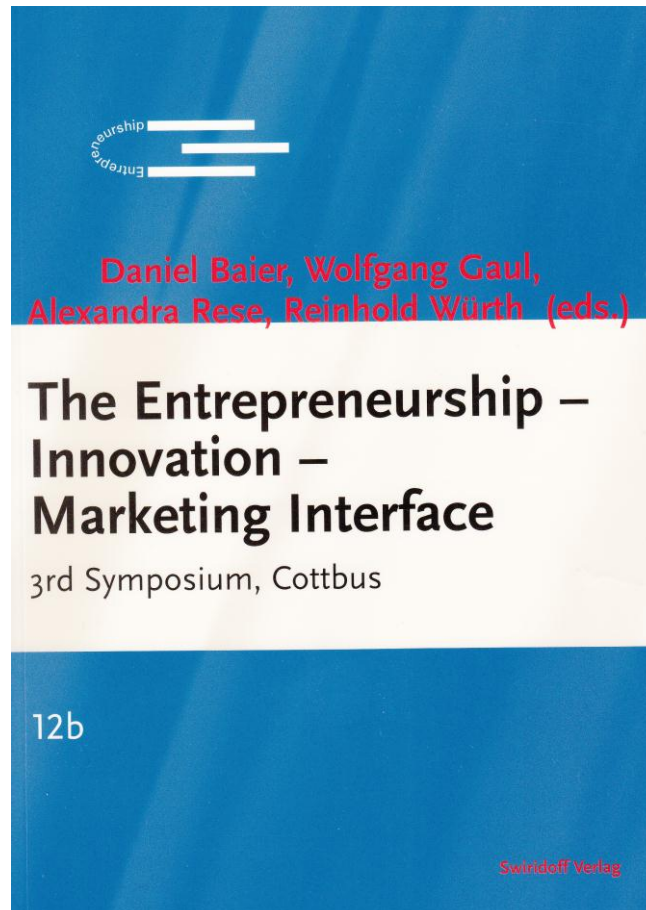


**WERTE-INNOVATIONEN ALS BASIS FÜR DEN MARKTERFOLG –
KONZEPTIONELLE ANSATZPUNKTE VOR DEM HINTERGRUND DER LEHRE
VON DEN UNTERNEHMERFUNKTIONEN**

**Martin Reckenfelderbäumer, Thomas Wille,
Wissenschaftliche Hochschule Lahr**



ABSTRACT

Weniger als 10 % aller Neuprodukte stellen wirklich Neuheiten dar. Die zukünftigen Marktbedingungen werden aber zunehmend radikale Innovationen erzwingen, denn neben den Risiken verbessern diese auch die Chancen im Wettbewerb, insbesondere wenn es sich um Werte-Innovationen handelt.

Für das Management radikaler Innovationen gelten besondere Bedingungen. Ein unternehmerisches, marktorientiertes Geschäftsmodell bildet die Voraussetzung für Customer Driven Development und hilft, das Floprisiko zu begrenzen. In der Analyse und gezielten Ausübung von Unternehmerfunktionen wird ein wirksames Mittel gesehen, Entrepreneurshipkompetenzen zu entwickeln und für das Management radikaler Innovationen nutzbar zu machen. Die geforderte Anpassungsfähigkeit wird dabei durch den bewussten Einsatz von emergenten und planmäßigen Strategien erreicht.

Der vorliegende Beitrag zeigt auf der Basis theoretisch-konzeptioneller Überlegungen und vor dem Hintergrund empirischer Erkenntnisse und Beispiele Ansatzpunkte zur Schaffung erfolgreicher Innovationen auf.

DAS PROBLEM RADIKALER INNOVATIONEN

Die größte Tat des Thomas Edison war wohl nicht die Erfindung der Glühlampe, sondern die Schaffung einer Werkstatt, aus der permanent Innovationen hervorgingen (Hargadon und Sutton, 2000). Für seine Erfindungen war bezeichnend, dass überraschend oft alte Ideen, Materialien und Objekte benutzt wurden, wenngleich auf neue Weise. So verband der Fonograf Elemente des Telegrafen und des Telefons mit solchen des Elektromotors. Offensichtlich hatten er und seine Mitarbeiter eine klare Vorstellung und eine Methode, die es ermöglichte, eine kommerziell erfolgreiche Brücke zwischen technologischen Möglichkeiten und Anwendernutzen zu schlagen. Seine Innovationsfabrik hatte einen eindeutigen Bezugspunkt: den Absatzmarkt und die Bedürfnisse potenzieller Kunden.

Die Wichtigkeit einer kontinuierlichen Neuproduktentwicklung, d.h. die hohe Bedeutung der Produktinnovation für den Erfolg einer Unternehmung, wird seit vielen Jahren deklamiert. Allerdings zeigen empirische Untersuchungen auch, dass weniger als 10 % aller Neuprodukte wirkliche Neuheiten, d.h. weltweit völlig neuartige Produkte darstellen (Kotler und Keller, 2006). Dies hat seinen Grund, da mit der Wahl des Innovationstyps sowohl über das Risiko- als auch das Chancenprofil des Unternehmens entschieden wird (Becker, 2006).

Naturgemäß bringen die Entwicklung und Einführung von „echten“ Neuheiten die größten Kosten und Risiken mit sich. Die Misserfolgsquote bei Neuprodukten ist hoch und beträgt bis zu 90 % (Kotler und Keller, 2006). Empirische Untersuchungen haben darüber hinaus ergeben, dass die Verfolgung einer Innovationsstrategie, die einen Technology-Push-Ansatz beinhaltet, zwar ein höheres Potenzial für revolutionäre Technologiesprünge beinhaltet, sich der Demand-Pull-Ansatz hingegen durch eine deutlich höhere Erfolgswahrscheinlichkeit auszeichnet. Offensichtlich werden inkrementale technische Entwicklungsergebnisse vom Markt eher akzeptiert (Hauschildt, 1993). Auch Kunden neigen dazu, sich bei der Artikulation ihrer Wünsche und Bedürfnisse an den eigenen Erfahrungen, somit vorrangig an der Vergangenheit zu orientieren. Da eine Anpassung an die (retrograd gespeisten) Erwartungen einfacher ist als die Veränderung der Kundensicht, wird auch hierdurch die Inkrementalität gefördert. Weil zudem Innovationsprozesse immer gleichzeitig auch Allokationsentscheidungen voraussetzen, liegt es nahe, dass sich auch Manager am „Bewährten“ orientieren. Hinzu kommt, dass das Verhalten der Nachfrager nicht immer rational und konsistent ist. Emotionale und intuitive Verhaltensweisen vermischen sich mit rationalen Aspekten. Die beschränkte Informationsverarbeitungskapazität der Kunden hinsichtlich der Bildung ihrer Erwartungen und Wünsche (Kapazitätseffekt) setzt der Marktforschung des Anbieters natürliche Grenzen. Eine Technology-Push-Strategie ist häufig durch eine einseitige Technikpräferenz geprägt, was zu einer Bevorzugung von technischen Leistungsmerkmalen („Happy Engineering“) gegenüber nicht-technischen Elementen führt. Kundenerwartungen werden entweder verzerrt wahrgenommen oder gleich gänzlich ignoriert (Engelhardt und Busse, 2005).

