



# THEMA: DISRUPTIVE INNOVATIONEN

## Zerstörung und Neuanfang



So der Philosoph Richard David Precht kürzlich in einem Interview im Deutschlandfunk.

Precht prognostiziert, dass sich mit dem selbstfahrenden Auto unsere komplette Kultur der Mobilität, das Bild unserer Städte und unsere Konzepte von Status und Freiheit grundlegend verändern werden: Wir werden keine Autos mehr besitzen, sondern uns eines per App vor die Haustür ordern. Der Individualverkehr wird verschwinden, und mit ihm Parkplätze, Parkhäuser, Staus und alles andere. Vielleicht

*„Das selbstfahrende Auto wird die deutsche Automobilindustrie, als die wir sie bislang kennen, regelrecht vernichten, und zwar aus dem einfachen Grund, weil die Verkehrskonzepte der Zukunft so aussehen werden, dass (...) in unseren Städten Sie mit Ihrem Auto gar nicht mehr fahren dürfen, denn das selbstfahrende Auto und das Auto, das Sie fahren, sind nicht kompatibel.“*

beginnt diese Entwicklung in einzelnen Stadtteilen wie dem Prenzlauer Berg in Berlin, weil die dort lebenden Eltern nicht mehr wollen, dass ihre Kinder durch von Menschenhand gesteuerte Autos gefährdet werden. Dann ist es irgendwann peinlich, als rücksichtsloser archaischer Selbstfahrer da zu stehen, dem die Freude am Selbstfahren wichtiger ist als die Sicherheit der Kinder, und in größeren

Städten werden die ersten anonymen Selbsthilfegruppen für Lustfahrer gegründet. Ganz nebenbei werden dabei gleich mehrere Branchen in den Ruin getrieben.

Ob es so kommt oder nicht, sei dahingestellt. Das Beispiel zeigt aber, was eine disruptive Innovation ausmacht: Sie „unterbricht“ (to disrupt) bestehende Technologien, Produkte oder Dienstleistungen und ersetzt sie durch etwas komplett Neues. **Disruptive Innovationen zerstören, indem sie bisherige Regeln radikal brechen.** So geschehen bereits mit Unternehmen wie Kodak, die zu lange am Farbfilm festgehalten haben und von der Digitalfotografie vernichtet wurden.

Möglicherweise trifft es demnächst die Hotel- und Taxibranche, wenn sich die neuen Dienstleistungen Airbnb und Uber durchsetzen sollten. Treffen kann es im Prinzip jede Branche und jedes Unternehmen.



Disruptive Innovationen sind jedoch nicht nur eine Gefahr, der Unternehmen hilflos ausgeliefert sind. Unternehmen können frühzeitig auf entsprechende Entwicklungen im Markt reagieren, z.B. anderen zuvor kommen – nach dem Motto: Lieber den eigenen Markt selbst zerstören, als wenn es ein anderer macht. Sie können auch mit einer eigenen Innovation selbst die Ersten auf dem Markt sein. Gelingt dies, besteht die Chance, nicht nur zum Marktführer, sondern zeitweise sogar zum Monopolisten zu werden.

Doch so verlockend die Aussichten sind, so riskant sind disruptive Innovationen. Tatsächlich sind die meisten Innovationen Flops. Man erfährt nur in der Öffentlichkeit wenig davon, wenn man von spektakulären Fehlschlägen wie dem Transrapid, dem schnellen Brüter, dem Cargolifter und anderen einmal absieht. Gründe für einen Flop können technischer Natur sein: Die Technik hält nicht, was sie verspricht, oder hat – wie beim schnellen Brüter – unliebsame Nebenwirkungen.

Ebenso kann es passieren, dass Ideen noch während der Ausarbeitung von technischen oder gesellschaftlichen Entwicklungen überholt werden, wie die interaktive CD-Rom mitsamt CDi-Player von Phillips (schon mal von gehört...? wohl eher nicht) vom Internet überholt wurde.

Oft scheitern Innovationen jedoch daran, **dass sie vom Konsumenten nicht angenommen werden** oder zumindest noch nicht zum Zeitpunkt ihrer Vermarktung. Auf diesen Aspekt werden sich die folgenden Ausführungen konzentrieren.

