabe 01\_2018

Mich begeistert es, Unternehmen wachsen und gedeihen zu sehen. Ich bin Entrepreneur – und im Kern heißt Entrepreneurship nichts anderes, als anders zu sein. Meine WHITEPAPERS behandeln vorwiegend Themen der großen Transformation der alten - uns bekannten Wirtschaftswelt, in eine neue digitalisierte Welt der **Wirtschaft 4.0**.

Die Umverteilung der Marktanteile in der neuen Digitalökonomie hat bereits begonnen. Daher sind wir Unternehmer aufgefordert jetzt Paradigmen zu wechseln und große Weichen zu stellen.

Ihr

**Josef Kurzmann**

---

INHALT:

### **Frugal Innovation – Eine Strategie für Überseemärkte.**

**Eine günstige und einfache, aber mit Mehrwert und von Grund auf neu erdachte, vollständige Lösung - konsequent auf neue Kunden in Schwellenländern ausgerichtet, mit dem Ziel, Vorteile und Wettbewerbsfähigkeit gegenüber lokalen Produkten zu erreichen.**

**Können Unternehmen mit Frugal Innovation völlig neue Märkte im Zeitalter der **Wirtschaft 4.0** erschließen? Wer hat dazu das notwendige Know-how?**

Eine **frugale Innovation** ist eine Innovation, welche mit dem in F&E Abteilungen weit verbreiteten Paradigma „immer mehr, immer besser“ bricht und eine vereinfachte, aber sehr



HOME | NEWS | KONTAKT | IMPRESSUM



anwendungsorientierte Lösung darstellt, um neue, preissensible Segmente aus der Mitte und am Fuße der sozioökonomischen Pyramide zu erschließen.

Frugale Innovation kommt seit 2010 verstärkt Aufmerksamkeit von Seiten der Medien, Forschungseinrichtungen, Beratungsunternehmen und multinationaler Unternehmen zu. Die Bedeutung wird in den kommenden Jahren eher weiter steigen.



## 1) Grundlagen für den Markterfolg

**Frugale Produkte und Dienstleistungen sind günstig, einfach zu bedienen, strikt auf die Anwender und deren Umgebung ausgelegt. Das verspricht nicht nur in Schwellenländern steigende Umsätze und höhere Profitabilität. Wenn man es richtig macht.**

**Eigenschaften von frugalen Produkten sind:**

- **Mehr für weniger:** Das Produkt soll einen, relativ zum Preis, hohen Nutzen für den Endkunden aufweisen und die Möglichkeiten neuer Technologien nutzen.



HOME | NEWS | KONTAKT | IMPRESSUM



- **Asset-light:** kapitalschonende Lösungen, das heißt Bedürfnisse, welche traditionell mit Produkten befriedigt wurden, werden nun mithilfe von Dienstleistungen und neuen digitalen Geschäftsmodellen (z.B. Sharing Economy, Kosten/Tag) gedeckt.
- **Gut genug:** das Produkt soll nur zielgruppenspezifische und anwendungsorientierte Funktionen abdecken, diese aber auf einem mittleren bis hohen Niveau erfüllen.

### Der Rahmen für Frugal Innovation

Hindernisse und Widerstände entstehen erfahrungsgemäß oft schon im Unternehmen selbst, weil es zum Teil Eigentümern, oder Mitarbeitern an Akzeptanz für neue Lösungsmuster und Geschäftsmodelle fehlt. Wenn es konkret werden soll, ist häufig ein mangelndes Verständnis der Bedingungen und Risiken im Zielmarkt eine der größten Hürden. Die Anbindung an lokale Akteure und Gegebenheiten in Herstellung und Vertrieb ist lückenhaft, oder fehlt komplett. Dazu schwächen lange Produktentwicklungszyklen ohne regelmäßiges Kunden-Feedback die Zielgenauigkeit. Um diese oder ähnliche Fehler zu vermeiden und die Mechanismen teilweise unbeständiger Märkte zu verstehen, ist eine spezielle Herangehensweise nötig, die nach meinen Erfahrungen insbesondere vor dem Hintergrund der Digitalisierung individualisierte Konfiguration der Produkte und Dienstleistungen voraussetzt. Auch die Kunden der Schwellenmärkte geben sich in der Regel mit alten Technologien nicht mehr zufrieden. Sie sind anschlussfähiger als man glaubt.

**Dies stellt Herausforderungen auch für etablierte Unternehmen**, insbesondere auch Familienunternehmen. Frugale Innovationen sind nicht trivial. Im Gegenteil und sie brechen oft mit den Mustern und Erfahrungen aus den europäischen Kernmärkten. Sie sind nur erfolgreich zu lösen, wenn auch die gesamte Peripherie, Design, Anwendungsformen und Geschäftsmodell neuartig und abgestimmt gelöst wird. Dabei sollte man die verschiedenen Kundensegmente bzw. Zielgruppen verstehen und die Verwendungsart und Verwendungsumgebung genau studieren. Macht man das nicht, bleiben Umsätze und Margen hinter den Erwartungen zurück.

**„Nicht nur auf das Produkt beschränken. Eine frugale Lösung umfasst auch Peripherie und Geschäftsmodell.“**



HOME | NEWS | KONTAKT | IMPRESSUM



**Anwendungsart und -umgebung** verstehen. Nur die **Zielgruppe** zählt:

Wofür und unter welchen Bedingungen wird das Produkt genutzt? Wer ist der typische Kunde?  
Welche Funktionen erwartet er, welche nicht? Welchen Preis ist er bereit zu zahlen?

### **Vorbereitung und Systematisierung als Erfolgsgrundlage**

Für westliche Firmen, die in Schwellenländern Fuß fassen wollen, ist es schon aus Zeit und Kostengründen entscheidend, Missverständnisse zu vermeiden und Fehler gar nicht erst zu begehen. Das beginnt bei der Vorbereitung und Aufklärung der eigenen Organisation.





Profitables Wachstum in Schwellenländern funktioniert meist nicht mit den bisherigen Mustern. Es erfordert Mitarbeiter die das Unternehmen kennen, aber die volle Offenheit und Bereitschaft mitbringen, die Kundenbedürfnisse vor Ort zu erleben. Es klappt nicht von der Ferne.