Einer Studie der TU München zufolge vernachlässigen deutsche Entwickler nach wie vor Kunden und Wettbewerber und nutzen die Fähigkeiten der eigenen Mitarbeiter nur ungenügend. Viele Unternehmungen haben darüber hinaus Defizite in der Innovationskultur und leiden unter Reibungsverlusten in der Organisation. Letztlich erweist sich der Know-how-Schutz oft als lückenhaft (Wildemann, 2008).

VERÄNDERTE MARKTBEDINGUNGEN UND ANDERE HERAUSFORDERUNGEN

Für die nächsten 20 Jahre geht das Forschungsinstitut Prognos von einem tiefgreifenden Strukturwandel der deutschen Wirtschaft aus. Zahlreiche Traditionsunternehmen werden verschwinden, große Teile der Produktion werden ins Ausland verlagert. Der deutsche Maschinenbau konzentriert sich auf know-how- und kapitalintensive Produkte, auch Großprojekte werden nach wie vor aus Deutschland heraus koordiniert (Flaiger, 2006). Im 20. Jahrhundert bildete noch die konventionelle Wirtschaftsunternehmung das Rückgrat des ökonomischen Systems. Es setzte auf eine Infrastruktur auf, zu der etwa das Stromnetz, die Straßen oder primitive analoge Netze wie das Telefon zählten. Man kann es sich fast nicht mehr vorstellen: Noch 1990 gab es keine Mobiltelefone und der Begriff Email wäre wohl für einen Tippfehler gehalten worden, die Beschichtung von Kochtöpfen betreffend.

Nur 10 Jahre später mauserte sich das Internet zu einer eigenständigen Infrastruktur: Die Transaktions- und Kooperationskosten sinken dadurch sowohl für Einzelpersonen, als auch für Firmen und sonstige Marktteilnehmer gleichermaßen. Es entstehen neue Geschäftsmodelle, die effektiver sind als die klassische Unternehmung alter Prägung. Die erzeugten Produkte, die Absatzkanäle, die Wettbewerbsdynamik, praktisch alle gesellschaftlichen Einrichtungen unterliegen einem ständigen Wandel. Findige Unternehmungen entdecken das Internet, um jene Ziele endlich zu realisieren, denen sie schon ein Vierteljahrhundert mit eher mäßigem Erfolg nachlaufen: Konzentration auf die Kernkompetenzen, Senkung der Transaktionskosten, höhere Innovationsbereitschaft, engere Kundenbeziehungen. Obwohl oft bestritten, existiert bereits eine neue Wirtschaft – und in ihrem Zentrum steht das Internet: Trotz krisenhafter Erscheinungen in der Internet-Ökonomie zu Beginn der 2000er Jahre hat sich das Internet zu einer wirtschaftlichen Infrastruktur von überragender und irreversibler Bedeutung entwickelt, die alle geschäftlichen Prozesse und Funktionen zunehmend durchdringt (Fritz und v. d. Oelsnitz, 2006). Niemand geht heute mehr davon aus, dass der neue Marktraum nur ein Modetrend war. Insbesondere durch die in Echtzeit verfügbare Transparenz der Informationen verschärft sich der Wettbewerb. Den Käufern fällt es leichter denn je, Konkurrenzangebote zu vergleichen. Sie sind preisbewusster und anspruchsvoller als in der Vergangenheit. Die Konsumenten erwarten, dass Produkte, Preise, Vertriebswege und sogar Werbeaktionen individuell auf sie zugeschnitten werden.

EIN NEUES MARKTORIENTIERTES GESCHÄFTSMODELL

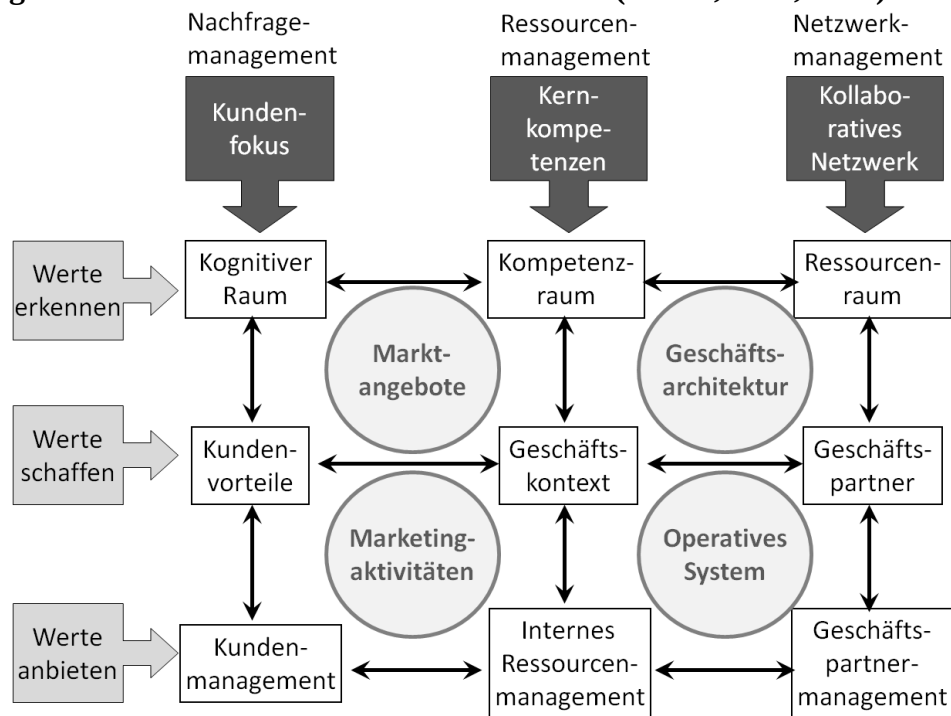
Seine theoretische Plattform findet dieser Ansatz im „Customer-based View“ der Unternehmung. Die Grundperspektive des Managements verknüpft darin die markt- bzw. kundenorientierte Sicht des Marketing mit dem gegenwärtig in der Strategielehre vorherrschenden Ressourcenansatz und der am Unternehmungswert ausgerichteten wertorientierten Unternehmensführung.