# Erfolgskriterien für disruptive Innovationen

## Mehrwert im Konsumenten-Alltag

Eine Binsenweisheit – aber leider nicht selten übersehen: Die Innovation muss für den Konsumenten irgendeinen faktischen oder ideellen Vorteil bieten. Sie muss in der Lebenswelt der Verbraucher psychologisch einen Sinn machen, ihm z.B. seinen Alltag erleichtern, verbessern, spannender machen etc.

Bezogen auf die Konsumentenakzeptanz einer Innovation – das gilt nicht nur für disruptive Innovationen, aber hier ist es besonders brisant – lassen sich zwei Dimensionen unterscheiden.

1. Wie sehr ist die Innovation psychologisch relevant?
2. Handelt es sich um eine Push- oder Pull-Innovation?

## Psychologische Relevanz

Rein technische Innovationen ohne psychologische Relevanz bekommt der Verbraucher oft gar nicht mit. Sie verbergen sich etwa „unter der Haube“ seines Smartphones oder in der Logistik eines Online-Händlers. Der Kunde merkt nur, dass seine Apps schneller reagieren oder die von ihm bestellte Ware schneller eintrifft. Er muss sein Verhalten nicht ändern, sondern verspürt lediglich eine Verbesserung in den Dingen, die er eh schon tut. Eine eher technisch-funktionale Innovation ist z.B. der Flachbildschirm, der als disruptive technische Innovation den Röhrenbildschirm vollständig verdrängt hat. Der TV-Zuschauer kann wie eh und je die Tagesschau um 20:00 Uhr sehen, muss sein Verhalten also nicht ändern. Der Bildschirm ist lediglich größer und leichter.

Psychologisch relevante Innovationen haben hingegen die unangenehme Eigenschaft, dass sie vom Verbraucher eine Änderung seines Verhaltens und seiner Gewohnheiten erfordern oder voraussetzen. Sie können auch weitere Kreise ziehen und die gesamte Alltagsgestaltung – den Kontext der Nutzung – verändern: Das Fernsehverhalten, die Mobilität, das Ein-

kaufverhalten oder gleich unsere gesamte städtische Kultur – wie im Beispiel von Prechts Prognose zur Zukunft des autonomen Fahrens.

Der Verbraucher aber ist träge und bequem: Er überlegt sich sehr genau, ob er den Aufwand leistet, seine Gewohnheiten zu verändern und es sich für ihn lohnt. Ständige Änderungen können auch als Zumutung empfunden werden, Angst machen oder überfordern. So scheuen viele ältere Menschen immer noch vor der Anschaffung eines Computers zurück.



Zu beachten ist daher für alle psychologisch relevanten Innovationen:

- Sie sollten dem Konsumenten möglichst wenig Verhaltens- oder Gewohnheitsveränderung zumuten. Um diesen Innovations-Widerstand leichter zu überwinden, kann man das Neue auch zunächst in Altbekanntes kleiden. So wie die ersten Autos noch Kutschen ähnlich sahen, sehen die ersten autonom fahrenden Autos heute (noch) aus wie man Autos kennt, mit Lenkrad und allem.



- Zudem kommt hier ein weiterer wichtiger Faktor ins Spiel: Die Zeit. Ein umfassender Kontext wie die eigenen Gewohnheiten oder die Kultur kommt nur schwer in Bewegung, d.h. ob sich eine Innovation durchsetzt oder nicht, entscheidet sich erst mit der Zeit. Innovationen können auch zu früh kommen: Die Zeit ist noch nicht reif. Die Mikrowelle wurde bereits in den 1940er Jahren erfunden. Durchgesetzt hat sie sich erst in den 1970er Jahren mit der Verbreitung von Single- und Doppel-Verdiener-Haushalten. Auch das Smartphone hat in den frühen Anfangsjahren Zeit gebraucht, um vom Angeber-Bricket zum unverzichtbaren Alltagsbegleiter zu werden.
- Der Kontext selbst kann sich verändern: Was heute psychologisch Sinn macht, muss morgen keinen mehr machen oder umgekehrt. Dem Bildtelefon wurde nachgesagt, dass es sich nicht durchgesetzt hat, weil es nicht in den Kontext des Telefonierens passt. Man stellte sich vor, dass man vom Anrufer wohlmöglich im Bademantel erwischt wird oder in einer unaufgeräumten Wohnung. Inzwischen findet Telekommunikation jedoch auf dem Smartphone statt und in ganz anderen Situationen: Man ist ohnehin schon unterwegs – in der Regel nicht im Bademantel. Es eröffnet zudem neue interessante Möglichkeiten. Man kann z.B. seine Freunde über mobile Videotelefonie an einem Konzert, das man gerade besucht, virtuell teilnehmen lassen. Das ist faszinierend.

