

Innovation erfordert Innovation

Klaus Oestreicher

Senior Lecturer

Worcester Business School, University of Worcester

**Henwick Grove, Worcester WR2 6AJ, United Kingdom
k.oestreicher@worc.ac.uk**

Innovation erfordert Innovation

Viele Untersuchungen beschäftigen sich derzeit mit der Erstellung mobilen Contents. Der folgende Beitrag möchte eine Diskussion bieten, welche implizite Aspekte aufzeigt, die auf Basis der Erkenntnisse der Innovationsforschung per se untrennbar mit der Marktentwicklung dafür verbunden sind. Dabei soll explizit darauf hingewiesen werden, dass dies weitaus weniger theoretisch ist, als es vielleicht zunächst den Anschein haben mag, wie zahlreiche Entwicklungen der Praxis vieler Industrien belegen. Zweck der Diskussion ist Anregungen zu bieten, wie Anbieter ihre Produkte erfolgreich gestalten und positionieren können, um schnell eine profitable Nachfrage zu erzeugen. In einer Zeit, in der sich die wirtschaftlichen Parameter stark verändern, sind konventionelle Antworten stark nachteilig und, wie im Verlaufe der Diskussion noch gezeigt wird, auch zunehmend anders geworden, da vordergründige Analysen sehr schnell zu falschen Antworten und dadurch Fehlschlägen führen.

Wenn man Content auf dem Handy präsentiert, heißt das zunächst einmal eine Einschränkung an Qualität. Der Bildschirm ist deutlich kleiner, die Tonqualität spürbar geringer. Der große Vorteil ist, dass Inhalte auf einem äußerst handlichen Gerät präsentiert werden, das überall hin mitgenommen werden kann und mit geringen Einschränkungen nahezu überall Empfang besitzt. Dem wahrnehmbaren Nachteil geringerer Qualität steht somit der Vorteil maximaler Mobilität gegenüber. Dieser Tendenz steht diametral das industrielle Bestreben entgegen, Qualität deutlich zu steigern. Zu benennen sind hierbei die hi-definition DVDs, z.B. Blu-ray, hochauflösende, großformatige Bildschirme und Soundanlagen, die in Kombination ein nahezu cineastisches Erlebnis von Inhalten präsentieren. Diese Technologien besitzen diametrale Eigenschaften: Höchste Qualität, aber keine Mobilität.

In den Innovationsforschungen, u.a. von Christensen und Utterback, zum Thema Innovation führt dies zu einer wichtigen Unterscheidung, die Einfluss auf die Marktentwicklung und Profitabilität nehmen kann. Nach diesen Untersuchungen bedeutet die Entwicklung von der normalen zur hochauflösenden DVD, dass eine inkrementale Bewegung zu hochwertigeren Marktsegmenten stattfindet, in welchen Anbieter sich eine höhere Profitabilität erhoffen. I.e., der spürbare Mehrwert der Produkteigenschaften, besseres Bild, besserer Ton, soll vom Konsumenten durch einen Aufpreis honoriert werden. Die Frage die sich hierbei stellt ist, ob die breite Markt bereit ist, solch ein Angebot im großen Umfang zu akzeptieren, oder ob die Erwartungen der großen Masse der Konsumenten, die mit dem bisherigen Angebot an Bild- und Tonqualität durchaus zufrieden, diesem Mehrwert an Qualität keine solch hohe Bedeutung beimessen, dass sie bereit sind, dafür einen Aufpreis zu zahlen. Christensen bezeichnet diese als „overshot customers“, Moore, in anderer Perspektive als „early adopters“. Betrachtet man die unzähligen kritischen Stimmen, Charts und Forecasts zur Marktentwicklung der Blu-ray DVDs und die vielerorts geäußerte Skepsis von Marktteilnehmern, dann ist die Frage nach der Erfolgsaussicht der Blu-ray durchaus berechtigt. Stimmen diese Prognosen, dann würden Blu-ray und ggf. ähnliche Formate damit lediglich den begrenzten Premium-, jedoch keinen Massenmarkt ansprechen. Für ein endgültiges Urteil darüber erscheint es jedoch noch zu zeitig.