Folgende Annahmen liegen dem Customer-based View zugrunde (Matzler et al., 2004):

1. Eine Hauptaufgabe des Marketings ist die Erzeugung einer möglichst hohen Kundenzufriedenheit, die eine hohe Kundenbindung herbeiführt und dadurch den Unternehmungswert steigert.
2. Eine hohe Kundenzufriedenheit entsteht vor allem durch den vom Kunden wahrgenommenen Wert der angebotenen Sach- und Dienstleistungen („Customer Value“).
3. Eine Unternehmung kann solche „Customer Values“ nur dann schaffen, wenn sie über eine entsprechende Ressourcenausstattung verfügt und die Fähigkeit besitzt, den Ressourceneinsatz an den Kundenwünschen optimal auszurichten (Kernkompetenzen).

Die Unternehmungen müssen sich deshalb von der Make-and-Sell-Philosophie lösen und einen Sense-and-Respond-Ansatz entwickeln (Kotler, 2002). Aus diesem Grunde muss das Geschäftsmodell zwischen Markt- und Ressourcensicht vermitteln und darüber hinaus netzwerkfähig werden, wodurch es in hohem Maße dynamisiert wird.

Abbildung. 1: Ein marktorientiertes Geschäftsmodell (Kotler, 2002, S. 52)



Das in Abbildung 1 dargestellte marktorientierte Geschäftsmodell macht die Verbindungen und Interaktionen zwischen den Beteiligten (Kunden, Unternehmung und Partnern) und ihren wertorientierten Aktivitäten (Erkennen, Entwickeln und Anbieten von Werten) sichtbar und setzt sie zueinander in Beziehung. Das marktorientierte Geschäftsmodell sprengt das traditionelle Markt- und Marketingverständnis. Die (markt-) adaptive Sicht wird überwunden und der Ressourcenraum nach außen erweitert.

Diese beidseitige Öffnung zu Kunden einerseits und zu Kooperationspartnern andererseits stellt ein Gebot künftigen Wirtschaftens dar. Sie schafft die Voraussetzungen für dauerhafte Wettbewerbsvorteile durch innovative Marktangebote. Bereits 2007 schien die „Welle der Kostensenkungen um des Überlebens willen“ vorbei zu sein (Jaworski und Zurlino, 2007, S. 13). Der Weg war nun geebnet, eine neue strategische Aufgabe zu definieren: die Umwandlung technologischer Wissensvorsprünge in dauerhafte Wettbewerbsvorteile. Die Dauerhaftigkeit des Wettbewerbsvorteils liegt dabei nicht unbedingt in einer bestimmten Marktleistung an sich begründet, sondern im Sinne des ressourcen- und kompetenzorientierten Ansatz der Unternehmensführung (Freiling, 2004) in der hinter diesen Marktleistungen stehenden spezifischen Fähigkeiten: den Kernkompetenzen der Unternehmung. Konsequenterweise versuchen Unternehmungen nun, Kernkompetenzen auf dem Gebiet Technologie- und Produktentwicklung aufzubauen oder zu verteidigen. Entwicklungsteams werden zum Kunden geschickt und global vernetzt. Die Zusammenarbeit mit externen Forschungseinrichtungen und selbst zeit- oder projektweise mit Wettbewerbern gerät zur Normalität. Um die Wissensvorsprünge aber zu dauerhaften Wettbewerbsvorteilen ausbauen zu können, muss die Innovationspolitik systematisch betrieben werden.

Das Management von Innovationsprozessen wird deshalb heute als eine zentrale Unternehmensführungsaufgabe („Innovationsmanagement als Chefsache“) (Macharzina und Wolf, 2008, S. 751) gesehen, ist teilweise bereits zu einem entscheidenden Ansatzpunkt der Gewinn- und Existenzsicherung geworden. Eine Reihe von Analysen, u. a. von Mirow und Linz (2000) und Eckelmann (2002), verweisen auf einen Einfluss von Innovationen auf den Unternehmungserfolg.

Die sogenannte „Kienbaumstudie“ untersuchte das Innovationsverhalten von 116 Unternehmungen (Wahren, 2004). Dabei stellte sich heraus, dass vorbildlich innovierende Firmen mehr Produkte auf den Markt brachten (Faktor 4) als weniger innovative Unternehmungen. Die Floprate war bei den innovierenden Firmen deutlich geringer, die Umsatz- und Kapitalrendite deutlich höher als bei den innovationsschwachen Unternehmungen.

Die weitere Entwicklung scheint klar vorgezeichnet: Neben dem frühzeitigen Erkennen von Veränderungen im Unternehmungsumfeld und einer damit einhergehenden Flexibilität im Sinne einer Wandlungs- und Anpassungsfähigkeit (Möhrle und Dönitz, 2005) darf Veränderung nicht mehr nur als Notwendigkeit gesehen, sondern muss als Chance begriffen werden. Flexibilität wandelt sich somit von einer reaktiven zu einer aktiven Komponente.

WERTANGEBOTE UND WERTE-INNOVATIONEN

Ein Wertangebot beinhaltet einen überprüfbaren und von Wettbewerbsangeboten differenzierbaren Wert, der mit der Annahme des Marktangebotes verbunden werden kann. Zunächst muss also das Angebot für den jeweiligen Kunden wertbedeutsam sein, ihm einen erkennbaren Nutzen bieten. Dann muss es sich von Alternativangeboten unterscheiden. Dies ist vornehmliche Gestaltungsaufgabe der anbietenden Unternehmung. Ein nachhaltiger Wettbewerbsvorteil entsteht aber erst, wenn das wertbedeutsame Unterscheidungsmerkmal dauerhaft angeboten werden kann (Simon, 1988).

Dann liegt ein

Wert**B**edeutsames und **D**auerhaftes **U**nterscheidungs**M**erkmal (WEBDUM)

vor.

WEBDUM ist also ein Kundennutzen, der aus den eigenen Kernkompetenzen entspringt und schlecht durch Mitbewerber imitiert werden kann. Anders ausgedrückt: Echte Kernkompetenzen liegen nur dann vor, wenn sich aus ihnen ein schwer imitierbarer Kundennutzen generieren lässt, der für den Kunden wertvoll ist. Überraschend ist in diesem Zusammenhang, dass der Kundennutzen - trotz aller Hervorhebungen durch die Wissenschaft - als Maß der Bedürfnisbefriedigung der Kunden in der Praxis bislang kaum berücksichtigt wird und in vielen Fällen Unternehmungen „den Nutzen, den sie ihren Kunden bieten, nicht verstehen“ (Homburg und Beutin, 2000, S. 1).

