

Michael Davies: „Wenn ich Ihnen ein Gerät mit mehr Funktionen zeige, dann kaufen Sie es. Auch wenn es Sie hinterher unglücklich macht.“ Der Senior Lecturer der MIT Sloan School of Management über unnötig komplizierte Atomkraftwerke, wutschäumende Bell-Labs-Wissenschaftler und die mustergültige Produktstrategie von Apple.

„Wir sind unsere schlimmsten Feinde“

Alexandra Riegler

economy: Die Wirtschaft liegt darnieder, und Sie sagen, gerade jetzt sei die beste Zeit für Innovation.

Michael Davies: Genau. Es mag nicht eingängig sein, aber ich glaube, es ist ein exzellenter Zeitpunkt dafür. Vieles, was Unternehmen in der Produktentwicklung machen, ist Akkumulation. Produkte werden genauso angehäuft wie Funktionen. Makroökonomische Schocks wie dieser sind ideal, um solche Entscheidungen zu hinterfragen.

Wie stößt man zwischen Budgetknappheit und Massenfreesetzungen das große Umdenken an?

Zuerst kommt die Intervention – wie bei den Anonymen Alkoholikern: Es geht darum, sich das Problem einzugestehen. Danach lässt sich im Portfolio ziemlich schnell feststellen, welche die wirklich guten Produkte sind und welche die schlechten. Und Entscheidungen, ob man es glaubt oder nicht, können buchstäblich über Nacht getroffen werden. Ich habe einen großen Kunden, der in einer Nacht 20 Produkte gestrichen hat. Vier oder fünf Manager setzten sich hin, schauten sich die schwächsten zehn Produkte an und einigten sich darauf, sechs da-

von einzustellen. Sie riefen spät am Abend noch ihren CEO an, der vielleicht schon ein, zwei Gläser Wein hatte und für den nächsten Morgen ein Meeting anberaumte. Die Diskussion begann also um 18 Uhr, die Entscheidung war um neun Uhr des nächsten Tages getroffen. Jedes der Projekte hatte ein Volumen von 20 bis 40 Mio. Euro. Über Nacht wurden somit 150 Mio. Euro freigemacht.

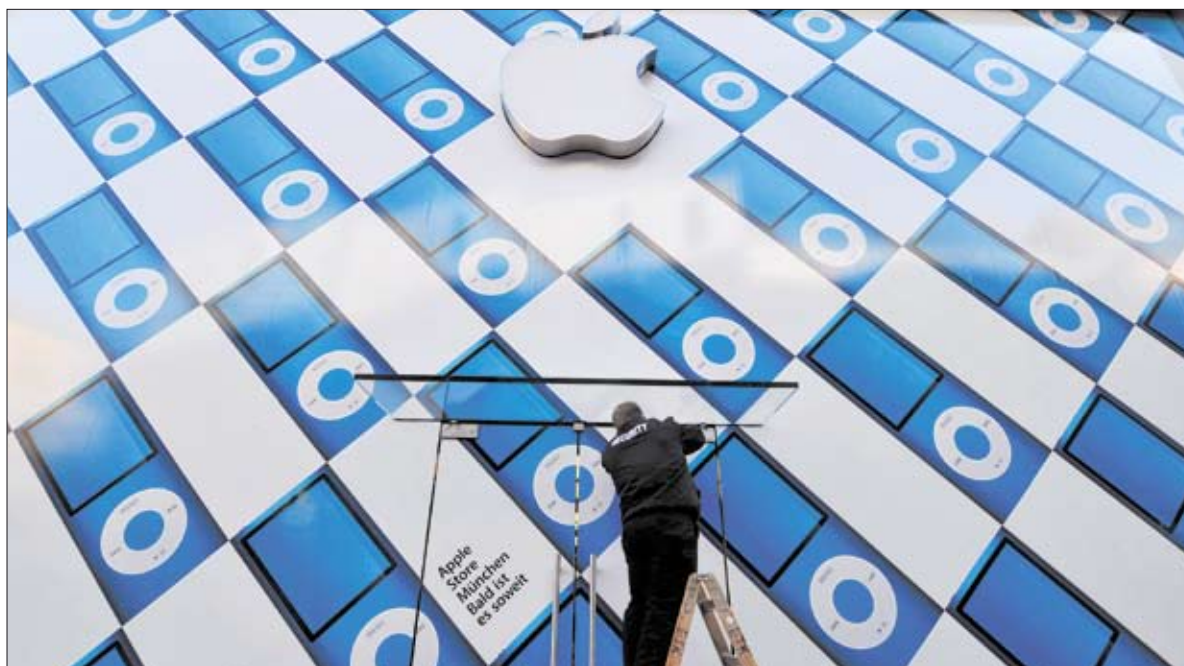
Sie nennen Apple immer wieder als positives Beispiel. Existiert für jedes Unternehmen ein Apple-Weg?

Ich möchte hier eine klare Trennlinie ziehen. Apple ist einzigartig. Es gibt ein paar Dinge, die sie sehr gut machen. Etwa, was wir „Path Dependence“ nennen. Das heißt, man kann heute nicht Apple sein, ohne auch in der Vergangenheit Apple gewesen zu sein. Allerdings zahlt es sich wirklich aus, weniger Produkte zu führen oder Forschungs- und Entwicklungsinvestitionen an den Flaschenhälsen zu konzentrieren. Apple erledigt das besonders gut. Andere können das aber auch.

