

Schwarz/Krajger/Dummer

Von der Geschäfts- idee zum Markterfolg

Das Management von Innovationen in
Gründungs- und Wachstumsunternehmen

2., überarbeitete und erweiterte Auflage

Linde
international

1. Einführung: Der Weg von der Geschäftsidee zum innovativen Wachstumsunternehmen

Dieses Kapitel vermittelt Basisinformationen zur Gründung und Frühentwicklung innovativer Unternehmen: Es werden die Entwicklungswege und Merkmale von Gründungs- sowie von jungen innovativen Unternehmen beschrieben und die Bedeutung der Markt- und Kundenorientierung aufgezeigt. Leser, die bereits über dieses Grundwissen verfügen, können direkt mit dem Abschnitt A starten.

Innovative Gründungs- und junge Wachstumsunternehmen spielen eine besondere Rolle beim Entstehen neuer Branchen und Märkte. Es sind häufig Entrepreneure oder kleine Unternehmen, die die Anwendbarkeit neuer Technologien erkennen und als erste auf diesen Technologien basierende Produkte einführen. Beispiele dafür sind IT-Start-ups der letzten beiden Jahrzehnte wie Netscape, Amazon.com oder Facebook, die neue Branchen begründeten oder bestehende wesentlich veränderten. Diese Unternehmen schaffen neue Arbeitsplätze und tragen so wesentlich zum Strukturwandel und zur Wettbewerbsfähigkeit einer Volkswirtschaft bei. Junge Unternehmen spielen auch eine wichtige Rolle in der Beschaffungskette großer Unternehmen. Im Vergleich zu ihren großen Konkurrenten weisen sie häufig höhere Flexibilität in Organisation und Produktion auf.

1.1. Entwicklungsphasen innovativer Wachstumsunternehmen

Der Weg zum wachsenden Unternehmen erfolgt in mehreren Phasen. Ausgangspunkt für innovative Wachstumsunternehmen sind häufig neue, noch nicht am Markt verwirklichte Ideen, die in der Vorgründungsphase oder *Seed Stage* auf ihre Umsetzbarkeit überprüft werden. Die Idee muss nicht unbedingt eine technische Neuheit sein. Innovativ sein bedeutet, etwas anders zu machen als die bisherigen Anbieter, z.B. bestehende Strukturen zu ändern oder neue Geschäftsmodelle zu entwickeln.

Ein Beispiel dafür ist der Amerikaner Thomas S. Monaghan, der eine Pizzeria eröffnen wollte. Um ein Restaurant anzumieten, fehlte ihm das Geld. Aus diesem Grund stellte er seine Pizzen auf Telefonanruf dem Kunden zu. Er vereinfachte das Menü und garantierte eine Lieferzeit von 30 Minuten. Mit der Professionalisierung des Pizza-Lieferservice hat er eine neue Branche geschaffen.¹

Vielversprechende Geschäftsmodelle sind idealerweise der Grund, den eigentlichen Gründungsprozess zu beginnen. Damit tritt das Unternehmen in die zweite Phase des Lebenszyklus ein, die Gründungsphase oder *Start-up Stage*. In dieser erfolgen die Planung des Unternehmens inklusive der Verschriftlichung in Form eines Businessplans sowie der tatsächliche Gründungsakt.

Die Markteinführung des Produktes findet in der *First Stage* statt. Insbesondere bei technologieorientierten Produkten werden in dieser Phase noch Prototypen entwickelt, getestet und modifiziert. Zentrale Bedeutung kommt der Gewinnung der ersten Kunden zu, die als Refe-

¹ Vgl. Rentrop, N.: Tips zur Unternehmensgründung, 10. überarb. und erw. Aufl., Bonn 1991, S. 209.

renzkunden eine zentrale Rolle bei der weiteren Vermarktung spielen sowie dem jungen Unternehmen erste Umsatzerlöse bringen.

In der darauf folgenden frühen Wachstumsphase oder der *Expansion Stage* beginnt das eigentliche Unternehmenswachstum. Der Auf- und Ausbau des Vertriebssystems sowie die Erweiterung der Kundengruppen stellen auch große Herausforderungen im Hinblick auf Finanzierung und Produktweiterentwicklung dar.

