

MORGENS GRÜNE  
WIESE, ABENDS EIN-  
ZUGSBEREIT Commod  
House im Burgenland



# Erschwingliche Exzellenz

Frugale Innovationen fokussieren auf das Wesentliche – und könnten zukünftig ein wesentlicher Erfolgsfaktor für österreichische Unternehmen werden, das prognostiziert eine Studie, die in Kürze erscheinen wird. Das vorherrschende Innovationsparadigma ist hierzulande aber noch nicht auf bewusste Reduktion eingestellt, auch wenn einige Unternehmen bereits frugale Erfolge feiern. **VON FREDERIK SCHÄFER**



MICHAELA  
MARESCH  
Commod House

**F**rühzeitig in die eigenen vier Wände ziehen, ein Stockwerk dazu bauen, wenn Kinder auf dem Weg sind, ihnen dieses gleich mitgeben, wenn sie eines Tages ausziehen, und wenn einmal ein gewisses Alter erreicht ist, das halbe Haus abbauen und als Wochenenddomizil ans Meer stellen: Was nach hundstägigem Delirium klingt, macht das Grazer Unternehmen Commod House möglich. Seine Modulhäuser werden individuell geplant, gebaut und fertig angeliefert. Und später dann, je nach Wunsch und Lebenssituation, lassen sich die Häuser noch vergrößern oder verkleinern. Sie sollen kostensparend,

ökologisch und variabel sein – und damit dem Lebensstil ihrer Besitzer entsprechen. „Bis vor kurzem galt in Österreich beim Hausbau: je größer, desto besser, also Generationenhaus in Massivbauweise, mit 300 Quadratmetern und Keller. Und irgendwann sitzt man dann alleine im großen Haus am Land und hat hundert Quadratmeter zu viel, die man putzen und heizen muss. Heute gibt es neue Lebensentwürfe, eine neue Leichtigkeit, auch wenn die Nachbarn natürlich immer noch komisch schauen, wenn in der Früh grüne Wiese ist und am Abend ein fertiges Haus da steht“, sagt Commod-House-Geschäftsführerin Michaela Maresch.

**LANGFRISTIGE BEDEUTUNG** Maresch liegt mit ihrem Unternehmen voll im Trend der frugalen Innovation – also der Konzentration auf Kernfunktionalitäten bei der Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen. Dabei geht es nicht darum, ein günstiges „Low-Tech“-Imitat dem teuren „High-Tech“-Produkt gegenüberzustellen. Vielmehr wird ein bezahlbares Produkt mit einer angemessenen Qualität, die aus

Sicht des Verbrauchers „gut genug“ ist, auf den Markt gebracht. Innovationsforscher Rajnish Tiwari von der Technischen Universität Hamburg-Harburg definiert frugale Innovation als „erschwingliche Exzellenz“. Während man in diesem Zusammenhang bisher vor allem an den Bedarf in Schwellen- und Entwicklungsländern dachte, gewinnt das Thema nun zunehmend auch für die Märkte der Industrienationen an Bedeutung.

Beim Rat für Forschung und Technologieentwicklung RFTE, dessen Aufgabe es ist, die Bundesregierung zu beraten, ist man sich der Wichtigkeit des Themas für die österreichische Wirtschaft längst bewusst. Um die Relevanz und Potenziale frugaler Innovationen in Österreich zu sondieren, gab der RFTE beim Innovationsteam der Technischen Universität Hamburg-Harburg eine Studie in Auftrag, die im September veröffentlicht werden soll. Aufbauend auf Expertengesprächen mit Vertretern aus Industrie, Wissenschaft und Verbänden, einer Medienanalyse und einem Workshop kommt Studienautor Rajnish Tiwari (siehe Interview rechts)

zu dem Ergebnis – so viel darf vorab verraten werden –, dass frugale Innovationen für den längerfristigen Erfolg der österreichischen Wirtschaft von hoher Bedeutung sind.