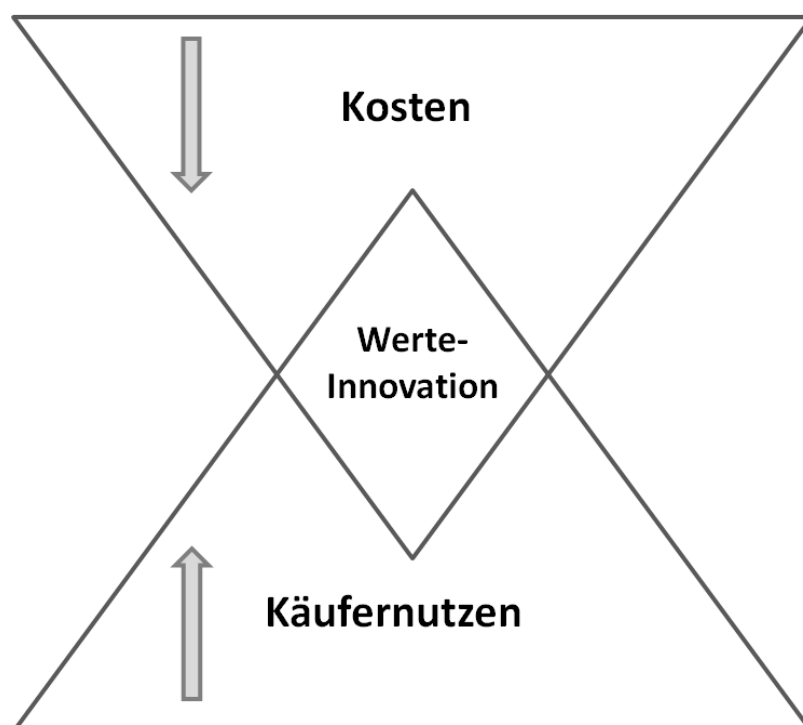
Der Make-and-Sell-Philosophie folgend herrscht bei vielen Unternehmungen heute noch das sogenannte Character-Selling, also eine Orientierung an Produkteigenschaften vor. In Zukunft wird aber die Nutzenstiftung des Produkts im Sinne eines Benefit-Selling zum Kernpunkt der Positionierung geraten. Zunehmend wird erkannt, dass Kunden in der Regel nicht für ein Produkt, sondern für den Nutzen, den es stiftet, zahlen. Dieser Nutzen bestimmt den Wert des Produktes oder der Dienstleistung und entspringt der (erlebten oder erwarteten) Erfahrung des Kunden mit dem Produkt oder der Dienstleistung.

In einer Studie von Bain & Company wurden 362 Unternehmungen befragt, von denen 80 % angaben, dass sie ihren Kunden „hervorragende Erfahrung“ liefern. Die Kunden selber sahen das aber ganz anders. Sie waren der Meinung, dass lediglich 8 % der Firmen tatsächlich auch lieferten, was sie versprochen (Allen et al., 2005). Die Herausforderung modernen Marketings liegt somit in der Erforschung der Nutzenstruktur bei bestehenden und potenziellen Kunden und deren gezieltem Einsatz für die Erlangung von Wettbewerbsvorteilen (Allen und Markey, 2006).

Die beschriebenen Marktbedingungen und ein wachsendes Verständnis zukünftiger Kundenbedürfnisse werden in zunehmendem Maße Basisinnovationen erzwingen, denn neben den damit verbundenen Risiken verbessern diese auch die Chancen im Wettbewerb, insbesondere wenn es sich um sogenannte „Werte-Innovationen“ handelt (Kim und Mauborgne, 2005). Es eröffnen sich neue Markträume, oder die Grenzen der gegenwärtigen lassen sich verschieben. Die hohe Attraktivität solcher Märkte besteht darin, dass die darin geltenden Spielregeln erst aufgestellt werden müssen und somit vom Erstanbieter bestimmt werden können.

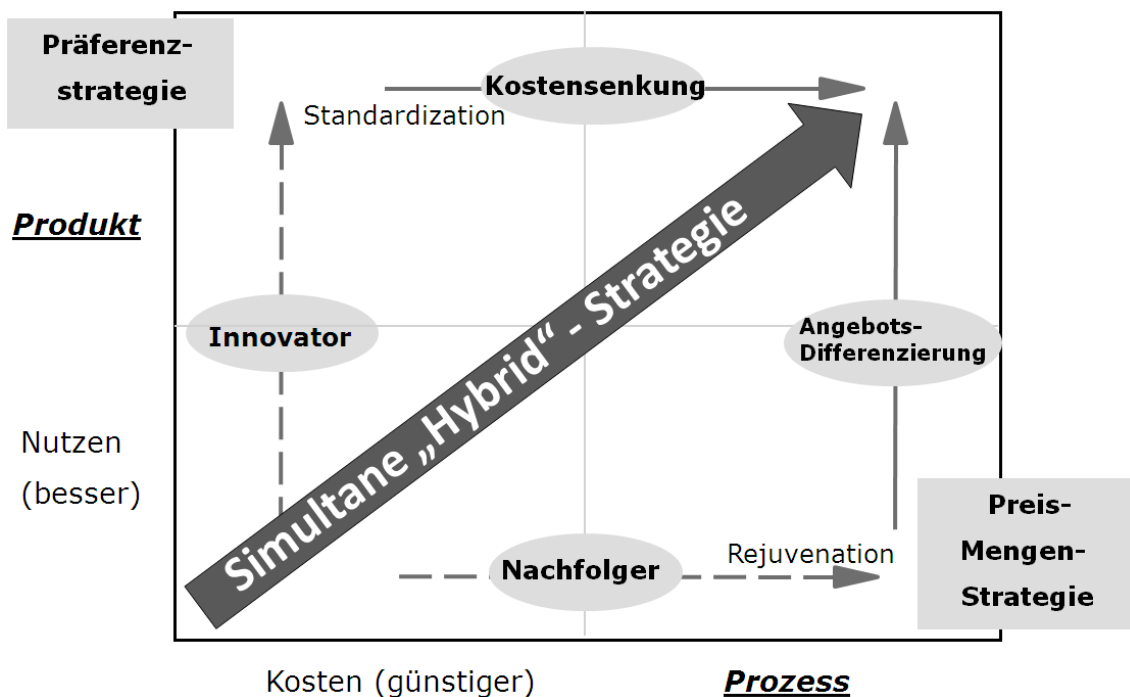
Die Besonderheit der „Werte-Innovationen“ liegt darin, dass während der Entwicklung gleichzeitige Betonung auf Wert und Innovation gelegt wird. Werte-Innovationen entstehen immer dann, wenn Unternehmungen versuchen, gleichzeitig Wertsprünge für sich und die Kunden zu erreichen (siehe Abbildung 2). Das gelingt, wenn sie die optimale Balance zwischen Demand-Pull und Technology-Push finden. Die Entwicklung eines alltagstauglichen und erschwinglichen Automobils durch Henry Ford, der Siegeszug der Mobiltelefone, aber zunehmend auch digitale webbasierte Produkte und Dienstleistungen ermöglichen Wertangebote bei geringen Kosten für Anbieter und Nachfrager.