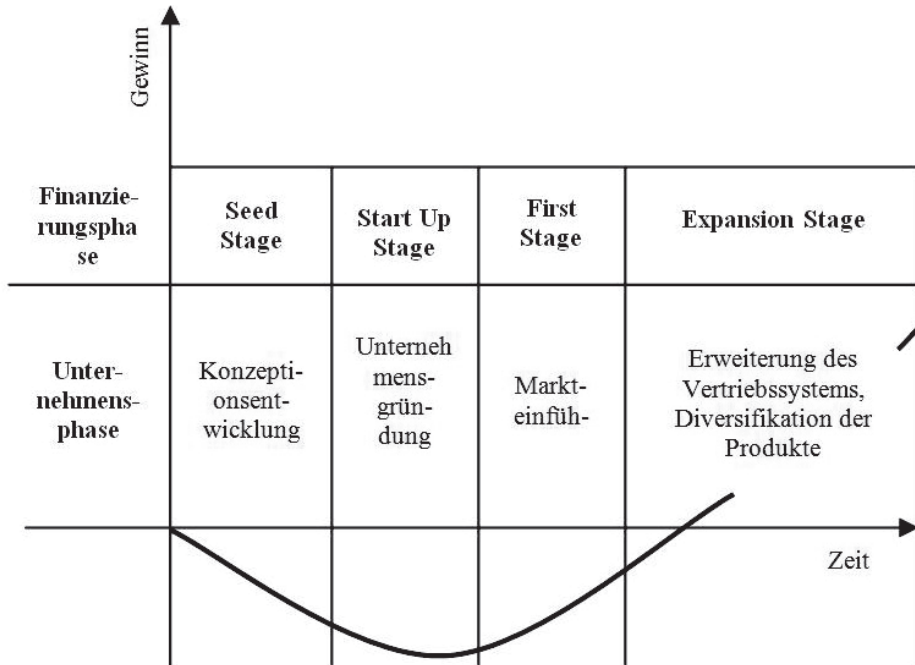


Abb. 1.: Entwicklungsphasen innovativer Wachstumsunternehmen. (Modifiziert) entnommen aus: Betsch, O./Groh, A. P./Schmidt, K.: Gründungs- und Wachstumsfinanzierung innovativer Unternehmen. München et al. 2000, S. 20.

Abschnitt A dieses Buches umfasst die Unternehmensentwicklung von der Seed Stage bis zur First Stage. Abschnitt B beinhaltet den Aufbau des betrieblichen Innovationssystems sowie die Gestaltung des Innovationsprozesses in jungen Unternehmen. Herausforderungen, die sowohl für Gründungsunternehmen als auch für junge innovative Unternehmen besonders relevant sind, werden im Abschnitt C beschrieben.

1.2. Merkmale junger, innovativer Unternehmen

Menschen gründen Unternehmen aus unterschiedlichen Motiven. Sie erwarten sich finanzielle Vorteile, soziale Anerkennung oder die Möglichkeit, selbstbestimmt leben und arbeiten zu können. Auch Unzufriedenheit mit dem aktuellen Job oder eine vorübergehende Arbeitslosigkeit sind häufig ein Impuls zur Selbstständigkeit. In vielen Fällen ist der Wunsch, die eigene Idee umzusetzen, das primäre Motiv für die Gründung. Demzufolge sind auch die Unternehmensziele vielfältig. Sie reichen von der Deckung des Lebensbedarfs

der Gründerpersonen bis zum Wunsch, ein wachstumsorientiertes, innovatives Unternehmen aufzubauen.

Wachstumsorientierte, innovative Unternehmen sind durch folgende Merkmale gekennzeichnet:

- Sie basieren auf einer unternehmerischen Gelegenheit („Opportunity“). Innovative Gründer und Unternehmer sehen Chancen dort, wo sie andere nicht oder noch nicht erkennen können. Solche Chancen sind beispielsweise neue Bedürfnisse, Einstellungsänderungen der Konsumenten, neue Technologien oder veränderte Rahmenbedingungen etwa durch die Liberalisierung von Märkten.
- Sie unterscheiden sich durch ihr Angebot und/oder durch andere Geschäftselemente von den etablierten Unternehmen in der Branche (z.B. Art und Weise der Leistungserstellung, Vertrieb).
- Sie nutzen die gegebenen Möglichkeiten und nehmen Wachstumschancen wahr.

