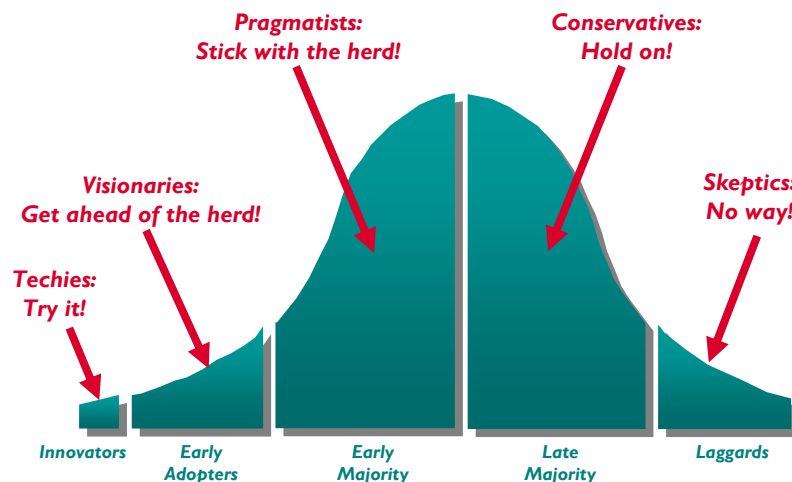


„Crossing the Chasm“ - wie neue Technologien in den Markt kommen

Das traditionelle Modell geht davon aus, dass sich eine neue Technologie anhand einer Normalverteilung im Markt ausbreitet:



Eine kleine Zahl von interessierten Technik-Fans „spielt“ schon sehr früh mit der neuen Technologie.

Dadurch werden die „Visionäre“ auf die Technologie aufmerksam: Sie sehen darin kreative, neue Möglichkeiten, sich einen Wettbewerbsvorteil zu schaffen und damit die Konkurrenz auszubooten - auch - oder gerade - wenn die Technologie noch an diversen Kinderkrankheiten leidet. Diese Visionäre sind in der Regel die ersten echten Kunden für den Anbieter der neuen Technologie.

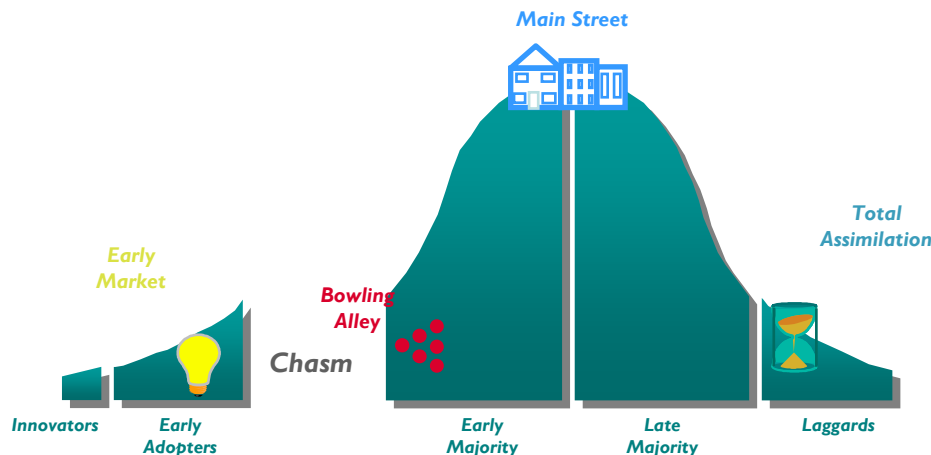
Wenn die Technologie sich dann schon etwas ausgereifter präsentiert, das Risiko also nicht mehr so groß erscheint und der Kundennutzen klarer zu Tage tritt, dann interessiert sich auch die große Gruppe der „Pragmatiker“ dafür. Sie wollen i.a. einen in Geld messbaren Vorteil (schneller, billiger, besser, ...) mit der neuen Technologie erzielen.

Wenn die ebenfalls große Gruppe der „Konservativen“ dann im Laufe der Zeit sieht, dass viele andere die Technologie mit Erfolg einsetzen, springen auch sie auf den Zug auf, denn jetzt scheint das Risiko minimal und der Nutzen bewährt.

Die letzte Gruppe, die die neue Technologie dann aufnimmt, sind die „Nachzügler“. Sie greifen erst dann zu einer neuen Technologie, wenn die alte immer schwieriger erhältlich ist oder nur noch unter hohen Kosten aufrechterhalten werden kann.

Geoffrey Moore hat nun untersucht, warum sich viele - auch erfolgversprechende - technologische Ansätze am Markt nicht bewährt haben und sang- & klanglos wieder untergegangen sind. In seinem bahnbrechenden Werk „Crossing the Chasm“ legt Moore dar, dass es fundamentale Unterschiede zwischen den ersten Kunden, den „Visionären“ und der viel größeren Gruppe der „Early Majority“ des „Mainstreams“ gibt.

Diese Unterschiede sind verantwortlich für eine Kluft im „Technology Adoption Life Cycle“ (TALC), die Moore „Chasm“ nennt:



Die Schlussfolgerung daraus ist, dass Unternehmen Ihren Ansatz, die neue Technologie zu vermarkten, radikal ändern müssen um diese unsichtbare Kluft überbrücken. Andernfalls landen sie unweigerlich im „Tal des Misserfolgs“.

Gerade die Anfangserfolge bei den „Early Adopters“ machen eine notwendige radikale Strategieänderung so schwierig, denn diese Erfolge scheinen ja der Beweis für die Richtigkeit des eingeschlagenen Weges.

„Ich habe es leider selbst miterleben müssen, wie ein Unternehmen nach fulminanten anfänglichen Markterfolgen genau in diese Kluft stürzte und letztendlich unterging. Allerdings war das bevor Geoff Moore sein erstes Buch veröffentlichte. Und mittlerweile kann ich auch auf Erfolge bei der Überwindung der Kluft verweisen“, berichtet Uli Waibel aus eigener Erfahrung.

Der Schlüssel für die Strategieumstellung liegt im Verständnis der Bedürfnisse der „Early Majority“ Gruppe. Und der Akzeptanz der Erkenntnis, dass sich diese drastisch von den meist bereits bekannten Bedürfnissen der „Early Adopters“ unterscheiden. Auch wenn sie schlussendlich dieselbe Technologie einsetzen wollen.

Hat man diese Erkenntnis erst einmal gewonnen, ist der erste Schritt für eine Richtungsänderung getan. Allerdings bedarf es enormer Kommunikations- und Führungsarbeit im Unternehmen, eine bereits erfolgreiche Strategie gegen ein neues, nicht erprobtes Paradigma auszutauschen. Aber es führt kein Weg daran vorbei: das Unternehmen muss fundamental neu ausgerichtet werden, will man die Anfangserfolge bei den „Early Adopters“ auf eine deutlich breitere Basis bringen.

Neben Geoff Moore kann vielleicht auch Gary Hamel mit „Leading the Revolution“ ein paar hilfreiche Anregungen bei dieser Neu-Ausrichtung geben. Oder Sie nehmen mit Innovendo Kontakt auf. Die Vermarktung technologiebasierter Innovationen ist unser Geschäft.