Bei der Erschließung neuer Märkte kann bereits ein einzelner Irrtum dafür sorgen, dass ein Entwicklungsprojekt völlig scheitert, oder zumindest durch Nachbesserungen verzögert und verteuert wird. Diese Gefahr besteht an zahlreichen Punkten im Entwicklungsprozess. Die Konsequenzen können für Unternehmen sehr weitreichend sein. Deshalb ist es entscheidend, die Erschließung neuer Märkte und Zielgruppen systematisch und gut vorbereitet anzugehen.

## 2) Wie der Start gelingt

**Frugale Innovationen springen zu kurz, wenn sie nur das Produkt ins Auge fassen. Sind die strategischen Fragen zum Geschäft beantwortet? Ist das Unternehmen bereit für einen Kulturwandel?**

Unternehmen, die ihr Produktportfolio um frugale Innovationen erweitern wollen, müssen dafür die notwendigen Grundlagen innerhalb der eigenen Organisation schaffen. Voraussetzung ist insbesondere die Erkenntnis, dass sich die Konzeption nicht zu stark nur auf das eigentliche Kernprodukt fokussieren darf. Vielmehr ist entscheidend, von vornherein eine ganzheitliche Lösung anzustreben: ein vollständiges frugales Produktangebot. Nur so besteht eine realistische Chance, meist besetzte jedoch auch stark wachsende Märkte für sich zu gewinnen.

### **Dabei sollten Firmen folgende Dimensionen bedenken:**

- Das Produkt – Design, Form, Funktionen und Leistungsfähigkeit
- Die Peripherie. Welche Extras werden benötigt? Ist unter Umständen die Größe, Gewicht, Design, Standards, Kompatibilität, ... entscheidend, um Kunden überzeugen zu können?
- Das Geschäftsmodell. Sind zusätzliche Services erforderlich, um das Produkt zum Erfolg zu führen? Kommen alternative Erlösmodelle infrage (z.B. Vermietung statt Verkauf, ...)?

Vor der eigentlichen Produktentwicklung gilt es zudem, den angestrebten Veränderungsprozess im Unternehmen zu verankern – idealerweise mit der Etablierung einer Burning Plattform (strategische Reflexion).



[HOME](#) | [NEWS](#) | [KONTAKT](#) | [IMPRESSUM](#)



## Die Burning Plattform

Aus Unternehmenssicht ist die Burning Plattform das Eingeständnis, dass Stillstand keine Option mehr ist – entweder, weil sich eine Bedrohung des eigenen Geschäftsmodells bzw. der Position im (Heimat-)Markt abzeichnet, die Krise bereits eingetreten ist und zur existenziellen Bedrohung werden kann, wenn nicht die richtigen Schlüsse und Konsequenzen gezogen werden, oder weil das Unternehmen andernfalls die Chancen in bestimmten schnell wachsenden Märkten verpasst.

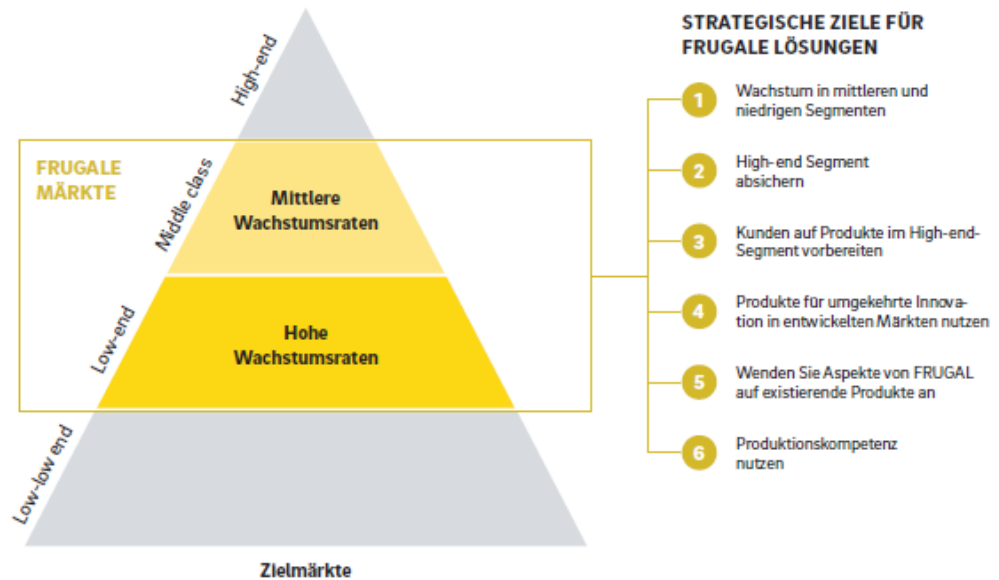
Ein Anstoß zur Veränderung ist erfahrungsgemäß dann erfolgreich, wenn er vom Topmanagement und Eigentümer des Unternehmens angestoßen wird, von dort transparent an alle Mitarbeiter kommuniziert, sowie mit Argumenten – rationaler und emotionaler Art – belegt wird: Konkrete Zahlen und Marktdaten, sich ändernden Kundenansprüche, dem Vorsprung eines Wettbewerbers, der Entwicklung neuer Technologien, ... etc.

Mögliche Alternativszenarien müssen ebenso klar benannt werden wie die Gründe, die dagegen sprechen. Nur auf diesem Weg lässt sich das notwendige Verständnis für die Zusammenhänge etablieren, aus der schließlich die Bereitschaft der Mitarbeiter resultiert, auch schwierige Entscheidungen mitzutragen und umzusetzen. Unternehmen, die eine Burning Plattform früh genug für sich simulieren, haben die Möglichkeit, zu handeln. Wer zögert, wird letztlich dazu gezwungen und läuft damit Gefahr, Fehler zu machen und den Anschluss zu verlieren, was möglicherweise schwer aufzuholen ist.

## Der Strategische Ansatz

Sobald die Herausforderungen erkannt und benannt sind, geht es in einem zweiten Schritt um die Formulierung der strategischen Ziele, die mit einer frugalen Lösung erreicht werden sollen, den Strategischen Ansatz.