Junge innovative Unternehmen sind in den ersten Phasen des Unternehmenslebenszyklus (von der Vorgründungs- bis zur Wachstumsphase) mit vielen Schwierigkeiten und Risiken konfrontiert:

- Ein grundlegendes Problem bei Unternehmensgründungen ist das Fehlen der notwendigen Ressourcen. Trotz des Mangels an Geld, Zeit, Wissen und Mitarbeitern müssen sie häufig komplexe und unsichere Situationen bewältigen.
- Ein Risikoausgleich ist oft nicht möglich, da sich junge, innovative Unternehmen anfänglich meist nur auf ein Geschäftsfeld oder Produkt konzentrieren (können). Scheitert die Markteinführung des ersten Produktes, so scheitert mit hoher Wahrscheinlichkeit auch das gesamte Gründungsvorhaben.
- Unternehmen werden meist nur von einer Person oder einem kleinen Team gegründet. Der Erfolg der Gründung hängt stark von den Fähigkeiten der beteiligten Personen ab und eine Arbeitsteilung ist nur beschränkt möglich.
- Junge, innovative Unternehmen können nicht auf bestehende Kundenbeziehungen zurückgreifen, sondern müssen diese erst aufbauen. Kunden sind nur dann bereit, zu einem neuen Anbieter zu wechseln, wenn sie dafür einen höheren Nutzen erhalten. Bei sehr innovativen Produkten oder neuen Technologien ist dieser Nutzen oft nicht sofort erkennbar und muss dem Kunden erst vermittelt werden. Zudem wirken sich die mangelnde Bekanntheit des Unternehmens und die fehlende Vertrauensbasis erschwerend auf die Inanspruchnahme der Leistungen junger, innovativer Unternehmen aus. Vorurteile und Misstrauen können auf zwei Ebenen wirksam werden: Einerseits kann die Leistungsfähigkeit des neuen Produktes in Frage gestellt werden und andererseits wird dem jungen Unternehmen selbst ein gewisses Misstrauen entgegengebracht. Es hat sich noch nicht am Markt bewährt, weshalb es Bedenken bezüglich Seriosität, Lebensdauer und Nachhaltigkeit der Garantie- und Wartungsleistungen gibt.

Jungen, innovativen Unternehmen stehen aber auch große Chancen offen. Wenn sie diese nutzen können, haben sie oft Vorteile gegenüber etablierten Unternehmen:

- Durch die Einführung neuer Produkte können bis zum Eintritt von Nachahmern eine temporäre Alleinstellung am Markt aufgebaut, Marktpotenziale erschlossen, Kundenbeziehungen gefestigt und ein Erfahrungsvorsprung aufgebaut werden.
- Jungunternehmer kennen meist ihre Kunden und stehen mit ihnen im persönlichen Kontakt. Bei etablierten, großen Unternehmen hingegen sind die Entscheidungsträger oft weit von den Vorgängen am Markt entfernt. Die Informationen über die Kunden und

Wettbewerber müssen häufig einen weiten Weg im Unternehmen zurücklegen, um zu ihnen zu gelangen. Junge, innovative Unternehmen sind flexibler und näher am Markt. Aufgrund der geringen Ausdifferenzierung und den flachen Hierarchien können sie rasch auf die Entwicklungen am Markt reagieren.

Junge, innovative Unternehmen sind häufig technologieorientiert. In Hightech-Branchen stehen großen Chancen oftmals große Risiken gegenüber. Der Entwicklungsaufwand ist hoch und der mögliche Erfolg des neuen Produktes schwer abschätzbar. Die Unsicherheit hinsichtlich der Technologie und des Marktes ist besonders groß, da die neue Technologie noch wenig bis nicht erprobt und die Marktakzeptanz ungewiss ist. Zudem muss bei neuen Technologien der Nutzen potenziellen Kunden erst vermittelt werden. Die Geschichte ist voll von Irrtümern über den Nutzen von neuen Technologien. Auch Experten schätzen das Potenzial neuer Technologien oft falsch ein, wie die folgenden Zitate zeigen:

„Es gibt überhaupt keinen Grund, warum irgendjemand einen Computer bei sich zu Hause haben will.“ (Ken Olsen, Gründer und Präsident der Großrechnerfirma Digital Equipment, 1977).

„Atomenergie lässt sich weder zivil noch militärisch nutzen.“ (Nikola Tesla, 1856–1943, kroatisch-amerikanischer Physiker, Erfinder des Drehstrommotors).

