

# THALES

---

A K A D E M I E

Essay

---

Frank Obergfell

## Achtung Innovation

### oder Das hermeneutische Prinzip der Produktentwicklung

---

Veröffentlicht am 28. November 2022

Thales-Akademie für angewandte Philosophie gGmbH  
Holbeinstraße 16, 79100 Freiburg

► [www.thales-akademie.de](http://www.thales-akademie.de)

# Achtung Innovation

## oder Das hermeneutische Prinzip der Produktentwicklung

Frank Obergfell

Bis Ende 2026 ist es in der europäischen Union vorgeschrieben, zur Ablesung der Verbrauchsdaten in Wohneinheiten fernablesbare Messgeräte zu verwenden, was heute in der Regel *funkbasierte* Messgeräte bedeutet. Genau 30 Jahre nach der Einführung hat diese Funk-Technologie offenbar alle anderen Technologien am Markt verdrängt. Doch das war alles andere als selbstverständlich, geschweige denn absehbar.

Als unmittelbar Beteiligter – die von mir geleitete Firma Kundo Systemtechnik brachte 1993 den ersten funkenden Heizkostenverteiler auf den Markt – habe ich aus dieser Geschichte zwei Prinzipien für die Innovationsbeurteilung abgeleitet. Das erste Prinzip möchte ich das hermeneutische Prinzip der Produktentwicklung bzw. Innovation nennen. Es kann in die Formel gebracht werden: Verstehe deinen Kunden besser, als er sich selbst versteht. Andernfalls kann es schnell schiefgehen – es sei denn, es greift das Karnickelprinzip: Eine Innovation setzt sich zumeist dann durch, wenn *ein* Vorteil *vielen* (andere) Vorteile gebiert.

Also erst die Geschichte und dann die Prinzipien: Infolge der Ölkrise 1980 und der daraus geforderten Energieeinsparung verabschiedete der Bundestag 1983 eine gesetzliche Vorgabe zur verbrauchsgerechten Abrechnung der Heizkosten und brachte eine kleine Branche von Abrechnungsfirmen (Techem, Ista und Co.) zum Blühen. Viele kleinere Messdienste entstanden – zumeist Spin-offs ehemaliger Mitarbeiter der etablierten Firmen. Um die individuell verbrauchte Wärme zu messen, bediente man sich zunächst der Verdunster. Aber der allgemeine Aufbruch der Branche roch nach Innovation, und das war der Zeitpunkt, als Kundo mit einem *elektronischen* Heizkostenverteiler (EHKV) auf den Markt kam. Dieser machte den Energieverbrauch am Heizkörper digital erfassbar und damit transparenter. Nachdem auch die großen Messdienstfirmen sogenannte EHKVs anboten, war Kundo als Lieferant für die kleineren Messdienste willkommen, weil diese sich die Entwicklung alleine nicht leisten konnten. Das schreibe ich aus heutiger Sicht so flott, ohne die anfängliche Verunsicherung der kleinen und mittleren Messdienstfirmen zu erwähnen, die zuvor ihre „verdunstenden Messgeräte“ selbst herstellten und nun durch die elektronische Lösung plötzlich abhängig waren von einem Lieferanten – und das bei dem wichtigsten Element, das sie für ihre Dienstleistung benötigten!

Schließlich konnten wir aber das Vertrauen der kleinen und mittleren Abrechnungsfirmen gewinnen, und eine fruchtbare Zusammenarbeit begann. Bei vielen Kundengesprächen hörten wir immer wieder Klagen über den Aufwand und den Ärger, der mit der sogenannten Zweitablesung verbunden war, die dann notwendig wurde, wenn Bewohner am Ablesetag nicht anzutreffen waren, oder über den hohen Aufwand von Zwischenablesungen bei Mieterwechseln: „Man sollte zur Ablesung einfach

nicht mehr in die Wohnung müssen...“, hörten wir allenthalben. Und das nahmen wir als Firma wörtlich, als Aufforderung, einen Heizkostenverteiler zu entwickeln, der die Messdaten per Funk auf eine Zentrale sandte, die außerhalb der Wohnung installiert war. Kabelbasierte Systeme, die das auch ermöglichten, waren zwar im Einsatz, aber sehr aufwändig. An der Zentrale, die im Hausflur installiert wurde, konnten dann die Werte einer Liegenschaft vom Ableser abgeholt und zur Abrechnung verwendet werden. 1993 stellten wir unsere Lösung auf einer Messe vor und ahnten nicht, welchen Stein wir da ins Rollen gebracht hatten. Zunächst aber waren wir bass erstaunt über die ablehnende Haltung, die uns bei der ersten Präsentation von Kunden entgegengebracht wurde. Wir waren stolz darauf, das Problem der Zweit- und Zwischenablesungen gelöst zu haben – und ernteten nur Zurückhaltung und Vorbehalte. Was war geschehen? Und damit kommen wir zum ersten, dem hermeneutischen Prinzip der Produktinnovation: Verstehe deinen Kunden besser als er sich selbst.