**BEDARF IN DER FERNE ...** Für österreichische Unternehmen spielen dabei neue Absatzmärkte vor allem in Schwellen- und Entwicklungsländern eine große Rolle, High-End-Produkte sind für die Menschen in vielen Regionen der Welt weder erschwinglich noch wirklich brauchbar. Das spüren laut Tiwari etwa die deutschen Autohersteller – und ihre österreichischen Zulieferer – in Indien. Fast alle oberen Klassen, die in Indien gekauft werden, sind deutsche Marken, sie machen aber nur einen Bruchteil des Marktes aus, am Massenmarkt ist das Bedürfnis nach schicken, schnellen Autos nicht existent. Das große Geschäft in Indien liegt im Kleinwagensegment, an dem die deutschen Hersteller nur einen Anteil von zwei Prozent haben.

Andere Unternehmen haben in dieser Hinsicht die Zeichen der Zeit erkannt, darunter auch einige österreichische. So hat etwa der oberösterreichische Feuerwehrausstatter Rosenbauer mit seinem Efficient-Technology-Fahrzeug extra für diese Märkte ein besonders robustes und einfach zu bedienendes Löschfahrzeug entworfen. Der Grazer Automobilzulieferer AVL List hat die Compact-Produktreihe entwickelt, die sich durch Kosteneffizienz, Robustheit und einfache Inbetriebnahme auszeichnet. Andritz Hydro hat beispielsweise am Mananara-Fluss in Madagaskar mit einer Mini-Wasserkraftanlage eine kostengünstige, robuste und wartungsarme Lösung zur Stromerzeugung

installiert, die nun in der angrenzenden 20.000-Einwohner-Kleinstadt Ambatomoina die Lichter angehen lässt. Und der oberösterreichische Wasserkraftwerksspezialist Global Hydro setzt auf kompakte Kleinkraftwerke für Entwicklungsländer (siehe Seite 26).

**... UND AM HEIMATMARKT** Doch nicht nur für die Erschließung neuer und bisweilen schwieriger Märkte lohnt es sich, über frugale Innovationen nachzudenken, sondern auch am Heimatmarkt, wo Firmen aus Schwellenländern mittels niedriger Preise eine zunehmende Konkurrenz darstellen. Beispielsweise legt die zu Renault gehörende rumänische Automarke Dacia auch in Österreich überdurchschnittlich zu. Einst eher belächelt, ist Dacia seit dem Erfolg des Logan-Modells ein Paradebeispiel für frugale Innovationen: Als ein auf seine Kernfunktionalitäten beschränktes, günstiges Auto für Märkte wie Indien, Afrika und Südamerika entwickelt, fuhr der Logan auch in Westeuropa vor allem nach der Finanzkrise Rekordumsätze ein. Damals kostete ein neues Modell in Österreich weniger als 8.000 Euro.

Weiter angekurbelt wird die Relevanz frugaler Innovationen hierzulande durch ein seit Jahren wachsendes Umweltbewusstsein und Werteverständnis. Dieses führt nicht nur zu einem Bio-Boom, sondern auch zu freiwilliger Frugalität, vor allem bei jungen Menschen. Der unternehmerische Erfolg von Commod House baut genau darauf auf, wie Michaela Maresch erklärt: „Es gibt einen deutlichen Trend, sich zu reduzieren, mit weniger Ballast zu leben, aber auch nicht zu viele Ressourcen zu verbrauchen. Haus und Auto als Statussymbole zählen nicht mehr so viel. In den Städten ist Car-sharing angesagt. Und es lässt sich auch gut auf einen Keller verzichten, weil man gar nicht mehr so viel Eigentum anhäufen möchte.“

**SOZIALE AMBITIONEN** Auch das Linzer Unternehmen Emporia hat sich ganz dem Kerngedanken des Frugalen verschrieben. Emporia entwickelt Handys für Senioren. Und die Kunden werden bereits bei



**FRUGALE FEUERWEHR** Das Efficient-Technology-Fahrzeug von Rosenbauer

## INTERVIEW

### 200 Funktionen zu viel

Frugale Innovationen eröffnen neue Absatzmärkte, sie sollen aber auch gesellschaftliche Probleme lösen, so Innovationsforscher Rajnish Tiwari.

**CORPORAID:** Laut Ihrer Studie nimmt die Bedeutung von frugalen Innovationen in Österreich stetig zu. Wie sollten Unternehmen darauf reagieren?