„Wer in drei Teufels Namen will schon Schauspieler sprechen hören?“ (H.M. Warner von Warner Brothers im Jahr 1927, der Hochphase des Stummfilms).²

Technologische Neuerungen bieten auch große (Wachstums-)Chancen für junge, innovative Unternehmen. Technologische Innovationen gehen daher häufig von jungen Technologieunternehmen aus. Beispiele dafür sind etwa Google oder Facebook.

Um die Probleme und Risiken zu überwinden und die Vorteile und Chancen nutzen zu können, müssen sich junge, innovative Unternehmen am Markt und am Kunden orientieren.

1.3. Markt- und Kundenorientierung als Erfolgsfaktoren

Marktorientierung bedeutet die Ausrichtung des jungen, innovativen Unternehmens auf die relevanten Marktteilnehmer, um langfristig Wettbewerbsvorteile aufzubauen und zu sichern. Weil die wichtigsten Marktteilnehmer neben den Kunden die Konkurrenten sind, kann Marktorientierung auf folgende Formel gebracht werden: Marktorientierung = Kundenorientierung + Wettbewerbsorientierung. In welchem Zusammenhang das eigene Unternehmen mit seinen Kunden und Konkurrenten steht, verdeutlicht das strategische Dreieck:

² Klandt, H.: Gründungsmanagement: Der Integrierte Unternehmensplan. Businessplan als zentrales Instrument für die Gründungsplanung, 2., vollst. überarb. und stark erw. Aufl., München et al. 2006, S. 130.

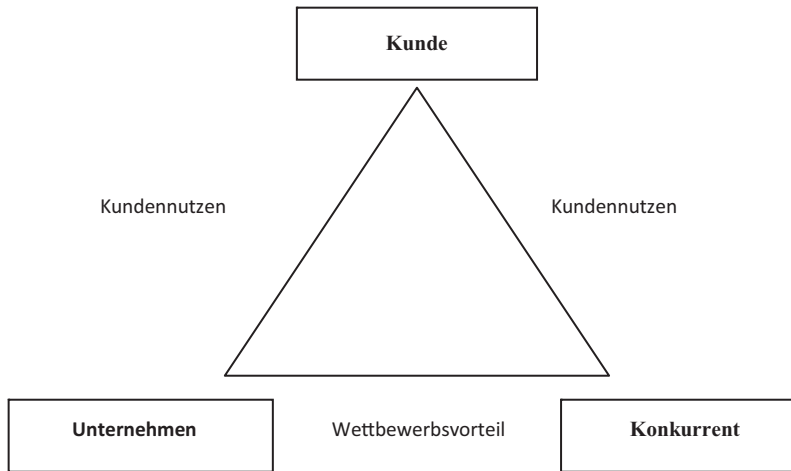


Abb. 2.: Das strategische Dreieck. (Modifiziert) entnommen aus: Gierl, H./Helm, R.: Marktexploration, Marketingstrategien und Preisfindung, in: Dowling, M./Drumm, H. (Hrsg.): Gründungsmanagement. Vom erfolgreichen Unternehmensstart zu dauerhaftem Wachstum, Berlin et al. 2002, S. 55.

Marktorientierung bedeutet also, gleichzeitig die Kunden und die Konkurrenten im Blickfeld zu haben. Um erfolgreich am Markt zu bestehen, muss dem Kunden ein überlegener Kundennutzen geboten werden, den er bei den Konkurrenten nicht erhält. Überlegene Produkte ...

- haben Eigenschaften, die Konkurrenzprodukte nicht besitzen und die vom Kunden nachgefragt werden,
- erfüllen die Kundenbedürfnisse besser als die Konkurrenzprodukte,
- lösen Probleme, die der Kunde mit Konkurrenzprodukten hat,
- senken die Kosten des Kunden,
- haben eine hohe Qualität und
- sind meist innovativ, d.h. die Ersten ihrer Art auf dem Markt.³

Marktorientierung ist ein zentrales Thema in der heutigen Wirtschaft, nicht nur bei der Unternehmensgründung oder Produktentwicklung, sondern in allen Bereichen der Unternehmensführung. Diese Sichtweise war nicht immer so. Früher waren die Unternehmen eher produktionsorientiert, d.h., sie konzentrierten sich vor allem darauf, möglichst effizient und möglichst viel zu produzieren. Heute haben sich die Bedingungen geändert. Der Kunde hat an Macht gewonnen und er kann meist frei zwischen vielen Anbietern entscheiden. Er wird jenes Produkt konsumieren, das seine Bedürfnisse und Erwartungen am besten erfüllt.