Abbildung 2: Die gleichzeitige Verfolgung von Differenzierung und Kostensenkung (Kim und Mauborgne, 2005, S. 16)



In einer wettbewerbsstrategischen Betrachtung bedeuten Werte-Innovationen die Verfolgung einer konsequenten Hybridstrategie (vgl. Abbildung 3), d.h. gleichzeitige Innovation und Kostensenkung. Eine solche Entwicklung zeichnet sich immer mehr ab, da durch die drastische Verkürzung der Innovationszyklen die (früher durch Innovator und Nachfolger getrennt, d.h. nacheinander verfolgten) Phasenverläufe zunehmend verwischen.

Abbildung 3: Wettbewerbsstrategien im Kontext der Branchenentwicklung (Freiling und Reckenfelderbäumer, 2010, S. 373)



KUNDENNUTZEN DURCH PRODUKTINNOVATION

Bei der Konzeption und Schaffung von Wertangeboten bieten sich für Unternehmungen zwei prinzipielle Wege an (Kotler, 2002), um den Produktwert für die Kunden zu erhöhen. Sie können die Kundenerfahrung kontextbezogen erweitern oder die Marktangebote individualisieren. Beide Wege lassen sich anhand von Choice Map- und Choice Board-Konzepten erläutern.

Ein Choice Map enthält eine Reihe möglicher Optionen, die einzelne Kunden auswählen können, damit ihre Bedürfnisse in einem spezifischen Kontext oder Zeitrahmen erfüllt werden. Unternehmungen können Choice Maps in drei Schritten erstellen:

1. Analyse der Verbrauchskette beim Kunden;
2. Nachvollziehen der Lernerfahrung des Kunden;
3. Entwicklung kontextabhängiger Angebote.

Die Verbrauchskette hilft der Unternehmung, die Wertkette in ihrem größeren Zusammenhang zu sehen. Sie erfasst alle Schritte der Kundenaktivitäten, von der Information über das Angebot bis hin zur Entsorgung des Produktes (MacMillan und McGrath, 1997).

Während Choice Maps Unternehmungen helfen, die Kaufentscheidungen ihrer Kunden besser zu verstehen, können sie mit Choice Boards den Nutzen ihrer Angebote verstärken.

Bei einem Choice Board handelt es sich um ein virtuelles interaktives System, das es Kunden ermöglicht, ihre Produkte selbst zu konfigurieren, indem sie aus einem Menü von Merkmalen, Komponenten, Preisen und Lieferoptionen auswählen.

Das operative System übernimmt diese Vorgaben dann direkt und integriert sie in den Beschaffungs-, Montage und Lieferprozess (Bovet und Martha, 2000). Insbesondere das Internet erleichtert es den Unternehmungen, auf Kundenwunsch individuell angepasste Lösungen anzubieten.

Die Reinform dieser sogenannten „Mass Customization“ (Piller, 2006) ist die Ausführung eines Einzelauftrages, der in seiner Form nur einmal und dann nie wieder vorkommt. Die Ergänzung der individuellen Produkthanpassung durch eine individuelle Produktgestaltung ermöglicht es den Kunden, das Produktdesign, das Nutzenangebot und selbst die Positionierung zu beeinflussen.

Die Unternehmung profitiert davon, weil sie der Kundenabwanderung entgegenwirkt und die Kundenzufriedenheit steigert.

Der aktiv geführte Dialog zwischen Unternehmung und Kunden mit dem Ziel, bei der gemeinsamen Anpassung der Angebote zusammenzuarbeiten, kann von einfachem Feedback bis zu aktiver Mitarbeit in Entwicklungsprojekten gehen (Reichwald und Piller, 2006).

Die Zusammenarbeit kann sich auch auf bestimmte Funktionen beziehen, etwa Beratung oder Prototypenbewertung.

WETTBEWERBSVORTEILE DURCH PRODUKTINNOVATION

Jede Innovation beginnt mit kreativen Ideen. Diese können zu Erfindungen (Inventionen) führen, wenn sie neue Handlungsmöglichkeiten bzw. Lösungen für zuvor ungelöste Aufgaben eröffnen.

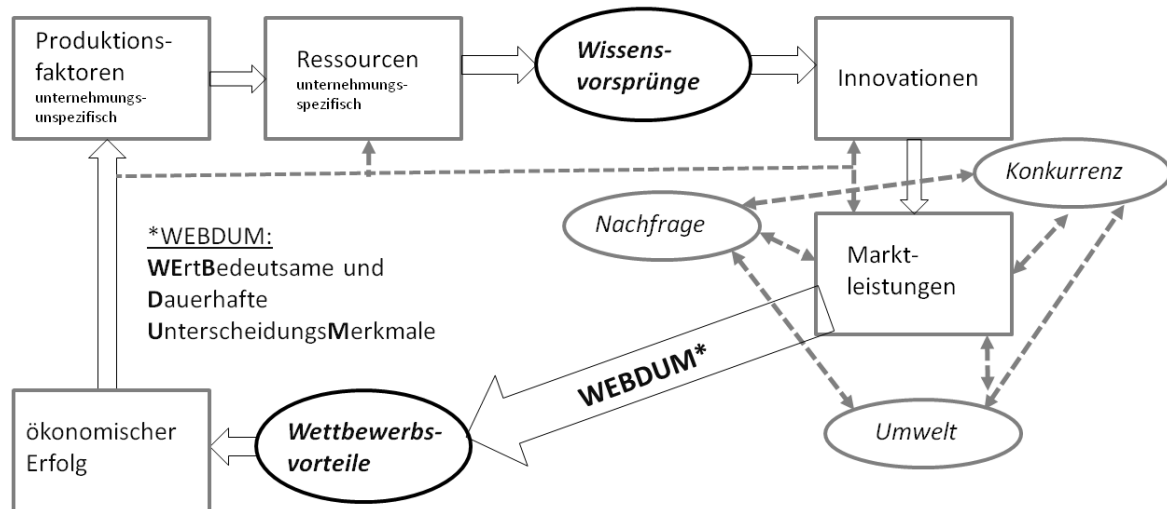
Innovative Marktleistungen entstehen erst, wenn diese neuen Handlungsmöglichkeiten in Märkten und gegenüber ordnungssetzenden Instanzen durchgesetzt werden können (Reckenfelderbäumer, 2001). Dafür benötigen sie die beschriebene Wertkomponente; sie müssen ein tatsächliches Bedürfnis befriedigen oder ein Problem besser lösen als bestehende Produkte (Geschka, 2005).