**TIWARI:** Produktentwickler müssen wieder lernen, dass es auch eine technologische Kunst ist, Probleme mit einfachen Mitteln zu lösen, den Materialbedarf zu senken und letztlich eine Technologie zu entwickeln, die für weite Teile der Gesellschaft auch leistbar ist. Bei einer Veranstaltung in Österreich kam kürzlich ein Unternehmer auf mich zu und sagte: „Wenn ich in meinem Produkt 200 Funktionalitäten habe und davon nur vier gebraucht werden, haben wir beim nächsten Update trotzdem 204 Funktionalitäten.“ Was einmal eingeflossen ist, wird nicht mehr herausgenommen. Hier müssen wir ansetzen und uns fragen: Was braucht der Kunde tatsächlich und was könnte beispielsweise modular angeboten werden? Tools zur Produktentwicklung haben wir genug, aber frugale Innovation ist eine Frage des Mindsets.

**Dieser ist Ihrer Studie nach hierzulande noch ausbaufähig. Befindet sich Österreich in einer ähnlichen Lage wie Deutschland?**

**TIWARI:** Die beiden Länder sind nicht direkt vergleichbar. Deutsche Unternehmen sind viel aktiver in Schwellenländern wie Indien oder China und spüren den Druck, frugal zu innovieren, entsprechend unmittelbarer. Die österreichischen Exporte gehen hingegen hauptsächlich in die EU, daher orientieren sich die Unternehmen kaum an den Bedürfnissen in weniger entwickelten Märkten.

**Ist der Hauptgrund für frugale Innovationen also noch immer der Absatzmarkt in Schwellenländern?**

**TIWARI:** Die Antwort hierauf ist ein klares Ja. Die Nachfrage nach frugalen Produkten und Dienstleistungen wird schließlich auch in Österreich in gewissen Bereichen deutlich zunehmen. Aber frugale Innovationen sollten auch nicht nur im Zusammenhang mit Verkaufszahlen gesehen werden, sondern als Imperativ, um große gesellschaftliche Probleme zu lösen und dabei den Lebensstandard vieler Menschen zu verbessern. Wir brauchen frugale Innovationen, um etwa die Ernährungssicherheit in weiten Teilen der Welt zu gewährleisten, um Gesundheits Herausforderungen in armen Ländern zu meistern, Lösungen also, die lokal funktionieren, bezahlbar sind und zur vorhandenen Infrastruktur passen.

**Vielen Dank für das Gespräch!**



RAJNISH TIWARI  
TU Hamburg-Harburg

der Entwicklung neuer Produkte regelmäßig für Tests ins Labor eingeladen. Auf den Markt kommen schließlich bewusst einfach gehaltene und leicht handhabbare Mobiltelefone. „Ältere Menschen sehen ihr Handy als Telefon und nicht als Minicomputer, mit dem man telefonieren kann“, sagt Eigentümerin Eveline Pupeter.

Entsprechend verzichtet Emporia bei seinen Handys auf viele Extras und konzentriert sich auf eine besonders einfache Menüführung, große Tasten, gute Display-Lesbarkeit, stärkere Lautsprecher und ein eigenes Notrufsystem. „Nicht was technisch machbar ist, ist relevant für unsere Millionen Kunden, sondern ob es sich um ein Gerät

#### EMPATHISCHER HANDSCHUH

Emporia-Eigentümerin Eveline Pupeter versetzt sich in die Situation älterer Handyuser.



handelt, welches das wirkliche Leben unterstützt“, sagt Pupeter.

Besonders wichtig ist ihr dabei die gesellschaftliche Ambition ihres Unternehmens: „Wir sorgen dafür, dass unsere Kunden nicht von der Digitalisierung ausgeschlossen werden.“ Um das zu gewährleisten, konzipiert und veranstaltet Emporia auch Kurse und Workshops zur Handybedienung für Senioren. Dabei sind die Emporia-Handys ähnlich wie die Commod-House-Modulhäuser weder teuer noch extrem billig, vielmehr sprechen die Chefinnen von angemessenen Preisen für angemessene Leistungen, erschwingliche Exzellenz eben.