Kundenorientierung bedeutet, die Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden kontinuierlich zu ermitteln und in Leistungen umzusetzen, die von diesen auch (langfristig) nachgefragt werden. Doch häufig passiert es, dass der Gründer oder Unternehmer lediglich seine eigenen Produktvorstellungen verfolgt und dabei den eigentlichen Zweck des Unternehmens aus

³ Vgl. Kleinschmidt, E. J./Geschka, H./Cooper, R. G.: Erfolgsfaktor Markt. Kundenorientierte Produktinnovation. Produktinnovationen am Markt und Kunden ausrichten, Berlin et al. 1996, S. 11.

dem Blick verliert: die Bedürfnisse seiner Kunden zu befriedigen – und das besser als die Konkurrenz. Besonders anfällig dafür sind technologieorientierte Gründer und Unternehmer. Sie sind oft von den neuen Technologien und den Möglichkeiten, die sie eröffnen, begeistert. Doch so faszinierend die neuen Technologien sind, den Kunden interessiert meist nur der Nutzen, den sie ihm stiften. Nicht der objektive Wert eines Produktes beeinflusst die Kaufentscheidung, sondern vielmehr der subjektive Nutzen, den der Kunde wahrnimmt und den er als bedeutsam einstuft. Das ist eine wichtige Erkenntnis, denn es bedeutet, dass das objektiv „bessere“ Produkt oft nicht das erfolgreichere ist. Es geht nicht darum, ein perfektes Produkt zu entwickeln, sondern darum, das Produkt bestmöglich auf die Bedürfnisse der Kunden abzustimmen.

Doch wie lässt sich ein Produkt gestalten, das den Kundenbedürfnissen entspricht? Die Lösung ist, den Kunden selbst sowie möglichst viele Informationen über dessen Bedürfnisse und Nutzungsverhalten bei der Produktentwicklung zu berücksichtigen – und das von Beginn des Entwicklungsprozesses an. Kunden können verschiedene Rollen im Produktentwicklungsprozess einnehmen, und das Unternehmen tut gut daran, Kunden und Kundenwissen nicht nur zufällig, sondern bewusst und systematisch für die Produktentwicklung zu nutzen.

Kunden können ...

- als Nachfrager bestimmte Bedürfnisse erkennen lassen, z.B. Probleme, die sie mit Konkurrenzprodukten haben.
- als Innovatoren selbst fertige oder quasi-fertige Problemlösungen entwickeln. Diese können zu einem Produkt weiterentwickelt und vermarktet werden.
- einen Produktentwicklungsprozess aktiv mitgestalten.
- Anwenderwissen bereitstellen. Sie können z.B. neue Produkte unter realistischen Bedingungen erstmals erproben und als Referenzkunden Vorbildwirkung haben.
- Erstinteressenten und Erstbesteller sein und damit die Markteinführung des neuen Produktes unterstützen.⁴

1.3.1. Identifikation von Kundenbedürfnissen

Neue Produkte müssen auf die Bedürfnisse der Kunden zugeschnitten sein. Die Ermittlung der Kundenbedürfnisse ist in der Praxis mitunter schwierig. Denn die Kunden kennen meist nur einen kleinen Teil ihrer tatsächlichen Bedürfnisse: nämlich die *artikulierten Bedürfnisse*. Das sind jene Bedürfnisse, die ihnen zum gegenwärtigen Zeitpunkt bewusst sind. Die artikulierten Bedürfnisse sind leicht zu ermitteln, indem man den Kunden befragt. Meist erhält man dadurch aber nur bereits bekannte Antworten, denn Kunden orientieren sich oft nur an den gegenwärtigen Möglichkeiten und Produkten. Somit sind sie in ihrer Vorstellungskraft nicht frei. Außerdem können die Konkurrenten die artikulierten Bedürfnisse ebenso leicht erfahren.

