

Einfach gut

Wie schlichte Ideen die Welt verändern

Eine Herz-Bypass-Operation
inklusive zweiwöchiger Behandlung
in Top-Qualität um 1.000 Euro, ein
voll funktionstüchtiger Kleinwagen
um weniger als 2.000 Euro, ein
Kühlschrank um 40 Euro – das
sind nur drei Beispiele für frugale
Innovation Made in India.

von Manfred Höfler, Klaus Birklbauer



Frugal: Laut Duden sind die Adjektive »einfach« oder auch »spärlich« als Synonyme für frugal verwendbar. In der Tat könnte man auch von einfachen oder spärlich ausgestatteten Produkten sprechen. Die Innovationsleistung ist die konsequente Reduktion der Produkte auf ihre Kernfunktion bzw. auf die von den Nutzern als unverzichtbar angesehenen Funktionen. Dies ermöglicht einen günstigen Verkaufspreis und damit die Erschließung neuer Zielgruppen.

Quelle: Deutsches Institut für Entwicklungspolitik

Not macht erfinderisch

Beschränkungen und außergewöhnliche Umstände haben Menschen immer schon dazu veranlasst »out of the box« zu denken und scheinbar ausweglose Probleme zu lösen. Dabei geht es nicht nur um Profit, sondern auch um Verbesserungen der Lebenssituation für alle (zum Beispiel Zugang zu Wasser und Strom, medizinische Versorgung). Wachstumsmärkte wie Indien bieten dafür ein ideales Soziotop, das heißt, gesellschaftliches und soziales Umfeld. Guillemo Wille, ehemaliger CEO von GE-Indien, beschreibt dieses Phänomen so: »The beauty of the Indian market is that it pushes you in a corner – it demands everything in the world, but cheaper and smaller.«

Reverse Innovation

Frugale Innovation unterscheidet sich von klassischen Innovations-Prinzipien auch in der Diffusionsrichtung, die das »Law of Diffusion« ausdrückt. Dieses besagt, dass technologische oder Anwendungs-Innovationen sich zuerst an Fore-Runners, dann an die Early Adopters und danach erst langsam an eine breitere Masse richten. Hohe Einstiegspreise, bedeutende Entwicklungskosten und ein schrittweises Ausrollen für Massen Anwendungen machen klar, dass diese Form von Innovationen nur reichen Ländern vorbehalten ist. Apple könnte niemals in einem Markt wie Indien, wo 70 Prozent der Menschen mit einem Einkommen von



SELCO bietet unterversorgten Haushalten und Geschäften günstige Solar-Beleuchtungssysteme inklusive Service und Finanzierung.

unter 40 Euro leben müssen, eine bedeutende Marktstellung im Mobiltelefon-Markt bekommen. Indische Telko-Anbieter schaffen es, mit Endgeräten zu einem Kaufpreis von weniger als 20 Euro und günstigen Tarifen (unter einem Cent pro Minute) das billigste Telekom-Massenangebot der Welt zu schaffen und dabei noch ordentliche Gewinne einzufahren.

Im Prinzip »Frugal«

Laut einer Studie von Kumar Nirmalja publiziert im Ivey Business Journal sind es folgende sechs Prinzipien, auf denen frugale Innovation basiert:

- 1. Robustness:** Einsetzbar auch unter extremen Bedingungen wie Temperaturunterschieden, Überschwemmungen, Spannungsschwankungen in Stromnetzen, Stromausfällen etc.
- 2. Portability:** Transportmöglichkeiten auch in schwer zugänglichen Gebieten mit schlechter Verkehrs- bzw. Straßeninfrastruktur.
- 3. Defeaturing:** Die Devise heißt, Konzentration auf die grundlegenden Funktionen ohne jegliche Schnörkel.
- 4. Leapfrog Technology:** Unabhängigkeit von, vor allem in Entwicklungsländern nicht immer vorhandener, Infrastruktur wie Elektrizität. Zum Beispiel wurde in Indien eine Mühle erfunden, die über ein Moped/ Fahrrad betrieben wird.
- 5. Service Ecosystems:** Kleine Firmen entwickeln maßgeschneiderte Lösungen für den lokalen Markt, indem sie Standardprodukte zusammen mit einem

Finanzierungs- und Servicepackage verkaufen (zum Beispiel Selco Solar-Lichtsysteme).

6. Megascala Production: Massenmärkte mit geringen Einkommen bewirken Massenproduktion mit Skaleneffekten bei den Kosten (zum Beispiel Tata Motors verkauft Autos um weniger als 2.000 Euro).

Geringe Komplexität, niedrige Produktionskosten und Massenmarkt-taugliche Produkte sind die drei wesentlichen Säulen der erfolgreichen indischen Innovationen, wie zum Beispiel:

- Mobiles EKG um 600 Euro von GE, das das indische Gesundheitssystem revolutionierte und zugleich GE am Markt voranbrachte.
- Komplettes Solar-Beleuchtungssystem um 150 Euro, das für 200.000 Haushalte installiert, gewartet und finanziert wurde.
- Kühlschrank um 30 Euro, mit einer Technologie, die auch mehrstündigen Stromausfällen standhält.

Frugale Innovation bedeutet aber nicht einfach nur billig zu produzieren, sondern heißt vor allem auch, sich auf die gewünschten, notwendigen Funktionen zu konzentrieren.

Auch westliche Unternehmen können aus dem »Frugal Innovation«-Prinzipien lernen. Durch die Verknüpfung mit westlichen Innovationsmethoden, zum Beispiel der TRIZ-Denkschule (siehe auch Change Magazin 1/2012, Seite 27) ist frugale Innovation auch bei uns konkret anwendbar. ●