Innovationsmanagement, bei einem Vortrag in Graz bereits vor gut zwei Jahren beklagte: „Wenn Sie heute ein Handy kaufen, wissen Sie eigentlich schon, dass Sie es nach einem Jahr in die Tonne treten.“

Im Zentrum der Technologiegetriebenheit stehen also häufig nicht mehr unbedingt die Bedürfnisse der Kunden, obwohl die Kundenorientierung unter dem Schlagwort des agilen Denkens vielfach beschworen wird. Und auch das dem zugrunde liegende Lean-Management setzt zwar auf Effizienzsteigerung im Produktionsprozess, stellt aber das Produktdesign nicht grundsätzlich in Frage, wie es für frugale Innovationen notwendig wäre.

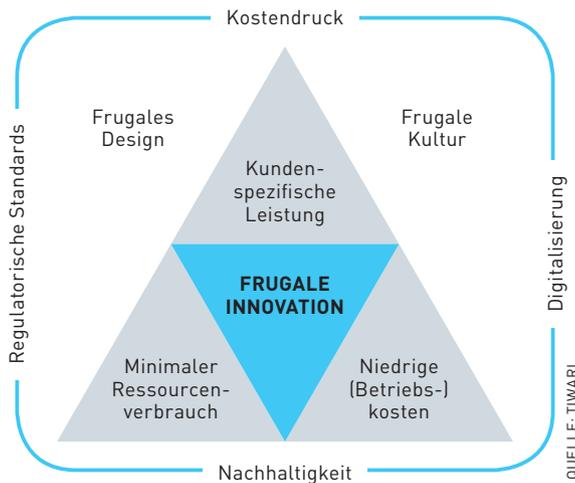
Ganz anders sieht es bei Commod House aus, dessen Geschäftsführerin Michaela Maresch übrigens selbst noch nicht in einem ihrer Modulhäuser wohnt, zu groß ist der Andrang, als dass zwischen durch auch ein Häuschen für sie selbst übrig bliebe. Sie sagt, Commod House könnte angesichts des großen Kundeninteresses dreimal so viele Häuser bauen, wie sie es aktuell tun, beschränke sich aber zur Zeit noch und wolle nur langsam wachsen, da hohe Qualität und direkter Kundenkontakt als wesentliche Unternehmensgrundsätze begriffen würden und nicht gefährdet werden dürften. Auch das ist frugale Innovation. ♦

FOTO: EMPORIA

#### REFERENZMODELL

## Innovationsdreieck

Externe Faktoren wie Kostendruck und Nachhaltigkeitsziele erfordern Kundennähe und Ressourcenschonung, also: frugale Innovation.



**EINFACH IST NICHT EINFACH** Doch auch wenn es in Österreich einige erfolgreiche Pioniere gibt, ist das vorherrschende Innovationsparadigma hierzulande noch nicht auf frugale Lösungen ausgerichtet, wie Tiwari betont. Der Fokus liegt vielmehr auf möglichst leistungsfähigen Produkten. Sie stehen umso höher im Kurs, je mehr Funktionen sie besitzen, also je komplexer sie sind, auch wenn einige dieser Funktionen von den meisten Nutzern nicht wirklich gebraucht werden. Und auch die Langlebigkeit der Produkte sei kein wichtiges Kriterium mehr, wie Cornelius Herstatt, der Gründer und Leiter des Hamburger Instituts für Technologie- und

## corporAID Konferenz am 6. November 2018 Urban Development Markets



Für die Erreichung der globalen Ziele für nachhaltige Entwicklung sind Investitionen in funktionierende und inklusive Städte in Schwellen- und Entwicklungsländern entscheidend. Dabei entstehen auch neue urbane Märkte. Die corporAID Konferenz 2018 zeigt konkrete Business Opportunities für österreichische Unternehmen auf und illustriert anhand internationaler Good Practice, welche Rolle innovative Partnerschaften von Wirtschaft, Verwaltung und Entwicklungszusammenarbeit in diesem Kontext spielen können.

Zeit & Ort: Dienstag, 6. November 2018, 09.00 bis 15.30 Uhr | FH Wien der WKW, Währinger Straße 61, 1090 Wien  
Die Teilnahme ist kostenlos. Begrenzte Teilnehmerzahl – bitte anmelden! T 01-969 02 54-74 | E konferenz@corporaid.at

EINE INITIATIVE VON



MIT UNTERSTÜTZUNG VON



IN KOOPERATION MIT