Entwickler innovativer Produkte stehen somit vor der Herausforderung, die versteckten, *originären Bedürfnisse* zu ermitteln, um diese mit neuen Produktlösungen befriedigen zu können. Originäre Bedürfnisse sind jene, derer sich Kunden gar nicht bewusst sind. Diese können aktuell sein oder erst in Zukunft auftreten. Hier steckt das Potenzial für Innovationen und langfristige Wettbewerbsvorteile. Das Verhältnis zwischen den artikulierten und origi-

⁴ Vgl. Brockhoff, K.: Der Kunde im Innovationsprozeß, Göttingen 1998, S. 8ff.

nären Bedürfnissen kann mit einem Eisberg verglichen werden: Nur ein kleiner Teil der tatsächlichen Bedürfnisse ist sichtbar und wird artikuliert. Die originären Kundenbedürfnisse liegen aber unsichtbar unter der Oberfläche – die Kunst ist es, diese aufzuspüren.

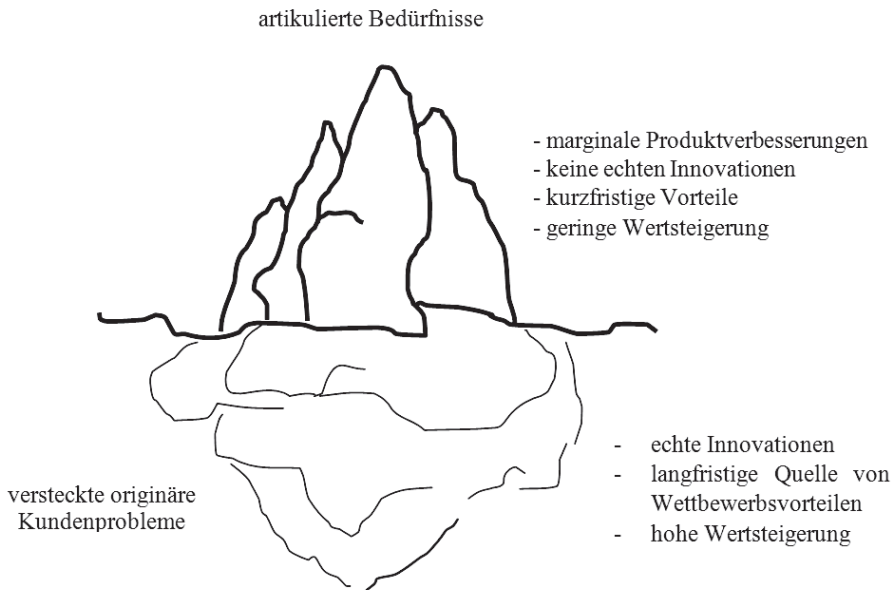


Abb. 3: Arten von Kundenbedürfnissen. Entnommen aus: Spath, D./Dill, C./Scharer, M.: Vom Markt zum Markt. Produktentstehung als zyklischer Prozess, Stuttgart 2001, S. 108.

Welches wirtschaftliche Potenzial in den originären Kundenbedürfnissen steckt, zeigt das folgende Beispiel:

In den vierziger Jahren konkurrierten in den USA zwei Hersteller von Haarnetzen miteinander. Beide hatten die Bedürfnisse ihrer Kunden sorgfältig ermittelt und ihr Produkt daran angepasst. Die Kunden verlangten nach dünneren, strapazierbaren und länger haltbaren Haarnetzen. Die beiden Unternehmen stimmten ihre Produkte darauf ab und entwickelten sie ständig weiter. Doch als ein neues Unternehmen einen Spray anbot, der dieselbe Funktion wie die Haarnetze erfüllte, wurden beide vom Markt verdrängt. Das neue Unternehmen hatte nämlich eine Möglichkeit gefunden, das originäre Kundenbedürfnis besser zu befriedigen. Tatsächlich ging es den Kunden nicht um bessere Haarnetze, sondern um den Halt ihrer Frisur. Das Haarspray löste dieses Problem einfacher und zuverlässiger.⁵

Das Erkennen und Verstehen der originären Kundenbedürfnisse ist eine große Herausforderung, aber auch eine große Chance für Gründungs- und junge innovative Unternehmen. Es ist nicht einfach, aber es gibt verschiedene Methoden, die dabei unterstützen können.

⁵ Vgl. Spath, D./Dill, C./Scharer, M.: Vom Markt zum Markt. Produktentstehung als zyklischer Prozess, Stuttgart 2001, S. 108.

So gibt es z.B. Kunden, die sich mit einem bestimmten Thema besonders intensiv auseinandersetzen und dabei Bedürfnisse entwickeln, die dem Großteil der „Durchschnittskunden“ noch nicht bekannt sind. Diese *Lead User* zu identifizieren und mit ihnen zusammenzuarbeiten, ist eine Möglichkeit.