**„Es braucht Klarheit über das strategische Ziel des Managements, denn es bestimmt maßgeblich die ersten Schritte.“**



**Strategisches Ziel erkennen** und **Prioritäten ableiten**, wie zum Beispiel Preis, Volumen, Erwartungen an Profitabilität, Unterstützung des Managements

Leitfrage dabei ist, was genau das Management mit den angestoßenen Veränderungen zu erreichen hofft und in welche Richtung sich das Unternehmen dabei entwickeln soll. Dient die Initiative dazu:

- Neue Geschäftsfelder zu erschließen, also Wachstum in den mittleren und unteren Marktsegmenten zu generieren?
- Das eigene Produktportfolio im Premiumsegment zu schützen, indem das darunterliegende Segment besetzt wird (fencing)?
- Initiativen der Konkurrenz in Emerging Markets etwas entgegenzusetzen oder ihnen damit einen Schritt voraus zu sein?
- Die Einstiegshürde für neue Kunden zu senken, um sie später einmal an höherwertige Produkte heranzuführen (trade-up)?
- Die zu entwickelnden Lösungen auch im Heimatmarkt einzuführen, um dort neue Zielgruppen anzusprechen (reverse innovation)?
- Oder, ist es nur der Ruf der Vertriebsorganisation nach billigeren Produkten?



Kurz gesagt: Was eigentlich macht die Entwicklung frugaler Lösungen sinnvoll oder gar notwendig? Vor allem aber: Was passiert, wenn sie versäumt wird, bzw. nicht gelingt? Welche Ressourcen sind dazu notwendig? Braucht es Prioritäten? Sich zu vergegenwärtigen, wie die zu treffende Entscheidung das Unternehmen beeinflussen wird, ist ähnlich essenziell: Welche Konsequenzen hat sie für Mitarbeiter, Standorte und Prozesse?

Um diese Fragen zu beantworten, ist es in der Regel erfolgversprechend, sich grundlegender Prioritäten bewusst zu werden – etwa, ob das Projekt so schnell wie möglich zur Profitabilität geführt werden soll, oder ob es sich um eine strategische Investition handelt, die langfristig angelegt ist.

### **Zielmarktdefinition und Fokussierung**

Eine wichtige Prämisse, um die Komplexität des Vorhabens zu begrenzen, ist die Definition des Zielmarkts. Dazu gehören:

- **Die Festlegung auf einen einzigen regionalen Markt**

Auf diese Weise lassen sich die Anforderungen von Markt und Kunden möglichst homogen gestalten und zu viele Kompromisse bei der Lösungsfindung vermeiden. Anders als im Premiumsegment, das mit geringfügig adaptierten Produkten über Marktgrenzen hinweg bedient werden kann, variieren die Kundenbedürfnisse zwischen den Märkten besonders in den unteren und mittleren Segmenten signifikant. Teilweise treten derartige Variationen auch in ein und demselben Markt auf, da diese nicht so homogen sind wie ihre westlichen Counterparts. Durch Priorisierung auf wichtige und potentielle Zielgruppen sollte man versuchen die Komplexität überschaubar zu halten.

- **Ein fundiertes Verständnis der Marktmechanismen**

Dazu gehören u.a.: Preisschwellen, Wachstumsraten, Behörden, Markenrelevanz sowie die für Kunden wesentlichen Kriterien bei der Produktauswahl. Zu diesem Zweck empfiehlt es sich, auch die zentralen Wettbewerber im ausgewählten Segment zu bestimmen sowie in Erfahrung zu bringen, welche Strategien sie verfolgen und in welche Richtung sich diese wahrscheinlich weiterentwickeln werden.





Klare strategische Ziele, die den Markt bestimmen, haben wesentlichen Einfluss auf die tatsächliche Umsetzung, weil sie eine Richtung vorgeben, an der sich alle Mitarbeiter des Unternehmens orientieren können und müssen.

### **3) Produktentwicklung, Markt und Kunden**

**Unternehmen stehen viele Methoden offen, um zu einer frugalen Lösung zu kommen. Theoretisch. Manche sind einfach zu komplex. Hauptsache, die Kunden geraten nicht aus dem Blick.**

Ein grundlegendes Verständnis der Kunden, eine klare Definition von Produktnutzen und die Ermittlung des optimalen Preispunkts sind zentrale Bestandteile der erfolgreichen Entwicklung frugaler Produkte. Unternehmen können nur dann gute Lösungen für neue Zielgruppen schaffen, wenn sie begreifen, wie ihre Kunden in den Emerging Markets leben, wie bzw. in welchem Umfeld sie Produkte verwenden und welche Gründe es dafür gibt.

#### **Markt und Zielgruppe analysieren**

Wer ist der typische Kunde? Ist er Privatanwender (B2C) oder wird er das Produkt professionell (B2B) verwenden? Wie genau wird er es nutzen – mit großer Vorsicht oder so, dass von hoher Strapazierfähigkeit ausgegangen werden muss? In welcher Situation und welchem Umfeld, bei welchen Qualifikationen erfolgt der Einsatz? Drinnen oder draußen? Welche Normen und Standards sind anzuwenden? An Orten mit hoher Luftfeuchtigkeit, hohem Staubaufkommen, oder unregelmäßiger Stromversorgung? Welche Produkteigenschaften sind unerlässlich, welche möglicherweise verzichtbar? Welchen Preis sind die Kunden für das Produkt zu zahlen bereit? Welche Volumina werden benötigt? Wie sieht der gesamte Anwendungsprozess aus? Was passiert nach der Produkthanwendung?

Je detaillierter diese Fragen vor Entwicklungsbeginn beantwortet werden, desto größer ist die Chance, später mit einer passgenauen Lösung erfolgreich zu sein, die sich zugleich von bereits vorhandenen Produkten eines Wettbewerbers sowie deren Funktionen, Eigenschaften und Leistung abhebt.

Um derart erfolgreich zu sein, genügt es nicht, sich ausschließlich auf Marktanalysen zu verlassen. Produktmanager bzw. Entwickler sollten sich ihr eigenes Bild vom Zielmarkt machen, mit den potenziellen Kunden direkt vor Ort in Kontakt treten und sie nach ihren Wünschen befragen und im Alltag beobachten. Europäische Standards taugen in der Regel



nicht. Idealerweise wird eine grundlegende Marktforschung deshalb von Projektteams begleitet, die in Vor-Ort-Beobachtungen die customer pain points verstehen lernen und verlässlich einschätzen können, welchen Anforderungen ein Produkt genügen muss, das für einen Anwenderkreis von Grund auf neu konzipiert wird.

Die richtige Positionierung spielt unserer Erfahrung zufolge auch deshalb eine Rolle, weil sie mögliche Auswirkungen auf den Heimatmarkt im Falle einer „Reverse Innovation“ berücksichtigt – also die spätere Einführung eines ähnlichen oder gleichartigen Produkts, das ausreichend vom übrigen Portfolio abgegrenzt sein muss, um einen Kannibalisierungseffekt auszuschließen.