Sie sagen, die Leute schätzen Einfachheit. Ist das eine Reaktion auf die Überfrachtung mit Technologie oder eine generelle Wahrheit?

Wir sind schon eine ganze Weile überwältigt. Die Angst der Menschen vor Technologie reicht bis in die 1970er Jahre zurück. Für Ingenieure ist es einfach, neue Funktionen in Produkte einzubauen. Also wird das auch gemacht. Auf diese Weise entstehen zwar Wahlmöglichkeiten, aber keine Zufriedenheit mit dem Produkt. Wir sind dabei unsere eigenen schlimmsten Feinde. Wenn ich Ihnen ein Gerät mit mehr Funktionen zeige, dann kaufen Sie es. Auch wenn es Sie hinterher unglücklich macht.

Und wie gewöhnt man Kunden, die bisher 50 Funktionen zur Verfügung hatten, daran, mit 25 glücklich zu sein?



Bis Apples iPod-Geschäft so richtig brummt, zogen zwei Jahre ins Land. Mehr Features hätten die anfänglichen Verkäufe wohl angetrieben, allerdings zulasten des Benutzererlebnisses. Foto: EPA

Nur mit großer Schwierigkeit. Bauen Sie die Features also am besten gar nicht erst ein. Wenn ich heute eine neue Funktion hinzufüge, kann sich das innerhalb von zwei Jahren rächen. Ein Hersteller von Atomkraftwerken meinte etwa, dass er jedes Mal, wenn er Kunden eine neue Funktionalität präsentiert, nicht mehr davon loskommt. Die Folge ist, dass unglaublich komplizierte Atomkraftwerke verkauft werden, deren Benutzung unglücklich macht. Sobald es an den Neukauf geht, wollen schließlich alle ein möglichst simples Kraftwerk.

Es ist also ein Lernprozess.

Und ein Balanceakt. Man kann nicht alle Features wegnehmen, weil sie ja die Wahlmöglichkeit ausmachen. Es geht darum, weniger der richtigen Features zu verbinden und die Vorteile besser zu erklären. Denken Sie an TiVo (eine in den USA angebotene Set-Top-Box mit Videorekorderfunktion, Anm. d. Red.). Es erledigt eine Sache, und das Interface ist sehr einfach. Die Leute werden weiter zuerst lieber komplizierte Produkte kaufen und unglücklich damit sein. Dann erst kaufen sie Ihr Gerät.

Aber da haben Sie die Mundpropaganda bereits auf Ihrer Seite.

Mehr Features treiben aber die Verkäufe an. Wie können Unternehmen in Zeiten des Shareholder-Value-Diktats der Versuchung widerstehen?

Sagen Sie Nein, Nein und nochmals Nein. Man muss sich auf die langfristige Sicht konzentrieren. Apple hat auch eine ganze Weile gebraucht, um sein iPod-Geschäft aufzubauen. Sie hätten mit einem Produkt, das mehr Schnickschnack hat, vielleicht höhere Anfangsverkäufe geschafft. Aber es hätte nicht diese Reaktionen gegeben: dass es sich um ein fantastisches Produkt handelt, dessen Benutzung die reinste Freude ist.

Warum tun sich Unternehmen wie Microsoft so schwer mit Innovation?

Zu viel Geld! Wenn man zu viel davon hat, muss man nicht diszipliniert sein. Wenn Microsoft schlank, fies und hungrig wäre, würde so viel mehr dabei herauskommen. Das macht Orte wie das MIT Media Lab so erfolgreich. Wenn man sich mit einer Vielzahl sehr schlauer Leute

umgibt und alle mit wenig Geld etwas auf die Beine zu stellen versuchen, keimt Innovation. Es stimmt nicht, dass viel Geld für F&E (Forschung und Entwicklung, Anm. d. Red.) automatisch zu hohen Profiten führt. Es ist vielmehr so, dass ein sehr profitables Unternehmen viel für F&E ausgeben kann. Sie kennen bestimmt die Bell Labs, auf die die Amerikaner so stolz sind. Ich habe bei einem Seminar an der Columbia University über das Erbe der Bell Labs gesprochen. Warum sie die größte Geldverschwendung in der Geschichte amerikanischer Forschung und Technologie seien.

Wie reagierte Ihr Publikum?

Ich dachte, ich würde gelynchert. Sie kennen den Ausdruck Schaum vorm Mund? Ich habe Schaum gesehen (lacht). Die Bell Labs haben zwar ein paar interessante Innovationen geschaffen und waren der akademischen Welt auch um Jahre voraus. Allerdings wurden riesige Mengen an Geld verschwendet. Und das bisschen, das dabei herauskam! Unix zum Beispiel war ja bloß ein glücklicher Unfall und nicht das Ergebnis von Forschung.

Zur Person



Der Neuseeländer Michael Davies unterrichtet an der MIT Sloan School of Management in London. Er beforscht den Themenkreis Innovation in der Unterhaltungselektronik. Foto: MIT