Hilfreich ist es auch zu überlegen, welche „Aufgabe“ Kunden erledigen wollen bzw. welches Problem sie gelöst haben möchten, wenn sie ein bestimmtes Produkt verwenden. Das erweitert den Blickwinkel und bietet neue Ansatzpunkte für innovative Produkte und Ideen. Die Aufgabe, die Kunden im obigen Beispiel erledigen wollen, ist „die Frisur in Form halten“. Wenn die Anbieter von Haarnetzen dies erkannt hätten, hätten sie möglicherweise schon früher nach neuartigen Lösungen für diese Aufgabe gesucht, statt nur die Produktmerkmale zu verbessern.

Dieses Buch stellt weitere, einfach umsetzbare Tipps und Methoden vor, um die originären Kundenbedürfnisse zu identifizieren und besser zu verstehen. Denn das Wissen um die nicht artikulierten Bedürfnisse ermöglicht es, einen möglichst hohen Kundennutzen zu schaffen.

Weiterführende Literatur:

- *Ulwick, Anthony W.: What Customers want: using outcome-driven innovation to create breakthrough products and services, New York, 2005.*

1.3.2. Generieren von Kundennutzen

Durch die Erfüllung von Kundenbedürfnissen in Form neuer Produkte schaffen Unternehmen Kundennutzen. Um diesen gestalten zu können, muss ein Unternehmen seine Kunden und deren Bedürfnisse genau kennen und sein Angebot auf die ausgewählte Zielgruppe ausrichten. Der Kundennutzen umfasst mehrere Aspekte, wie ...

- das Produkt und seine Merkmale,
- Zusatz- und Serviceleistungen, die das Kernprodukt aufwerten,
- das Image des Produktes und/oder des Unternehmens,
- die Qualität der Geschäftsbeziehung sowie
- Kosten und Aufwand. Dabei ist nicht nur der Geldbetrag gemeint, den der Kunde tatsächlich zahlt. Auch der Zeit- und Informationsaufwand, der mit der Beschaffung des Produktes zusammenhängt, muss berücksichtigt werden sowie der „psychische Aufwand“, z.B. wenn das neue Produkt eine Änderung der Gewohnheiten erfordert.⁶

Bei jungen, innovativen Unternehmen muss das Produkt meist den vorrangigen Kundennutzen darstellen. Denn in Bezug auf Image, Serviceleistungen und Qualität der Geschäftsbeziehung bieten diese gegenüber etablierten Unternehmen zunächst einen geringeren Nutzen.

Die Bewertung des Kundennutzens ist individuell und hängt von den Präferenzen und Bedürfnissen der Kunden ab. Eine Produkteigenschaft, die für ein Kundensegment einen besonders hohen Nutzen darstellt, kann für ein anderes sogar ein Nachteil sein.

Dies soll am Beispiel einer Digitalkamera verdeutlicht werden: Manche Kunden wollen eine Kamera für Schnapshots im Urlaub, für Ausflüge und die Familie. Für diesen Kundentyp besteht der Kundennutzen vor allem darin, dass die Kamera schnell und einfach zu bedienen ist. Sie soll über einen guten Automatik-Modus verfügen, der sich an

⁶ Vgl. Deiters, J. O.: Marketing für Existenzgründer. So finden Sie Ihre ersten Kunden, Würzburg 1998, S. 160f.

verschiedene Verhältnisse anpassen kann. Zudem soll sie klein, aber robust sein, damit sie in den verschiedensten Situationen eingesetzt werden kann. Ein eher künstlerisch orientierter Kunde wird auf ganz andere Aspekte Wert legen, wie vielfältige manuelle Einstellungsmöglichkeiten oder eine hoher Zoomfaktor. Die Produktmerkmale, die dem ersten Kundentyp Nutzen bringen, sind für ihn vernachlässigbar, unwichtig oder sogar störend. So könnte er eine kleine Kamera als negativ empfinden, da sie nicht so sicher in der Hand liegt wie eine größere.

Um ein Unternehmen aufzubauen und weiterzuentwickeln, das dem Kunden mit seinen Produkten einen überlegenen Nutzen bietet, ist ein klar definierter Geschäftsentwicklungsprozess notwendig. Dieser wird im folgenden Abschnitt A behandelt.