### **Produkt- und Dienstleistungsentwicklung**

Die eigentliche Entwicklung ist eng an wesentliche Grundprinzipien geknüpft, damit Unternehmen den richtigen Fokus beibehalten.

- **Innovation statt Reduktion**

Wer existierende Produkte für andere Märkte als Blaupause nimmt und lediglich Umfang oder Leistungsfähigkeit reduziert, um sie zu niedrigeren Preisen anzubieten, wird damit nicht erfolgreich sein. Frugale Produktlösungen sind speziell für die Kunden im definierten Zielmarkt von Grund auf neu entwickelt. Die Basis dafür ist eine klar definierte Betrachtung der Gesamtbetriebskosten (Total Cost of Ownership), für die wesentliche Kostentreiber bekannt sein müssen.

Insbesondere ehrgeizig formulierte Preisziele erfordern in der Regel radikal neue Produktdesigns und eine komplett neue Produktarchitektur.

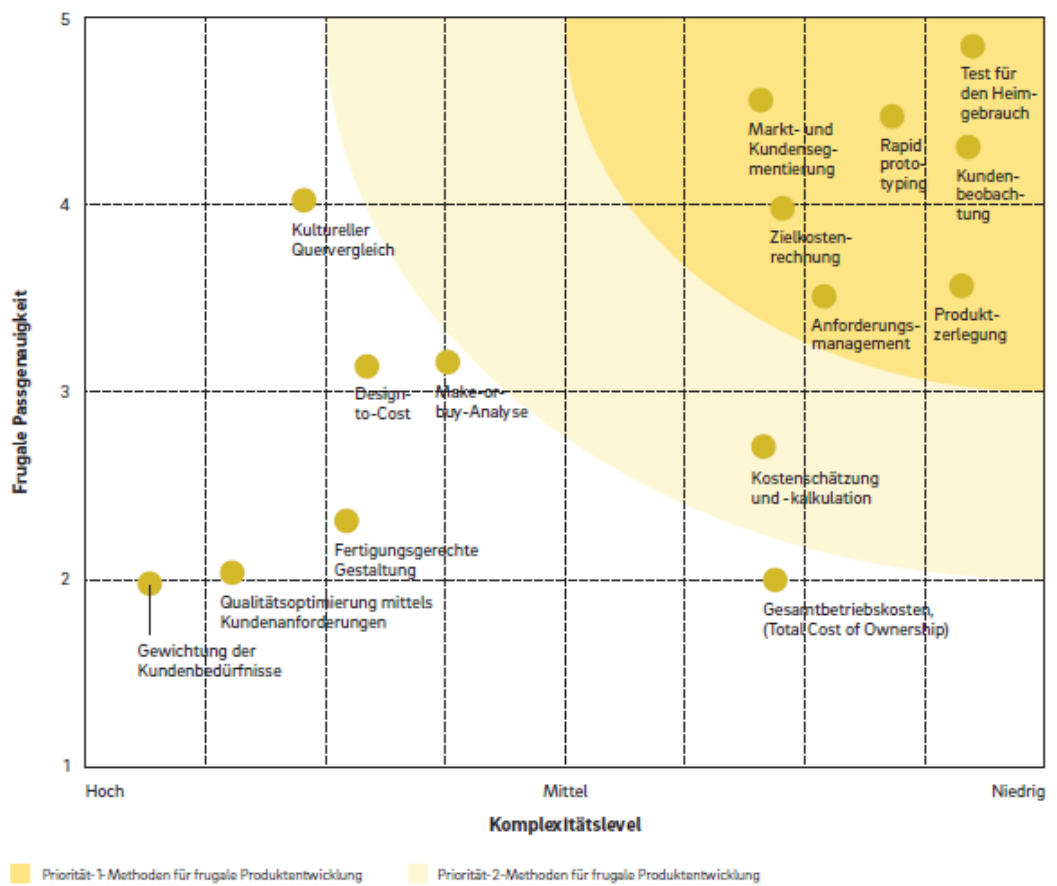
- **Offenheit für neue Ansätze**

Eine kreative Herangehensweise und der Mut, bisherige Ansätze grundlegend zu hinterfragen, sind essenziell. Es verlangt etwa die kontinuierliche Anpassung der Vorgehensweise während des laufenden Prozesses, um unvorhersehbaren Herausforderungen systematisch zu begegnen.

Mittels Design getriebener Produktentwicklung lassen sich wiederum spätere Kosten bei der Montage möglichst gering halten. Wer (selbst gesetzte) Hürden identifiziert, kann sie leichter überwinden, um neue Standards zu definieren.



## Die besten Methoden zur frugalen Produktentwicklung. Einschätzung von Roland Berger, Universität St. Gallen und Industrieexperten.





## Bewertungsschema für Erfolgskriterien bei der Produktentwicklung frugaler Lösungen

| Erfolgsfaktoren<br>"PRODUKTENTWICKLUNG"                                 | Wichtigkeit  |   |   |   |           |
|-------------------------------------------------------------------------|--------------|---|---|---|-----------|
|                                                                         | Niedrig<br>1 | 2 | 3 | 4 | Hoch<br>5 |
| Zielpreis und -kosten verstehen                                         |              |   |   |   | ●         |
| Kostentreiber berücksichtigen, z.B. Design                              |              |   |   | ● |           |
| Realistisch die Erreichung der Zielkosten bewerten                      |              |   |   | ● |           |
| Schwerpunkt bei der Entwicklung festlegen                               |              |   | ● |   |           |
| Sinnvolle Arbeitsteilung mit globalen Entwicklern nutzen                |              |   | ● |   |           |
| Zugang zu globalen Ressourcen sichern, Labore, Testzentren              |              |   | ● |   |           |
| Hürden für den Entwicklungsprozess bewerten                             |              |   |   | ● |           |
| Anpassungen erwägen bei Anforderungen, Standards, Ergebnissen           |              |   |   | ● |           |
| Globales, vielfältiges Team aufsetzen (Herangehensweisen, Fertigkeiten) |              |   |   | ● |           |
| Externe Expertise erwägen/bewerten                                      |              |   |   |   | ●         |
| Regelmäßig Feedback der Kunden einholen                                 |              |   |   |   | ●         |
| Feedbackweiterer Interessengruppen einholen                             |              |   |   |   | ●         |

- **Das richtige Team finden**

Mitarbeiter, die ein solches Projekt zum Erfolg führen, verfügen nicht nur über die fachliche Expertise, sondern auch über Aufgeschlossenheit und das passende Mindset. Es empfiehlt sich, eine möglichst mannigfaltige Mannschaft mit Mitarbeitern unterschiedlicher Herkunft zusammenzustellen, um Innovation zu begünstigen. Firmen sollten vorhandenes Wissen im Unternehmen identifizieren und, sofern vorhanden, ihre lokalen Niederlassungen einbinden. Bei Bedarf sollte auf die Expertise externer Fachleute zurückgegriffen werden.