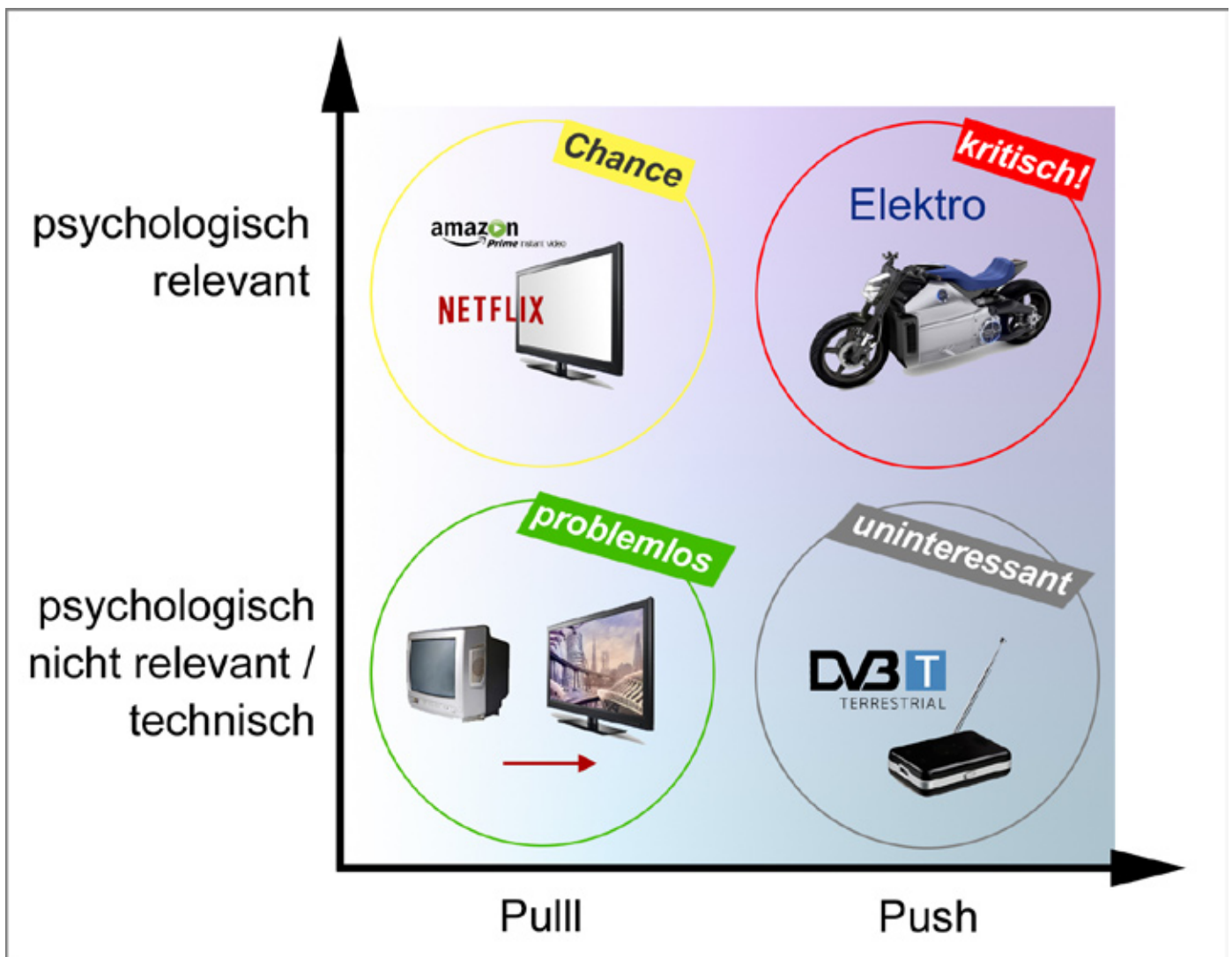


## Pull- versus Push-Innovationen

Ebenfalls einen entscheidenden Unterschied macht es, ob die Innovation eine Pull- oder Push-Innovation ist. **Pull-Innovationen** werden vom Verbraucher „gezogen“: Sie verlangen danach. Das sind diese typischen Innovationen, bei denen sich später jeder fragt, warum sie nicht schon eher erfunden wurden, z.B. der Koffer mit Rädern drunter. Man versteht heute kaum noch, wie man jemals einen Koffer ohne Räder erfinden konnte.

**Push-Innovationen** werden von Unternehmen in den Markt „gedrückt“. Sie können auch kläglich scheitern – *radikal Regeln brechen kann auch radikal schief gehen*. Viele Entwicklungen, die heute unter dem Sammelbegriff „Digitalisierung“ gefasst werden, insbesondere die Automatisierung der Arbeitswelt, sind Push-Innovationen. Während viele Push-Innovationen, sofern ihre Durchsetzung nicht – z.B. per Gesetz – erzwungen wird, kläglich scheitern, weil sie niemand kaufen will, können andere auch manchmal mit Verzögerung einen Pull aus der Bevölkerung auslösen. Die erste Fotokamera – die sog. Camera Obscura – war bereits seit 50 Jahren erfunden, bevor die Entwicklung zur modernen Kamera Schubkraft aufnahm. Grund war das aufstrebende Bürgertum, das es dem Adel gleich tun wollte. Ein Hofmaler, der das Familienoberhaupt oder die gesamte Familie stilvoll in einem Gemälde in Szene setzt, war zu teuer für die meisten Bürger. Da kam die Erfindung der Fotokamera als günstige Alternative gerade recht.

**Eine Push-Innovation kann das Bedürfnis nach sich selbst nicht schaffen.