Das Geschäftsmodell unserer Kunden basierte auf drei wesentlichen Eigenschaften. Erstens der Kompetenz, viele Daten mit großem EDV-Einsatz zu verarbeiten und in ein Abrechnungsmodell zu integrieren. Dieses diente zweitens den Wohnungsunternehmen als neutrale Instanz, um die aufgelaufenen Energiekosten verbrauchsgerecht auf die Wohneinheiten zu verteilen. Und drittens konnte dies bis dato nur durch Myriaden von nebenberuflichen Ablesern geschehen, die – am jeweiligen Jahresanfang – die Messdaten einsammelten. Genau diese Kompetenz wurde durch unsere Innovation tendenziell überflüssig. Unsere Kunden fürchteten also angesichts dieser neuen Technologie um eine wesentliche Säule ihrer Kernkompetenz. Auch Wohnungsunternehmen, die Kunden unserer Kunden, die ebenfalls über eine ausgereifte EDV verfügten, wurden so ja befähigt, die Abrechnung selbst zu erstellen. Wir hatten ein Teilproblem (Zweit- und Zwischenablesung) gelöst – und gleichzeitig damit das Geschäftsmodell unserer Kunden zumindest gefährdet.

Weder die Kunden noch wir als Lieferant hatten erkannt, welche Sprengkraft in dieser Technologie steckte. Erst als sie auf dem Tisch lag, dämmerte es uns. Das hätte ziemlich schiefgehen können – wäre nicht ein Kunde aus der Schweiz als Pilotkunde aufgetreten. Denn in unserem Nachbarland hatte die Verbrauchsdatenerfassung andere gesetzliche Rahmenbedingungen geschaffen. In der Schweiz konnte man den Mietern den Aufwand für die Ablesung nicht in Rechnung stellen. Ohne diesen Kunden hätten wir unsere Innovation vermutlich wieder einstampfen müssen. Auch in Deutschland gelang schließlich der Durchbruch, nur vier Jahre später und mit Hilfe der großen Abrechnungsfirmen Techem und Ista. Diese marktdominierenden Abrechnungsfirmen maßen der Gefährdung des Geschäftsmodells durch die Funktechnologie offenbar geringere Bedeutung bei, oder ahnten schon, dass die Personalbeschaffung in Zukunft ein Problem darstellen könnte und investierten selbst in die Entwicklung funkbasierter Heizkostenabrechnung, die sie vier Jahre nach uns auf den Markt brachten.

Und hier kommt die zweite Erkenntnis ins Spiel. Wenn man eine Innovation auf den Markt bringt, dann wird sie vermutlich nur dann Erfolg haben, wenn sich zum anfänglichen Nutzen (hier: Zweitablesung vermeiden) plötzlich ganz neue Nutzenpotentiale gesellen, in diesem Fall: Schutz der Intimsphäre der Bewohner, erhebliche Fehlerreduktion und massive Kostenreduzierung mit viel weniger gerichtlichen Streitfällen bei der Abrechnung durch automatisierte Datenverarbeitung. Auch wenn sie etablierte Praktiken in Frage stellen – (nur) Vorteile, die sich wie die Karnickel vermehren, bringen Innovationen zum Erfolg.

Und die Moral von der Geschichte? Hätten wir den Kunden und sein Geschäftsmodell von Anfang an umfassend verstanden, hätten wir unsere Entwicklung vielleicht überhaupt nicht begonnen. Eine gewisse Blindheit und Naivität kombiniert mit der Begeisterung der Techniker und Innovatoren gehört offenbar immer dazu, wenn man Neues auf den Weg bringen will. Das hermeneutische Prinzip der

Produktentwicklung darf nicht zur Innovationsbremse werden. Wenn man sich aber schon im Vorfeld überlegt, welchen Zweit- und Drittnutzen ein Produkt neben der eigentlichen Problemlösung mit sich bringt – das Karnickelprinzip! –, kann das die Markteinführung und den Markterfolg eines Produkts positiv, womöglich sogar entscheidend beeinflussen.