- **Lokal denken**

In vielen Fällen ist es sinnvoll, Teile der Entwicklung im jeweiligen Zielmarkt anzusiedeln, sofern dadurch nicht der Zugang zu Mitarbeitern mit den nötigen fachlichen Kompetenzen



HOME | NEWS | KONTAKT | IMPRESSUM



oder zu technischen Einrichtungen (z.B. Labors, Test-Centern) eingeschränkt wird. Wichtig ist zudem, dass Mitarbeiter in bedeutenden Momenten Entscheidungsfreiheit erhalten, damit die Agilität des Prozesses nicht gestört wird.

- **Feedback zu jeder Zeit**

Die Evaluation der Arbeitsschritte durch Feedbacks aus der Zielgruppe darf nicht nur zu Beginn des Prozesses erfolgen, sondern muss mit agilen Methoden als Konstante während des gesamten Prozesses begriffen werden. Erst mit regelmäßigen User-Tests und der Rückmeldung aus Kundensicht lässt sich vermeiden, dass die Entwicklung in die falsche Richtung steuert. Ebenso wichtig sind die Einschätzungen weiterer Stakeholder, z.B. von Handelspartnern, Behörden oder anderen Abteilungen des eigenen Unternehmens.

#### **4) Produktion, Supply Chain Management, Logistik**

**Vom Einkauf bis zur Logistik: Prozesse im Unternehmen müssen einfacher werden, um möglichst flexibel zu agieren und Ressourcen optimal einzusetzen. Auch Qualität wird neu definiert.**

Jede erfolgreiche Produkteinführung beruht auf einer funktionierenden Wertschöpfungs- und Lieferkette, für die im Falle frugaler Innovationen in der Regel Anpassungen notwendig sind.

**Qualitätsstandards** müssen geprüft und notfalls angepasst werden, da andernfalls die Gefahr besteht, westliche Erfahrungen blind zu übernehmen. Es empfiehlt sich, einen unternehmensweiten Mindeststandard festzulegen, um die Marke zu schützen und Kundenerwartungen gerecht zu werden. Ein Absenken bisheriger Qualitätsstandards spart vor allem Kosten; dabei sollten aber immer die übrigen Bedingungen im Umfeld berücksichtigt werden.

Für die **Beschaffung** ist es wichtig, frühzeitig potenzielle, möglichst lokale Lieferanten zu bestimmen und – falls notwendig – lokale Fachleute in die Akquise einzubeziehen. Auch die Kriterien für die Auswahl von Lieferanten müssen erfahrungsgemäß oft flexibler gehandhabt werden als im Heimatmarkt. Dabei sollte darauf geachtet werden, ob ein Partner seine Lieferkapazitäten schnell ausweiten kann, um bei Bedarf die Skalierbarkeit des Projekts zu gewährleisten. Darüber hinaus empfiehlt es sich, Partner von vornherein an der Entwicklung möglicher Lösungen teilhaben zu lassen. Dafür müssen sie jedoch die angestrebte Zielkostenrechnung verstehen und Regelungen zum Schutz des Know-how (Patente)





[HOME](#) | [NEWS](#) | [KONTAKT](#) | [IMPRESSUM](#)



akzeptieren. Möglicherweise lohnt es sich, neue Kooperationsmodelle auszutesten – etwa, indem Lieferanten Investitionsgarantien erhalten.

Die **Montage** der Komponenten sollte in der Regel zwar möglichst marktnah erfolgen. Allerdings können Zulieferungen aus einem globalen Produktionsnetzwerk notwendig sein, um etwa fachliches Know-how oder IT-Strukturen zu nutzen, die im benötigten Umfang (noch) nicht im Zielmarkt verfügbar sind.

Wichtig ist weniger eine schlanke Produktion (Lean-Production) als die Effizienz der Herstellung. Dafür kann es ratsam sein, Standards zu vereinfachen, keinen zu hohen Automatisierungsgrad vorzugeben und auch manuelle Arbeiten zuzulassen.

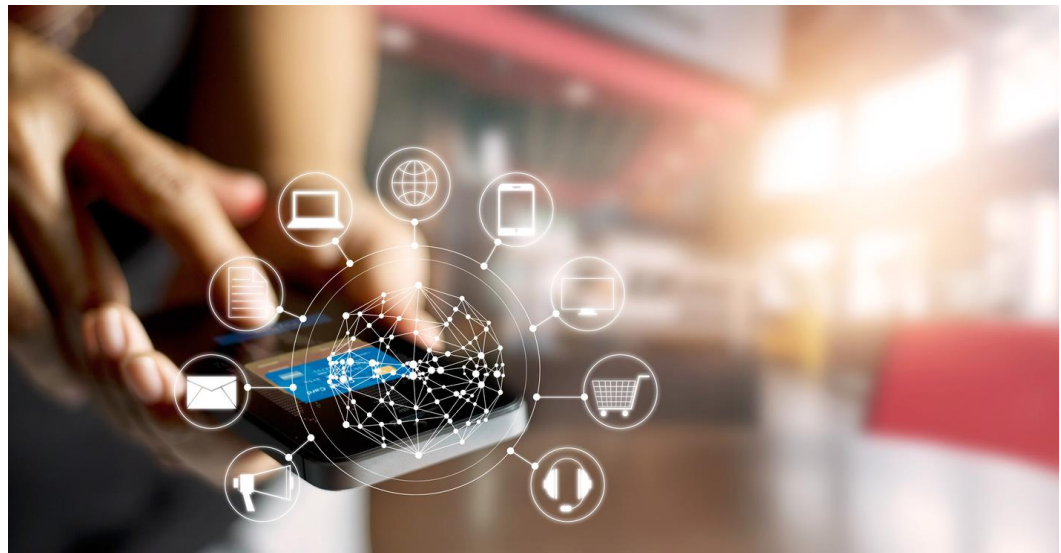
### **Auch ein frugales Produkt braucht eine reibungslose Wertschöpfungs- und Lieferkette. Aber sie funktioniert nach eigenen Regeln.**

Eventuell lohnt sich der Einsatz älterer, aufgearbeiteter Maschinen, um schnell die gewünschten Kapazitäten zu erreichen. Mit einem möglichen Outsourcing einzelner Arbeitsschritte lässt sich der Investitionsbedarf überschaubar halten.