** Es muss bereits latent vorhanden sein. Sie kann aber einen kulturellen Trend auslösen, der die Bedürfnislage insgesamt verändert. Seit der Erfindung des Computers müssen z.B. Lösungsideen für Probleme erdacht werden, die man ohne Computer nicht hatte. Hat sich das Brechen der Regel durch eine Push-Innovation etabliert, lässt es sich oft auf andere Bereiche ausdehnen, so wie die Digitalisierung immer mehr Bereiche erfasst. War der Computer zuerst eine bessere Schreibmaschine, erzählt er uns heute auf Anfrage Witze oder stellt uns eine passende Musikliste zusammen.



## Dimensionen und ihre Erfolgsaussichten

Besonders unproblematisch sind **Pull-Innovationen mit wenig psychologischer Relevanz**. Der Konsument muss seine Gewohnheiten nicht ändern. Die verbesserte Technik bringt ihm Vorteile. Wer würde schon eine revolutionär neue Akku- oder Speichertechnologie ablehnen, wenn sie ihm mehr Speicherplatz oder eine längere Akkulaufzeit beschert, ohne irgendwelche Einbußen oder Zumutungen in Kauf nehmen zu müssen?

Eine **Push-Innovation mit wenig psychologischer Relevanz** bringt zwar ebenfalls meist wenig Probleme, aber auch wenig Verheißungen. Dass Apple in disruptiver Manier den Kopfhörer-Anschluss einfach weg gelassen hat, wird eher beklagt. Man bekommt aber immerhin einen Adapter dazu, was es aber unnötig komplizierter macht. Zur Anschaffung eines DVBT-Empfängers muss man die Leute regelrecht zwingen und mit schwarzem Bildschirm drohen. Damit mehr Elektro-Autos

gekauft werden, lobt die Regierung Steuerersparnisse aus. Es braucht eine zusätzliche Belohnung, um die Innovation anzunehmen.