Der Ort der Erfolgsentstehung ist also immer der Absatzmarkt und wird durch die drei Faktoren Nachfrage, Konkurrenz und Umwelt bestimmt bzw. beeinflusst (siehe Abbildung 4). Wissensvorsprünge können somit nur für Wettbewerbsvorteile genutzt werden, wenn sie umgesetzt in eine innovative Marktleistung auf Nachfrage stoßen.

Diese Marktleistung stellt das Objekt der Erfolgsentstehung dar, wenn sie die „WEBDUM“-Bedingungen erfüllt, d.h. wertbedeutsame und dauerhafte Unterscheidungsmerkmale aufweist. Unter dieser Bedingung entstehen tatsächlich erfolgswirksame Wettbewerbsvorteile. Die unternehmungsspezifischen Ressourcen stellen dabei die Voraussetzung für die Erfolgsentstehung dar.

Know-How, Kernkompetenzen und Schutzrechte dienen auf unterschiedlichen Ebenen der Wettbewerbsisolierung und prägen damit insbesondere die Komponente Dauerhaftigkeit in der WEBDUM-Betrachtung.

Abbildung 4: Modell der Entstehung von Wettbewerbsvorteilen (modifiziert nach Reckenfelderbäumer, 2001, S. 196)



Anders ausgedrückt: Markterfolg kann dann entstehen, wenn dem Kunden ein Vorteil geboten wird, der seinen Nutzenvorstellungen entspricht und im Kompetenzraum der Unternehmung erzeugt werden kann. Wichtige Grundlage für die Innovationsplanung ist somit die Kenntnis unbefriedigter Bedürfnisse, ausgeprägter Wünsche und ungelöster Probleme im kognitiven Raum des Kunden.

Dem Marketing fällt dabei die Aufgabe zu, langfristig vielversprechende marktbezogene Verwendungskontexte aufzuzeigen, um Innovationsaktivitäten ziel- und strategiegerecht kanalisieren zu können (Freiling, 2005). Im Allgemeinen dauert es einige Jahre, bis eine Innovationsidee als neues Produkt auf dem Markt eingeführt werden kann. Darum muss das neue Produkt auf die Kundenproblemsituation zum Einführungszeitpunkt ausgerichtet sein (Geschka, 2005).

MANAGEMENT RADIKALER INNOVATIONEN

Für das Management radikaler Innovationen gelten vor diesem allgemeinen Hintergrund besondere Bedingungen.

Hier werden Managementqualitäten gefordert, die sehr stark durch das Prinzip bzw. die Leitlinien des Entrepreneurship (hier gleichbedeutend mit Unternehmertum als Ausüben von Unternehmerfunktionen, Reckenfelderbäumer und Fenchel, 2007; auf andere Sichtweisen des Verhältnisses der beiden Begriffe zueinander wird hier nicht eingegangen, siehe dazu Freiling, 2006)) geprägt sind, so dass diese an dieser Stelle mit einzubeziehen sind.

Insbesondere ist die Fähigkeit zum Erkennen und Nutzen von Marktgelegenheiten durch Hervorbringung von Innovationen gefordert, womit die Innovations- und die Arbitragefunktion als typische wichtige Unternehmerfunktionen betroffen sind (Freiling, 2006).

Das Hauptproblem scheint darin zu liegen, dass es für radikale Innovationen in jeder Hinsicht schwer ist, verlässliche Prognosen anzustellen. Dies betrifft insbesondere die Beurteilung adäquater Bedürfnisse und der Marktentwicklung.

Empfehlungen für das Management solcher Projekte verarbeiten in der Regel deshalb Erfahrungen erfolgreicher Start-up-Unternehmungen.

So schlägt Christensen (2005) konkrete Lösungen vor, die letztlich auf eine virtuelle oder tatsächliche Ausgründung von kleinen, unabhängigen Start-up-Units hinauslaufen:

1. Bahnbrechende Innovationen sollten von Unternehmungen in solchen Märkten, sogenannten „Lead Markets“ (Beise und Rennings, 2005) eingeführt werden, deren Kunden sie auch wirklich benötigen.
2. Es sollten unabhängige Unternehmungen ausgelagert werden, die klein genug sind, um mit kleinen Gewinnen leben zu können.
3. Irrtümer und Fehlschläge müssen eingeplant werden. Keinesfalls sollte mit allen Ressourcen auf bahnbrechende Innovationen gesetzt werden. Die ersten Vermarktungsbemühungen sollten als Gelegenheit zum Lernen erkannt werden und neue Erkenntnisse sollten sofort zu Korrekturen führen.
4. Es lohnt nicht, auf den Durchbruch zu warten. Außerhalb der etablierten Wettbewerbslandschaft werden sich auch mit den frühen Eigenschaften der Technologie Märkte finden. Oft machen gerade die für den Mainstream unattraktiven Eigenschaften den Erfolg im neu gefundenen oder zu entwickelnden Markt aus.

Damit wird es aber auch sinnvoll, sich mit solchen Neugründungen einmal etwas näher zu beschäftigen: Untersuchungen erfolgreicher Start-up's ergaben, dass in über 90 % aller Fälle die anfänglich verfolgte Strategie nicht diejenige war, die letztlich zum Erfolg führte (Bhide, 2000).

Offenbar sind junge Unternehmungen nicht in der Lage, ihre Strategien auf Anhieb richtig zu formulieren.