Auch für die **Logistik** ist Effizienz entscheidend. Kooperationen mit lokalen Partnern sind sinnvoll, um Strukturen zu nutzen. Der Einsatz moderner Technologien kann helfen, durch eine zielgerichtete Planung Kosten zu sparen (z.B. Echtzeitbedarfssignale, digitale Inventarsteuerung, erhöhte Connectivity mit Partnern und Zulieferern).



HOME | NEWS | KONTAKT | IMPRESSUM



Sind zur zusätzlichen Differenzierung neue, **datenbasierte Geschäftsmodelle** möglich und vorgesehen, so bedarf es an Überlegungen Wer, Wo und Wie die Daten verarbeitet und sichert. Durch die Verarbeitung und Bereitstellung von Daten, bzw. daraus abzuleitende Informationen und Wissen das im Zuge der Anwendung der Produkte entsteht, können zusätzliche Revenue-Ströme kreiert werden, die das Unternehmen einzigartig macht. Daten sind die Währung des 21. Jahrhunderts und die Visualisierung von Daten gerade auch in Emerging Markets sehr beliebt.

##### **5) Branding, Go-to-Market und Service**

**Zu einer frugalen Produktlösung gehört ein Gesamtkonzept, dessen Markenstrategie einen erfolgreichen Markteintritt detailliert vorbereitet. So lässt sich die eigene Marke noch einmal neu erfinden.**

Zu einer frugalen Produktlösung gehört ein Gesamtkonzept, dessen Markenstrategie einen erfolgreichen Markteintritt detailliert vorbereitet. Nach unseren Erfahrungen aus zahlreichen Projekten hängt die richtige Strategie wesentlich von individuellen unternehmerischen Zielen und dem Markenverständnis im anvisierten Kulturkreis bzw. Kundensegment ab.



## Die richtige Markenstrategie

Wer sich für die richtige Markenstrategie entscheiden will, muss die Kriterien verstehen, die zukünftige Kunden bei ihrer Kaufentscheidung anwenden. Wie nehmen sie Marken wahr? Welche spezifischen Vorzüge schreiben sie ihnen zu? Welche möglichen Hürden lassen sich bei der Markenbildung identifizieren?

Chinesische Konsumenten lassen sich beispielsweise stark von etablierten Markenbildern leiten, wenn es darum geht, Produkte zu erwerben, deren technische Leistungsfähigkeit von Laien nur schwer zu beurteilen ist.

In diesem Fall funktioniert die Marke wie ein Leuchtturm. Zudem ist die Nutzung etablierter Marken in China als Statussymbol etabliert. Stehen hingegen Produkte vieler Hersteller zur Auswahl, die sich stark ähneln, oder in einem intensiven Preiswettbewerb zueinander befinden, sinkt die Markenrelevanz für die Kaufentscheidung deutlich.

Unternehmen, die dieses Verständnis erwerben, können ihre Marken für andere Zielgruppen noch einmal neu erfinden. Gleichwohl gibt es Risiken: In Märkten, die erst seit wenigen Jahren Zugang zu westlichen Marken haben, kann beispielsweise der Produktnutzen unterschätzt werden, der im Heimatmarkt fest etabliert ist – etwa die Langlebigkeit eines Markenprodukts. Er muss neu kommuniziert werden.

## Zielabhängige Markenarchitektur

Zur Auswahl der passenden Markenarchitektur stehen mehrere Wege zur Verfügung:

- **Einmarkenstrategie**

Die Konzentration auf eine einzelne Marke empfiehlt sich z.B. für den Fall, dass separate Kundensegmente mit unterschiedlichen Produkten angesprochen werden sollen. Eine Abstufung ist möglich, indem Produkte für verschiedene Märkte alle denselben übergeordneten Markennamen tragen, aber über Produktlinien ausdifferenziert sind (blaue Linie, grüne Linie, ...).

- **Zweimarkenstrategie**

Alternativ können unterschiedliche Markennamen zum Einsatz kommen, die klar auf den jeweiligen Zielmarkt ausgerichtet sind und dort eigenständig funktionieren, unabhängig von der Originalmarke – etwa, um diese nicht zu kannibalisieren. Im Umkehrschluss können



eigenständige Marken aber auch von der Wertigkeit des Originals profitieren, wenn die Zugehörigkeit zu einer Markenfamilie ausgewiesen ist (eine Marke von ...).

- **Markenkooperationen**

In Märkten, wo Vertrauen und Familiarität bei der Kaufentscheidung eine große Rolle spielen, kann es sinnvoll sein, mit einer etablierten Marke zu kooperieren und deren positive Wahrnehmung zu nutzen, etwa, wenn ein Komplementärprodukt angeboten wird (Schalung und Anker).

Ob die Etablierung einer eigenständigen Marke (stand-alone) sinnvoll ist, hängt davon ab, welche Ziele damit verfolgt werden – wenn etwa unmittelbar Rentabilität in einem neuen Marktsegment angestrebt wird. Anders sieht die Situation bei Produkten aus, die als Einstieg in die Markenwelt eines Unternehmens positioniert sind. Langfristiges Ziel ist es in diesem Fall, einen breiten Kundenstamm aufzubauen und im Laufe der Zeit an höherwertig positionierte Produkte heranzuführen (up-selling). Zu diesem Zweck empfiehlt sich der Aufbau einer Marke mit möglichst niedriger Eintrittshürde (Escalator Brand).

### **Markteintritt und Service**

An wen wird verkauft? Über welche Kanäle lassen sich Kunden am besten erreichen? Wie muss ein neues Produkt dafür beworben werden? Eine klar ausformulierte Go-to-Market-Strategie ist Voraussetzung für einen erfolgreichen Markteintritt und berücksichtigt sämtliche Aspekte, die entscheidend sind. Das bedeutet, sich nicht ausschließlich auf bekannte Vertriebswege und -formen zu verlassen, sondern den Mut zu haben, auch neue Wege zu gehen, um das Produkt dort zu platzieren, wo es gefunden und gekauft wird. In der Regel spielt die Kooperation mit lokalen Partnern dabei eine wesentliche Rolle, weil sich mit ihnen in der Bevölkerung etablierte Vertriebskanäle erschließen lassen.