**Pull-Innovationen mit psychologischer relevanten Folgen** sind dann besonders verheißungsvoll, wenn sie auf vorhandene (latente) Bedürfnisse eingehen. Hier liegen die Goldgruben des Innovationserfolgs. Der Konsument ändert sein Verhalten gerne, um in den Genuss der Innovation zu kommen (dennoch sollte man auch hier die Zumutungen möglichst gering halten, s.o.). Hat er sein Verhalten geändert und sich z.B. auf die neue Handhabung eines Smartphones im Vergleich zum einfachen Handy eingestellt, ist ein altes Handy kein Thema mehr für ihn (außer vielleicht als Retroschick, siehe das neue alte Nokia-Handy). Der Siegeszug des ersten Smartphones – das iPhone – war unaufhaltsam und andere Unternehmen wie Samsung konnten nur noch als me-too-Entwicklungen z.B. über Preisvorteile auf den Zug aufspringen.

**Push-Innovationen mit hoher psychologischer Relevanz** sind besonders riskant, denn sie sind reiner Versuch und Irrtum. Betrachtet man die vielen Flops, scheint der Irrtum eher die Regel zu sein. Macht ein elektrisches Fahrrad Sinn, weil es Erleichterung bringt, aber das gewohnte Fahrradfahren nicht wesentlich verändert, wäre ein Rocker vom leisen Surren eines E-Motorrades wohl eher enttäuscht. Das muss laut knattern! Ist schon das autonom fahrende Auto ein hindernisreicher Weg, kann man sich ein Motorrad, das den Fahrer in die Kurve legt, anstatt der Fahrer das Motorrad, gar nicht mehr vorstellen. „Easy rider“ ist das nicht mehr!

Das heisst aber nicht, dass man komplett auf solche Versuch- und Irrtum Innovationen verzichten sollte. Setzt man nur auf Ideen, die den Bedürfnissen der Konsumenten entsprechen, gibt man genialen Erfindungen, die sich vielleicht erst in Zukunft durchsetzen, keine Chance, gemäß des berühmten Ausspruchs, den man Henry Ford zuschreibt: *Hätte ich die Menschen nach ihren Wünschen gefragt, hätten sie sich schnellere Pferde gewünscht.*

## Psychologische Forschung für disruptive Innovationen

Kann die Forschung am Konsumenten dabei helfen, disruptive Innovationen zu entwickeln, also solche, die über eine Optimierung des Bestehenden hinaus gehen und damit erst einmal schwer vorstellbar sind? Technisch-funktionale Innovationen mit geringer psychologischer Relevanz sind, wie wir gesehen haben, unproblematisch, und Push-Innovationen sind ohnehin ein Glücksspiel – solange sie keinen Pull erzeugen, d.h. ein latentes Bedürfnis ansprechen.

**Daher lohnt v.a. ein Blick auf die psychologisch relevanten Pull-Innovationen:** Die linke obere Ecke der Innovations-Matrix. Hier liegen die größten Chancen für erfolgversprechende disruptive Innovationen. Ausgangspunkt und zentraler erster Schritt für die Entwicklung von Innovations-Ideen kann eine psychologisch fundierte Grundlagen- oder Trendstudie sein.

Entscheidend dabei ist, dass der gesamte Kontext rund um das Untersuchungsthema genau verstanden wird: Verhaltensweisen,

Gewohnheiten, Erfahrungen und persönliche Entwicklungen aber auch Wünsche, Probleme, Verheißungen, Fantasien und Ängste. Aus dem „psychologischen Code“, den die Analyse ermittelt, lassen sich dann auch latente Bedürfnisse ableiten.



Dass man mit klassischer Abfrage-Marktforschung nicht weit kommt, zeigt das Beispiel des Musik-Streaming. Hätte man vor einigen Jahren eine reine Meinungsumfrage zum Thema Musikhören gemacht, dann hätten vermutlich die meisten die Idee absurd gefunden, jeden Monat 10 Euro abzudrücken und dennoch kein einziges Album zu besitzen. Schließlich verbindet man doch gerade mit seiner Lieblingsmusik, seinen Bands und seinen Songs viele Emotionen, die man archivieren möchte.