In dieser Überlegung wären Inhalte auf dem Handy der anderen Seite der Marktteilnehmer zuzuordnen, dem „low-end market“. Die gegenüber Hi-definition deutlich geringere, gegenüber regulären DVDs immer noch reduzierte Bildqualität und ein Hörerlebnis, das am besten per Ohrhörer stattfindet. Die Performance der Inhalte läge unter den als Standard akzeptierten Erwartungen, z.B. einer DVD. Für den profitablen Vertrieb bedeutet dies eine Frage nach dem dazu passenden Markt. Diese Frage stellt sich insofern deswegen, als Vertreiber und Hersteller von handygeeigneten Formaten der Frage nachgehen müssen, welche Kundengruppen angesprochen werden sollen, um ein Absatzvolumen zu generieren, das über dem Break-

Even liegt. Die einfache Definition eines Zusatzangebotes oder die vordergründige Analyse nach den üblichen Parametern, wie Kaufkraft, Altersstruktur, insbesondere sozio-demografische Angaben, werden nach Erkenntnissen aus unterschiedlichsten anderen Industrien auch hier zu Fehlschlägen oder zumindest hinreichend verlangsamter Entwicklung führen. Gerade das, wird den einen oder anderen Anbieter durchaus vor existenzielle Fragen, zumindest in dieser Sparte, stellen.

Das Zentrum von Angeboten wird in der Regel vom dominanten Design bestimmt, der Übereinstimmung dessen, was beide Seiten des Marktes, als allgemeinen Standard betrachten. Jede Innovation besteht in der Regel zunächst aus einer Suche beider Seiten. Anbieter suchen die Produkteigenschaften, welche die breite Masse der Konsumenten zu honorieren bereit sind und seitens der Konsumenten werden Features gesucht, welche den Erwartungen an ein Produkt bestmöglich entsprechen. Es darf angenommen werden, dass in diesem Falle die Eigenschaften der DVD derzeit als dominantes Design bezeichnet werden dürfen: Die Eigenschaften in Praktikabilität, Qualität und Preis einer DVD finden hohe Akzeptanz im Massenmarkt. Aktuell übersteigt Blu-ray, wie dargestellt, diese Erwartungen, Content auf Handys unterschreitet diese Performance. Gerade letzteres heißt aber keinesfalls, dass Handykonsum damit chancenlos wäre. Dies regt nur an, dass derzeit im etablierten Massenmarkt geringe Chancen bestehen und, nach den umfassenden Untersuchungen in anderen Industrien, ein neuer oder anderer Markt geschaffen werden muss, einer, auf dem die scheinbaren Schwächen dieses Angebots zu Stärken werden. Fatal wäre lediglich zu glauben, dass mit schierer, vermeintlicher Marktmacht Absatz erzwungen werden könnte. Ob PDAs, SACDs, Audio DVDs, oder gar HD DVDs, und viele mehr, alle sind an diesen Kriterien gescheitert und es darf daran erinnert werden, welch immensen Verlust Toshiba im Rahmen seiner HD DVD-Bemühungen zu kompensieren hat.

Besteht die Bereitschaft diese Erwägungen in die jeweiligen Überlegungen zur Vermarktung einzubeziehen, dann ist auch in der Praxis die „Jobs-to-be-done-Theorie“ ein effektiver Ansatz. Diese stellt zunächst einmal eine kritische Frage im Bezug auf übliche Marktsegmentierungen. Offensichtlichkeiten, wie u.a., Demografie, Kaufkraft, Verhaltensmuster werden hier als unzureichend, eben als reine Theorie betrachtet. Viel wichtiger ist nach dieser Auffassung Untersuchungen darauf auszurichten, was machen Konsumenten tatsächlich mit einem Produkt. An dieser Stelle sei eingeflochten, dass gerade diese Theorie Erklärungen anbietet, warum so viele neue Produkte scheitern. D.h., Produkte sind insbesondere dann erfolgreich, wenn sie das „Leben der Konsumenten“ erleichtern, spürbare Verbesserung für Situationen schaffen, die seitens der Verbraucher seit langem gesucht wurden.

In diesem Falle heißt das z.B., dass Inhalte mobil präsent sein können. Wenn man auf z.B. auf Flughäfen wartende Reisende beobachtet, dann stellt man eine starke Zunahme derjenigen fest, die in Wartehallen sitzen, ihr Laptop auf den Knien haben und eine DVD ansehen. Die Langeweile der Wartezeit soll überbrückt werden. Nach dieser sehr praxisorientierten Theorie weist dies aber auf Nachteile hin: 1.) Den Umstand DVDs mitzuführen. 2.) Ein relativ schweres und unhandliches Laptop für längere Zeit auf den Knien zu haben. Ersteres lässt sich zwar kompensieren, indem man VoD per Laptop konsumiert, aber dafür muss man den Zugang zum flughafeneigenen Internet buchen. Hat man dagegen die Chance, Content per ohnehin eingeloggtem Handy zu konsumieren, ist ein handliches Gerät im Kleinformat verfügbar, das ohne Zusatzaufwand leichten Zugang zu zeitvertreibenden Inhalten bietet. Nach dieser Theorie, wird der sicher bei Vielreisenden lang gehegte Wunsch befriedigt, schnell und ohne Aufwand sich praktikabel die Wartezeit zu verkürzen. Die o.g. Nachteile des Handys spielen dabei kaum mehr eine Rolle. Dies will sagen, dass hier ein Markt ist, der offensiv für Inhalte per Handy zugänglich und akzeptanz-bereit sein dürfte, der auch bereit ist für diesen Service zu zahlen. Alter spielt dabei allenfalls bei der Frage des Inhaltsangebotes eine Rolle, Kaufkraft ist ebenfalls sekundär, wenn man die üblichen Mobilfunkrechnungen dieser Kreise in Betracht zieht und das Volumen dieser Konsumentenstruktur ist international und groß.