Im Einzelfall führt das auch zu einem Abschied von gewohnten Vertriebswegen, um völlig neue in Betracht zu ziehen (z.B. Tür-zu-Tür-Verkauf) oder zur Zusammenarbeit mit Organisationen, die bisher keine klassischen Geschäftspartner sind, dafür aber in einer Region verankert, mit wertvollen Kenntnissen über die soziale Infrastruktur sowie regelmäßigem Kontakt mit potenziellen Kunden.

Nicht zuletzt geht es darum, mit intelligenten Services den Erfolg eines Produkts dauerhaft zu gewährleisten. Dafür muss bekannt sein, welche Lebensdauer Käufer von dem Produkt erwarten und ob sie bereit sind, Reparaturen in Kauf zu nehmen oder eher zum Neukauf



tendieren, wie es unserer Erfahrung nach gerade in Schwellenmärkten oft der Fall ist. Die Kosten für eine Neuanschaffung sind vielen Kunden wichtiger als die durchschnittliche Lebensdauer des Produkts.

Anleitungen für Aufbau und Reparatur sollten möglichst allgemeinverständlich gehalten sein, etwa mittels Piktogrammen. Die Berücksichtigung von Umwelteinflüssen (z.B. hohe Luftfeuchtigkeit, Insektenverbreitung) ist wesentlich, um die ausreichende Verfügbarkeit der richtigen Ersatzteile zu gewährleisten.

Auch ein kontrolliertes Outsourcing von Verkauf oder Services an lokale Dienstleister kann sinnvoll sein – sofern die ausgewählten Partner eine entsprechende Schulung erhalten haben oder entsprechend aufgebaut werden, um die festgelegten Standards zu erfüllen.

## **6) Voraussetzungen und Strukturen**

**Gelingt die frugale Innovation besser innerhalb des Unternehmens oder doch außerhalb? Kommt darauf an, lautet die Antwort. Beide Wege können zum Erfolg führen.**

Um in neuen Märkten Fuß zu fassen und Kunden zu gewinnen, ist es notwendig, Chancen und Risiken zu identifizieren und eine systematische Produktentwicklung in die Wege zu leiten. Dies kann nur gelingen, wenn die Veränderung im Unternehmen klar verankert wird.

### **Möglichkeiten für Organisation und Governance**

- **Die Gründung einer separaten Organisation**

In diesem Fall geschieht die Entwicklungsarbeit des frugalen Produkts unabhängig vom Hauptgeschäft, um etwa potenzielle Konflikte (strukturell oder politisch) mit etablierten Geschäftsfeldern zu vermeiden. Die Verlagerung in einen konzerneigenen Geschäftsbereich ist ebenso möglich wie eine Neugründung nach dem Startup-Prinzip. Im Anschluss an einen erfolgreichen Markteintritt ist eine sukzessive Integration in bestehende Strukturen möglich, um Synergien zu nutzen.

- **Die Entwicklung innerhalb einer bestehenden Organisation**

Die enge Anbindung an das Mutterunternehmen hat den Vorteil, dass neu entwickelte Geschäftsfelder unmittelbar vom vorhandenen Know-how profitieren können. Konzipiert





[HOME](#) | [NEWS](#) | [KONTAKT](#) | [IMPRESSUM](#)



werden die Lösungsansätze von einem separaten Team innerhalb des Unternehmens, unterstützt von den etablierten Abteilungen.

**Manchmal halten Mitarbeiter frugale Innovation für minderwertige Produkte, die dem Ruf der Firma schaden. Dieses Missverständnis gilt es aufzulösen.**

Sobald eine gewisse Marktpenetration erreicht ist, kann in Betracht gezogen werden, eine Einheit in die Eigenständigkeit zu entlassen. Zusätzlich zur formalen Umsetzung gibt es mehrere Modelle für die interne Organisation des angestrebten Innovationsprozesses, deren Einsatz stark von der jeweiligen Unternehmenskultur abhängig ist. Über diese lässt sich steuern, woher die entscheidenden Impulse für die Erneuerung kommen und wer letztlich die treibende Kraft dafür ist:

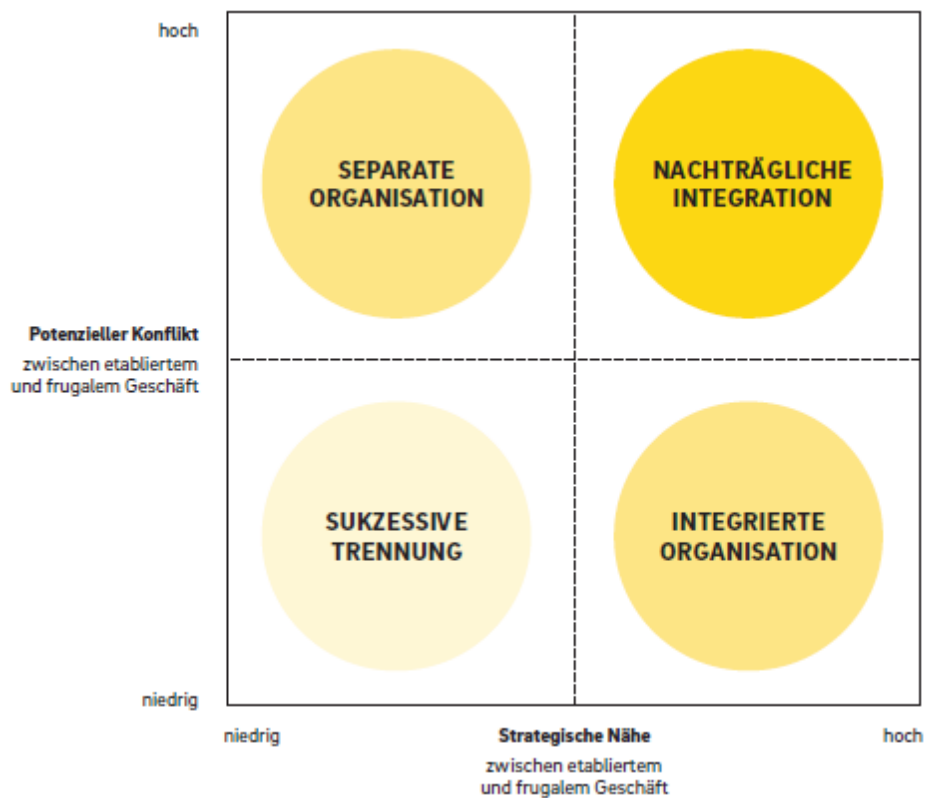
- Management und Eigentümer (top-down)?
- Mitarbeiter und mittleres Management (bottom-up)?
- Oder externe Akteure wie Marktforscher, Investoren, Kunden, Lieferanten?