Die psychologische Analyse des Musik-Hörens und v.a. auch des gesamten kulturellen Kontext, in dem Musikhören stattfindet inkl. der Nutzung von Smartphones oder Cloud-Diensten, hätte andere Entwicklungen jenseits solcher Meinungen erkennen lassen. Der US-amerikanische Soziologe Jeremy Rifkin

beschrieb bereits um die Jahrtausendwende den Trend zur „Sharing Economy“: dass „Access“ (Zugang) im digitalen Zeitalter wichtiger werde als dauerhaftes Eigentum. Auch wenn es noch hartgesottene Vinyl-Liebhaber gibt: Inzwischen haben Streaming-Dienste wie Spotify, Deezer, Napster, Amazon Music oder Apple Music hohe und weiter steigende Zuwachsraten von zahlenden Nutzern.

Für die Identifizierung solcher Entwicklungen müssen nicht nur die übergreifenden kulturellen Trends sondern immer auch die Psychologie des Produktbereichs berücksichtigt werden. Mag die „Sharing Economy“ für Bereiche wie Musik, Bücher, Filme, Autos und vielleicht irgendwann auch einmal für Wohnen und Arbeiten noch denkbar sein, wird sie sich auf Produktbereiche wie Kaugummis oder Unterwäsche sicher nicht ausweiten.



## Wissbert, der Marktforscher

Kreative Konsumenten



Mehr Wissbert:  
[www.wissbert.de](http://www.wissbert.de)

... und regelmäßig in jeder  
Printausgabe der

**planung  
& analyse**

Hat man solche Trends jenseits von aktuellen Meinungsbekundungen identifiziert, ist schon eine Menge gewonnen. Um aber auf ihrer Grundlage Ideen für disruptive Innovationen zu entwickeln, ist ein zweiter Schritt notwendig. Eine mögliche Methode dafür sind die von uns eingesetzten **InsightArt** Ideen-Schlüssel: Mit ihrer Hilfe werden die psychologischen Insights in alle möglichen Richtungen gedreht und gewendet und verschiedene Entwicklungsrichtungen angedacht. Dadurch wird es möglich, sich von den Insights immer weiter zu entfernen, so dass auch disruptive Innovations-Ideen möglich werden, die aber dennoch nie ihre psychologische Grundlage völlig verlassen. Disruptive Innovationen müssen schließlich einen entscheidenden Spagat schaffen: An latenten Bedürfnissen ansetzen – damit sie einen Pull auslösen – und zugleich so neu sein, dass sie heute noch nicht denkbar sind.

Hat man den Trend der Sharing Economy ermittelt, kann man gezielt fragen, ob sich auch das eigene Geschäftsmodell oder die eigene Produktgruppe in Richtung „Sharing“ disruptiv verändern lässt. Anstatt ein Elektro-Auto aufzuladen mit langen Ladezeiten, könnte man auch – wie bei Gasflaschen üblich – den Akku an der Tankstelle austauschen (Beispiel für den Ideen-Schlüssel „Alternative“).

Für die konkrete Ausgestaltung können dann auch noch weitere Schritte notwendig sein, z.B. um die Zwischenschritte zu finden, mit denen die Innovation möglichst „sanft“ in den Markt gebracht werden kann. Das selbstfahrende Auto wird auch noch viele Umgestaltungen erfahren, bis es die Prognose des Richard David Precht erfüllen wird.

---

Innovative Grüße senden Ihnen  
Monika Heimann und Michael Schütz

### Lust auf mehr?

Unsere letzten Infomails liegen hier zum Abruf bereit:

[www.innch.de/infomails.html](http://www.innch.de/infomails.html)

**INNCH GbR**

Monika Heimann, Michael Schütz

Quartier am Hafen

Poller Kirchweg 78-90, 51105 Köln

Tel: 0221 1699 6356, [info@innch.de](mailto:info@innch.de)

<http://www.innch.de/>



*Artige* Forschung für un*Artig* anziehende Ideen