Anstelle des wenig erfolgversprechenden Aufwands Mainstream-Konsumenten davon überzeugen zu wollen, dass Handy-Content von Vorteil sei, ist solche Schaffung eines eigenen Marktes deutlich einfacher und leichter. Dies kann zudem forciert werden, indem man Sparteninhalte schafft, die auf die Bedürfnisse in Form von Zeit und Informationsinhalten positiven Einfluss nimmt. Das bringt auch Bus- und U-Bahnreisende im Nahverkehr ins Spiel. Zeitgemäße Business-Modelle per Abonnement oder Flatrates können zudem stimulieren. Es handelt sich dabei auch keinesfalls um Entweder-oder-Modelle: Der Reisende der in solchen Situationen Inhalte per Handy konsumiert, tut dies im häuslichen Ambiente auch per anderer Medien, die zumindest aktuell technologisch deutlich überlegen sind. Anders gefragt aber, was sollte eine Hausfrau dazu animieren oder gar überzeugen beim Bügeln „Handy zu schauen“? So gesehen sind auch Medienkonvergenzen möglich. Wer keinen Spielfilm oder Informationen sehen will, könnte auch über das Thema Spielkonsole hinaus gegen andere Mitspieler, verknüpft per Handy, antreten, eine Implikation von Interaktivität.

Natürlich ist dies nur ein Beispiel dessen, wie erfolgversprechende Ansätze gefunden werden können. Versierte Marketingfachkräfte werden hier ihrerseits mit hervorragenden innovativen Ideen aufwarten. Dieses Beispiel soll aber auch aufzeigen, dass Innovationen des Konsums per Handy schwerlich mit konservativen Marktansätzen in geringer Zeit bewerkstelligt werden können. Innovationen dieser Art bedürfen konsequenterweise auch innovativer Marktgestaltung. Solche Marktgestaltung erfordert auch die Frage nach strategisch orientierter Vorgehensweise.

Vorteilhafte Parameter solcher Strategieorientierung bieten Johnson und Scholes in ihrer Strategiedefinition. Entscheider sollten dabei Antworten zu folgenden drei Hauptfragen finden:

Wie können Ressourcen aller Art für eine positive Marktentwicklung zugeordnet werden?

Wie kann ein anspruchsvolles Marktumfeld gewonnen werden?

Welcher Art sind die Notwendigkeiten der Märkte?

So aufgestellt, lassen sich die übrigen strategischen Parameter positiv beeinflussen: Welche langfristigen Vorteile (Profite, Marktanteile) lassen sich generieren, wie kann ein Anbieter seine Reichweite (neue Kundengruppen, grenzüberschreitende Angebote) erweitern, wie kann das Angebot (Business Modelle und Architekturen) die (Aus)Richtung der Firma stärken. Das stringente Zusammenspiel aller Elemente erhöht die Erfolgchancen ungemein zum Vorteil aller Anspruchsgruppen.

Es soll aber auch – wiederum praxisbezogen – noch auf eine weitere Theorie eingegangen werden, die Value Chain Evolution Theory. Diese basiert zunächst darauf, dass sie davon ausgeht, dass Unternehmen Bestandteil einer Wertegemeinschaft sind, die von der Produkterstellung, über die Vertriebskanäle, bis hin zu den spezifischen Kundenerwartungen reicht. D.h., auch, dass Unternehmen sich besonders dann schwer tun, wenn Innovationen ihrerseits Veränderungen erfordern, sich von dieser Wertegemeinschaft ganz oder teilweise zu lösen. Das ist an sich plausibel. Ein Unternehmen erstellt solche Produkte, von denen es weiß, dass sich der Vertrieb damit leicht tut, diese an die Abnehmer zu transportieren. Verlässt ein Angebot diese erprobten und eingespielten Pfade, dann ruft dies vielfach Widerstände beim Vertrieb hervor, weil damit andere Kundenerwartungen und -gruppen angesprochen werden müssen, auf welche die Prozesse und Strukturen falls überhaupt, nicht ausreichend ausgerichtet sind.