Im pyramidalen Modell geschieht die Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen in sehr kleinen Teams, während beim Senior Management-Modell Veränderungen in der höchsten Management-Ebene angestoßen werden. Beim Kollaborationsmodell werden sämtliche Mitarbeiter eines Unternehmens am Innovationsprozess beteiligt.



## Eigene Einheit oder integrierte Organisation?

Wie frugale Entwicklung im Unternehmen verankert wird.



### Frugale Geschäfte lassen sich ...

... in einer separaten Einheit beginnen und nach und nach integrieren, wenn ein gewisser Reifegrad erreicht ist, um potenzielle Synergien zu nutzen.

... in einer existierenden Organisation aufbauen und nach und nach separieren, wenn sie eine kritische Masse erreicht haben, um potentielle Konflikte zu vermeiden

### Change Management

Durch die Vielzahl an Herausforderungen, die Frugal Innovation an ein Unternehmen stellt, und die Tatsache, dass dabei grundlegende Annahmen sowie etablierte Strukturen und Prozesse hinterfragt werden, ist ein klar strukturierter Change-Management-Prozess äußerst wichtig. Effektives Change Management beginnt mit der anfänglich beschriebenen Etablierung einer Burning Plattform sowie der Identifikationen aller für den geplanten Prozess



[HOME](#) | [NEWS](#) | [KONTAKT](#) | [IMPRESSUM](#)



Beteiligten, die in die Entwicklung eingebunden werden. Grundlage für den anschließenden Projektstart ist eine detaillierte Roadmap, in die sämtliche Schritte einfließen.

Genauso wichtig ist es, mögliche Bedenken der Belegschaft – etwa ihre Sorgen um Arbeitsplatzverluste – von Anfang an ernst zu nehmen, darauf einzugehen und beschlossene Veränderungen fortlaufend intern zu kommunizieren. Harte Faktoren (KPIs) müssen genauso berücksichtigt werden wie weiche (potenzielle Ängste von Mitarbeitern, ...).

Konflikte können etwa dadurch entstehen, dass frugale Innovationen innerhalb der Belegschaft als minderwertige Produkte begriffen werden, die dem Ruf der Firma als Marktführer, oder Hightech-Unternehmen schaden könnten. Dieses Missverständnis gilt es zu vermeiden.

Stattdessen sollte klar kommuniziert werden, dass es darum geht, Produktlösungen zu erschwinglichen Preisen zu entwickeln, die von eindeutig definierten Zielgruppen nachgefragt werden, und dem Unternehmen dadurch neue Märkte zu erschließen.

Firmen müssen ein Klima schaffen, in dem ihre besten Mitarbeiter motiviert sind, ihre Energie einzusetzen, um die angestrebten Innovationen voranzutreiben und auch vor Ort im Zielmarkt zu entwickeln. Dies lässt sich am ehesten über die Vereinbarung gewisser Projektziele steuern, bei denen nicht die niedrigeren Kosten im Vordergrund stehen, sondern kluge, durchdachte Lösungen, die eine anspruchsvolle Ingenieurleistung voraussetzen (simply a smart solution).

Idealerweise begreifen Mitarbeiter es als Herausforderung, sich in die anvisierte Kundschaft hineinzusetzen, um Produktlösungen so zu konzipieren, dass sie exakt deren Ansprüchen genügen. Ein günstiger Preis kann in diesem Zusammenhang als angenehmer Nebeneffekt verstanden werden. Individuell auf die Ziele und Kompetenzen eines Unternehmens zugeschnitten, eignet sich dieses Framework, um zentrale Schritte für die Entwicklung einer frugalen Produktlösung zu identifizieren und in einen strukturierten Prozessablauf zu überführen. Erfolgreiche frugale Produktlösungen sorgen für wachsende Umsätze. Sie ermöglichen Firmen den Vorstoß in neue Marktsegmente und helfen, potenzielle Konkurrenten – auch im Heimatmarkt – abzuwehren.



[HOME](#) | [NEWS](#) | [KONTAKT](#) | [IMPRESSUM](#)



**Ich habe das Thema Frugale Innovation als Führungskraft selbst praktiziert und weiß, dass so ein Vorhaben viele strategische und organisatorische Herausforderungen mit sich bringt. Es erfordert jedenfalls Know-how und Kapital und die richtigen Menschen, um derartige Innovationsprojekte erfolgreich umsetzen zu können.**

**Beratungsunternehmen wie insbesondere Roland Berger oder strategische Investoren leisten dazu große Beiträge.**

**Das sind genau Gründe, sich mit den Besten zu vernetzen, die in den geschilderten Aufgabenstellungen praktische Erfahrungen einbringen können. Know-how wird dadurch schnell verfügbar und das Risiko reduziert.**







[HOME](#) | [NEWS](#) | [KONTAKT](#) | [IMPRESSUM](#)



**Sie wollen mit Ihrem Unternehmen einen nächsten Entwicklungsschritt gehen? Nutzen sie die Chancen der neuen Wirtschaftswelt und vernetzen Sie sich mit den Besten.**

Rufen Sie mich einfach an, oder schicken sie mir eine E-Mail an [kurzmann\(@\)kmu-wert.at](mailto:kurzmann(@)kmu-wert.at) und ich werde mich persönlich bei Ihnen melden. Ich bedanke mich schon jetzt für Ihr Interesse!

Lesen Sie mehr auf meiner Website unter: [HOME > JOSEF KURZMANN](#)

Bestellen Sie Ihren Newsletter unter: [HOME > NEWS > NEWSLETTER](#)

Oder schauen Sie einfach regelmäßig in meine Rubrik: [NEWS > BLOG](#)

**Experte für Innovation & Wachstum, Nachfolge und Wirtschaft 4.0**



**JK BETEILIGUNG GMBH**  
**DER WERT IST DER WEG**

JOSEF KURZMANN  
TECHNOLOGIEPARK 17 | 4320 PERG AUSTRIA  
T +43 7262 57501 | F +43 7262 57501 9  
[OFFICE@KMU-WERT.AT](mailto:OFFICE@KMU-WERT.AT) | [WWW.KMU-WERT.AT](http://WWW.KMU-WERT.AT)

UID: ATU 68562101 | FN 413417† | FBG LINZ  
GEWERBEREGISTER: 411/10807