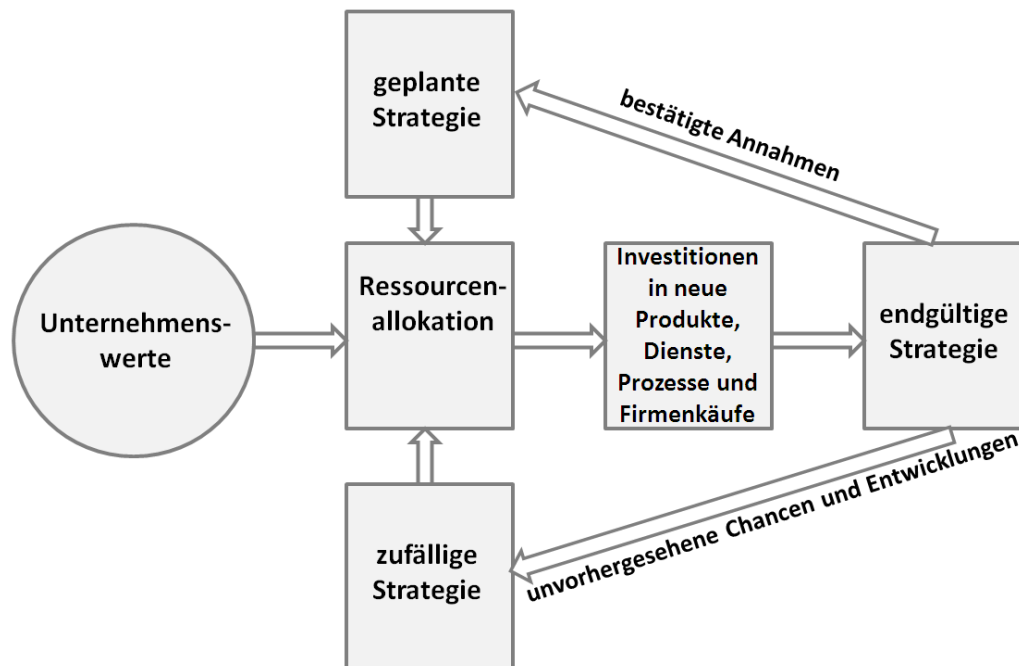
Die erfolgreichen unter ihnen schaffen es, weil sie nach den ersten Rückschlägen noch Reserven haben, um einen zweiten Versuch zu wagen (Christensen und Raynor, 2004). Aus diesem Grunde zählt es zu den Hauptaufgaben der Geschäftsleitung einer Start-up-Unternehmung, Erfahrungen unmittelbar auszuwerten und die gewonnenen Erkenntnisse sofort wieder für die Strategiefindung zu nutzen. Gelingt das, so kristallisiert sich letztlich ein Muster heraus, von dem sich eine erfolgreiche Strategie ableiten lässt.

An dieser Stelle kann und muss ein Übergang von einer „Discovery-Driven“ Planung zu einer geplanten Strategie erfolgen (Christensen und Raynor, 2004). Geplante Strategien sind dann angebracht, wenn drei Bedingungen erfüllt sind:

1. Die Strategie muss alle wichtigen erfolgskritischen Details ansprechen. Die für die Umsetzung verantwortlichen Mitarbeiter müssen jedes wichtige Detail verstehen.
2. Die Strategie muss für sämtliche Mitarbeiter in ihrem jeweiligen Umfeld verständlich und sinnvoll sein, damit alle Beschäftigten gemeinsam mit dem Management an einem Strang ziehen.
3. Die gemeinsamen Absichten müssen sich in einer Weise realisieren lassen, dass möglichst wenig unvorhersehbare Einflüsse von außen einwirken, seien es strategische, technische oder Marktkräfte.

Da auch später selten alle drei Bedingungen gleichzeitig erfüllt sind, wird die endgültige Strategie im Verlauf einer ehemals geplanten Strategieentwicklung doch fast immer durch eine zufällige Prozesskomponente beeinflusst (siehe Abbildung 5).

Abbildung 5: Der Prozess der Strategieentwicklung (Christensen und Raynor, 2004, S. 215)



Die zufälligen Strategien stellen Reaktionen auf Chancen bzw. Probleme dar, die im Analyse- und Planungsstadium einer geplanten, bewussten Strategie nicht vorhersehbar waren. Zufällige Strategien – bzw. Strategiekomponenten - sind deshalb in solchen Situationen angebracht, wenn die Zukunft sehr ungewiss und es deshalb unmöglich ist, sich von vornherein auf die richtige Strategie festzulegen.

Dies trifft fast immer in den ersten Phasen einer Unternehmungsgründung und insbesondere auch für das Management radikaler Innovationen zu.

Sie sollten immer dort bewusst eingesetzt werden, wo eine Veränderung der Rahmenbedingungen dazu führt, dass bisher bewährte Handlungsmuster nicht mehr zukunftstauglich sind (Drucker, 1985).

Das Management zufälliger Strategien bedarf besonderer Führungseigenschaften: neben der Fähigkeit zur Anpassung insbesondere einer ausgeprägten Reaktionsschnelligkeit, die gleichzeitig auf Kreativität und Umsetzungskraft setzt.

Die Kombination dieser in großen hierarchischen Organisationen oft unvereinbaren Merkmale ist aber eine typische Entrepreneurseigenschaft, weil das Management zufälliger Strategien unternehmerisches Denken und Handeln erfordert.

Diese Feststellung leitet zum folgenden Abschnitt über *(wurde in diesem Auszug abgeschnitten)*.