Inhalt per Handy anzubieten, ist nun gänzlich anders, als per DVD. Dabei spielt einmal der Produktunterschied physischer versus immaterieller Natur eine Rolle, welcher ganze Vertriebsketten

überspringen kann. Andererseits kann aber auch, um es anhand o.g. Beispiels Reisender zu versinnbildlichen, gehören, dass z.B. Inhalte stark gekürzt dargeboten werden. Die beliebten Serien, ob CSI, Desperate Housewives oder Sex and the City, haben ohne Werbung ca. 45 Minuten Laufzeit. Das mag vielfach für Handyzwecke zu lange sein. Szenen zu kürzen mag die Attraktivität der Inhalte schmälern und der vermutlich erforderliche Ausschluss der Werbung verändert die Wertekette gravierend. Dies könnte u.U. auch Konsequenzen in den Werbeeinnahmen für die regulären TV-Folgen mit sich bringen.

Damit wird anhand dieser Theorie dargelegt, dass Werteketten und ggf. auch -gemeinschaften neu orientiert und voraussichtlich auch konzipiert werden müssen. Bei der Werbung kann eine Anpassung derart erfolgen, wie sie bereits gang und gäbe ist: Product Placement, welche adaptiert Revenue-Modelle am Leben erhält und Werbende bei der Stange. Inhalte könnten so aufbereitet werden, dass verkürzte separate Folgen zusätzlichen Anreiz bietet, die Hauptsendungen nicht verpassen zu wollen. George Lucas bietet aktuell im Filmgeschäft ein Beispiel: Er kreiert zusätzliche eine Star Wars Episode, die nur computeranimiert erfolgen und fehlende Elemente zwischen den Spielfilm-Episoden besser verstehen lassen soll. Auf das Handy übertragen kann solch ein Cross Over zwischen Handy- und TV-Format durchaus profitmaximierend sein, indem es bei geschickter Anlage das Ansehen beider Formen attraktiv macht. Dennoch bleibt zu beachten, dass die Strukturen für beide Medien separaten Werteketten und -gemeinschaften folgen, die stark strukturierter Prozesse und Ausrichtungen bedürfen.

Der aufmerksame Leser wird festgestellt haben, dass Innovationen, wie das Angebot von attraktiven Inhalten via Handy, ein komplexes und multidimensionales Unterfangen sind, das mehr benötigt, als eine einfache Marktbetrachtung. Innovation ist keinesfalls gleich Innovation und es könnten noch viele wesentliche Facetten hier hinzugefügt werden. Ein Ziel ist es vor Augen zu führen, dass innovative Angebote auch innovativer Marktbearbeitung bedürfen. Sicherergestellt, das hat die Historie vieler Innovationen hinreichend bewiesen ist, dass konventionelle, noch so professionell und akribisch betriebene Marktforschung versagt, einfach deswegen, weil diese neuen Märkte noch nicht strukturiert sind und daher auch keine verlässlichen Daten bieten. Alle dies bzgl. bisher gestellten Erfassungen und Prognosen sollten daher mit äußerster Vorsicht betrachtet und explizit hinterfragt werden, ob und inwieweit der durch Innovation implizierte Prozess der Veränderung und Neugestaltung der Märkte überhaupt darin eingeflossen ist. Es wird auch hinreichende Skepsis ausgedrückt, ob dies überhaupt möglich ist. Dies ist kein Zweifel an der Qualität von Marktforschern, die ganz sicher hervorragende Arbeit leisten, dies ist vielmehr auf einen Mangel an geeigneter Methodik ausgerichtet, die dafür zur Verfügung steht.

Dies impliziert, so schwer dies auch naturgemäß fällt, dass bei der Entwicklung solcher Märkte ein Try & Error, ganz entgegengesetzt dem, was ansonsten erwartet ist, fast zwingend anfällt. Praktisch heißt dies, solche Fehlschläge einzukalkulieren, nicht alle Ressourcen für den ersten Ansatz ins Feld zu werfen und sich strategisch einem Lernprozess zu unterziehen, der analysiert und auswertet, warum ein Ansatz erfolglos war und welche Schlüsse daraus zu ziehen sind, um den nächsten verbessern zu können. Marktforschung hier heißt weniger Konsumenten zu befragen, die selbst kaum Erfahrungswerte beitragen können, als vielmehr diese intensiv zu beobachten, was sie tun, wo, wie und wann sie solches Angebot annehmen und bevorzugen.

Abschließend soll nochmals auf den Beginn zurückgekommen werden. Eine der Optionen der Innovationslehre ist, dass, wenn Angebote auf höherwertige Segmente, s. Blu-ray, abzielen, entsteht im unteren Marktbereich ein Vakuum. Wer dieses erkennt und frühzeitig besetzt, schafft sich profitable und in aller Regel dauerhafte Markt Vorteile.