LITERATUR

- Allen, J.; Markey, R. (2006): Marketing in the 21st Century, *World Business*, May 2006, 81.
- Allen, J.; Reichheld, F.F.; Hamilton, B. (2005): Tuning Into the Voice of Your Customer, *Harvard management update*, 3-5, Harvard Business School Publishing.
- Becker, J. (2006): *Marketing-Konzeption*, 8. Auflage München
- Beise, M.; Rennings, K. (2005): Lead Markets für Environmental Innovations: A Framework for Innovation and Environmental Economics, *Ecological Economics*, 1, 5-17.
- Bhide, A. (2000): *The Origin and Evolution of New Businesses*, New York: Oxford University Press.
- Bovet, D.; Martha, J. (2000): *Value Nets: Breaking the Supply Chain to Unlock Hidden Profits*, New York.
- Cantillon, R. (1755): *Essai sur la nature du commerce en general*, London.
- Christensen, C.M (2005): The Innovator's Dilemma, *First Collins Business Essential edition*.
- Christensen, C.M.; Raynor, M.E. (2004): *Marktorientierte Innovation. Geniale Produktideen für mehr Wachstum*, Frankfurt/New York.
- Drucker, P.F. (1985): *Innovation and Entrepreneurship*, New York.
- Eckelmann, O. (2002): *Die Innovation Scorecard als Instrument des Innovations- und Technologiemanagements – Möglichkeiten und Grenzen*, Diplomarbeit, European Business School, Schloss Reichartshausen am Rhein, veröffentlicht unter www.innovationscorecard.de.
- Engelhardt, W.H.; Busse, D. (2005): Technologiemanagement im industriellen Dienstleistungsbereich, in: J. Amelingmeyer; P.E. Harland (Hrsg.): *Technologiemanagement & Marketing. Herausforderungen eines integrierten Innovationsmanagements*, Wiesbaden, 273-288.
- Flaiger, J. (2006): Gute Aussichten für die Industrie, *Handelsblatt*, 22. Juni 2006, 16.
- Freiling, J. (2004): Competence-based View der Unternehmung, in: *Die Unternehmung*, 58, 5-25.
- Freiling, J. (2005): Unternehmerfunktionen als Brücke zwischen Marketing und Innovationsmanagement, in: J. Amelingmeyer; P.E. Harland (Hrsg.): *Technologiemanagement & Marketing. Herausforderungen eines integrierten Innovationsmanagements*, Wiesbaden, 133-154.
- Freiling, J. (2006): *Entrepreneurship*, München.
- Freiling, J.; Reckenfelderbäumer, M. (2010): *Markt und Unternehmung*, 3. Auflage, Wiesbaden.
- Fritz, W.; von der Oelsnitz, D. (2006): *Marketing. Elemente marktorientierter Unternehmensführung*, 4. Aufl., Stuttgart.
- Geschka, H. (2005): Innovationsbedarfserfassung, in: J. Amelingmeyer; P.E. Harland (Hrsg.): *Technologiemanagement & Marketing. Herausforderungen eines integrierten Innovationsmanagements*, Wiesbaden, 381-402.
- Hargadon, A.; Sutton, R.I. (2000): Building an Innovation Factory, *Harvard Business Review*, 3, 157-166.
- Hauschildt, J. (1993): Innovationsmanagement. Determinanten des Innovationserfolges, in J. Hauschildt; O. Grün (Hrsg.): *Ergebnisse empirischer betriebswirtschaftlicher Forschung: Zu einer Realtheorie der Unternehmung*, Stuttgart, 295-326.
- Homburg, Ch.; Beutin, N. (2000): *Value-Based Marketing. Die Ausrichtung der Marktbearbeitung am Kundennutzen*, Reihe: Management Know-how Nr. M 49, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim.
- Jaworski, J.; Zurlino, F. (2007): *Innovationskultur: Vom Leidensdruck zur Leidenschaft*, Frankfurt/M.

- Kim, W.Ch.; Mauborgne, R. (2005): *Blue Ocean Strategy. How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition irrelevant*, Harvard Business School Press, Boston.
- Kotler, Ph.; Jain, D.C.; Maesincee, S. (2002): *Marketing der Zukunft. Mit Sense & Response zu mehr Wachstum und Gewinn*, Frankfurt/Main.
- Kotler, Ph.; Keller, K.L. (2006): *Marketing Management*, 12th Edition, Upper Saddle River.
- Macharzina, K./Wolf, J. (2008): *Unternehmensführung – das internationale Managementwissen*. 6. Auflage, Wiesbaden.
- MacMillan, I.C.; McGrath, R.G. (1997): Discovering New Points of Differentiation, *Harvard Business Review*, No. 4, 133-145.
- Matzler, K.; Stahl, H.K.; Hinterhuber, H.H. (2004): Die Customer-based View der Unternehmung, in: H.H. Hinterhuber; K. Matzler (Hrsg.): *Kundenorientierte Unternehmensführung*, 4. Aufl., Wiesbaden, 3-31.
- Mirow, M.; Linc C (2000): Planung und Organisation von Innovationen aus systemtheoretischer Perspektive, in: Häflinger G.E., Meier J.D. (Hrsg.): *Aktuelle Tendenzen im Innovationsmanagement*. Festschrift für Werner Popp zum 65. Geburtstag, Heidelberg, S. 249-268
- Möhrle, M.G.; Dönitz, E. (2005): Die Notwendigkeit flexibler Mehrzielplanung bei Innovationsprojekten – eine Ableitung auf Grundlage des Wechsels technologieorientierter Wettbewerbsstrategien, in: J. Amelingmeyer; P.E. Harland (Hrsg.): *Technologiemanagement & Marketing. Herausforderungen eines integrierten Innovationsmanagements*, Wiesbaden, 229-244.
- Piller, F.T. (2006): *Mass Customization – ein wettbewerbsstrategisches Konzept im Informationszeitalter*, Wiesbaden.
- Reckenfelderbäumer, M. (2001): *Zentrale Dienstleistungsbereiche und Wettbewerbsfähigkeit. Analyse auf der Basis der Lehre von den Unternehmerfunktionen*, Wiesbaden.
- Reckenfelderbäumer, M. (2002): Die Lehre von den Unternehmerfunktionen als theoretische Grundlage der Integrativität und des Dienstleistungs-Managements, in: H. Mühlbacher; E. Thelen (Hrsg.): *Neue Entwicklungen im Dienstleistungsmarketing*, Wiesbaden, 223-256.
- Reckenfelderbäumer, M; Fenchel, M. (2007): Entrepreneurship und Marketing, in: B. Remmele; M. Schmette; G. Seeber (Hrsg.): *Educating Entrepreneurship*, Wiesbaden, 141-182.
- Reichwald, R.; Piller, F.T. (2006): *Interaktive Wertschöpfung*, Wiesbaden.
- Schneider, D. (1995): *Betriebswirtschaftslehre*, Band 1: Grundlagen, 2. Auflage, München/Wien.
- Schneider, D. (1997): *Betriebswirtschaftslehre*, Band 3: Theorie der Unternehmung, München/Wien.
- Schumpeter, J.A. (1928): Unternehmer, in: *Handwörterbuch der Staatswissenschaften*, Band 8, 4. Aufl., Jena, 476-487.
- Simon, H. (1988): Management strategischer Wettbewerbsvorteile, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 58, 461-480.
- von Mises, L. (1940): *Nationalökonomie*, Genf.
- Wahren, H.-K. (2004): *Erfolgsfaktor Innovation. Ideen systematisch generieren, bewerten und umsetzen*. Springer Verlag Berlin/Heidelberg/New York.
- Wildemann, H. (2008): Am Kunden vorbei, *Harvard Business Manager*, März, 7-12.