

IMU Research Insights
042

Das Management von Marktchancen im Innovationsprozess

Prof. Dr. Sabine Kuester
Dominik Reinartz, M.Sc.
Kristina Schneider, M.Sc.

2016

Relevanz der Thematik

- Marktchancen bezeichnen die potenziell profitable Verbindung von Unternehmensfähigkeiten und Kundenbedürfnissen.
- Die Identifizierung von vielversprechenden Marktchancen und die darauffolgende Überführung in Innovationsprojekte stellen zentrale Managementaufgaben in den frühen Phasen des Innovationsprozesses dar.
- Hohe Unsicherheit und Komplexität erschweren jedoch die erfolgreiche Identifizierung von Marktchancen.

Studiencharakteristika

- Studienziel: Ermittlung von systematischen Managementprozessen und Einflussfaktoren für eine effektive Identifizierung und Nutzung von Marktchancen im Innovationsprozess.
- Datengrundlage: Experteninterviews und qualitative Auswertung der Interviewdaten.

Zentrale Erkenntnisse / Implikationen

- Für die systematische Identifizierung von Marktchancen empfiehlt sich ein Prozess, in dem kontinuierlich Markt- und Technologiewissen integriert werden. Dies wird beispielsweise durch eine organisationale Innovationsfunktion als Enabler erreicht.
- Sozio-kulturelle Faktoren wie Barrieren, die im Innovationsklima eines Unternehmens begründet sind, und ein Silo-Denken der Unternehmensbereiche können die Effektivität der Identifizierung von Marktchancen verringern.
- Individuelles Engagement kann Defizite im Prozess kompensieren. Konkret tragen einzelne Mitarbeiter durch die Überwindung von kulturellen Innovationsbarrieren und Generierung von Technologie-Markt-Insights zur Identifizierung von Marktchancen bei.

Relevanz der Thematik und zentrale Fragestellungen

Studiencharakteristika

Studienergebnisse

Implikationen für Manager

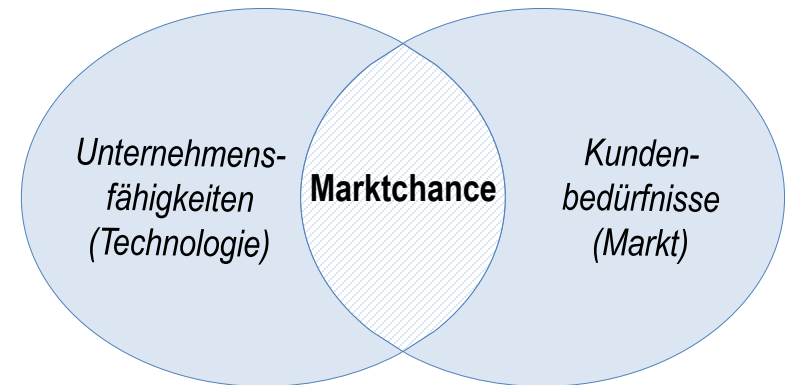
Kontakt und weiterführende Informationen

Marktchancen im Innovationsprozess

- Erfolgreiche Kommerzialisierung von Innovationen erfordert das systematische Erkennen von Marktchancen (Bond & Houston 2003)
- Zentrale Frage zu Beginn des Innovationsprozesses: “Kann diese Idee für Kunden und für das Unternehmen Wert schaffen?”
- Überführung von Ideen in vielversprechende Innovationsprojekte stellt große Herausforderung für Manager dar (Jaruzelski et al. 2012)
- Gleichzeitig besteht die Gefahr, vielversprechende Marktchancen zu spät oder gar nicht zu erkennen (Tellis 2013)

Konzept der Marktchance

- *Marktchance bezeichnet die potenziell profitable Verbindung von Unternehmensfähigkeiten und Kundenbedürfnissen* (Bond & Houston 2003; O'Connor & Rice 2001)



- Nur vereinzelte Forschungserkenntnisse existieren, wie Unternehmen Marktchancen erkennen und managen können (Bond & Houston 2003; O'Connor & Rice 2001)
- Unternehmen benötigen systematische Managementprozesse für die Identifizierung und die Nutzung von Marktchancen
- Hohe Komplexität und Informationsunsicherheit in den frühen Phasen des Innovationsprozesses erschweren die Effektivität des Managements von Marktchancen

- 1. Gibt es einen systematischen Prozess, dem Unternehmen bei der Identifizierung und der Nutzung von Marktchancen folgen?**
- 2. Welche unternehmensbezogenen Faktoren beeinflussen die Effektivität der Identifizierung und Nutzung von Marktchancen?**
- 3. Wie stellt sich das Zusammenspiel von Managementprozessen und individuellem Verhalten dar?**
- 4. Welche Best-Practice-Empfehlungen lassen sich für das Management von Marktchancen formulieren?**

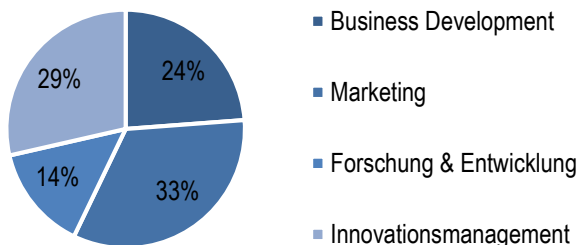
Methodik

- **Qualitative Datenerhebung:** Einblick in unternehmensinterne Interaktionen und Prozesse durch halbstrukturierte Tiefeninterviews zur systematischen Erfassung des Managements von Marktchancen im Innovationsprozess.
- **Auswertung:** Mehrstufige Kodierung der Interview-Transkripte mit der Analyse-Software MAXQDA zur Identifizierung relevanter Kategorien und Ableitung von theoretischen Zusammenhängen durch die Methoden der Grounded-Theory-Analyse, nach der qualitative Daten gesammelt und ausgewertet werden, bis sich stabile Erkenntnisse ergeben (Corbin & Strauss 2008).

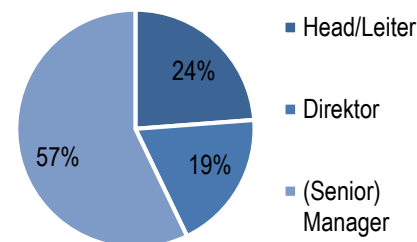
Stichprobe

- **21 Experteninterviews** mit Managern, die in die Innovationsentwicklung von etablierten Unternehmen involviert sind.
- Interviewlänge zwischen 29 und 72 Minuten resultierend in 948 Minuten und 169 Seiten Interviewmaterial

Funktionaler Hintergrund



Position

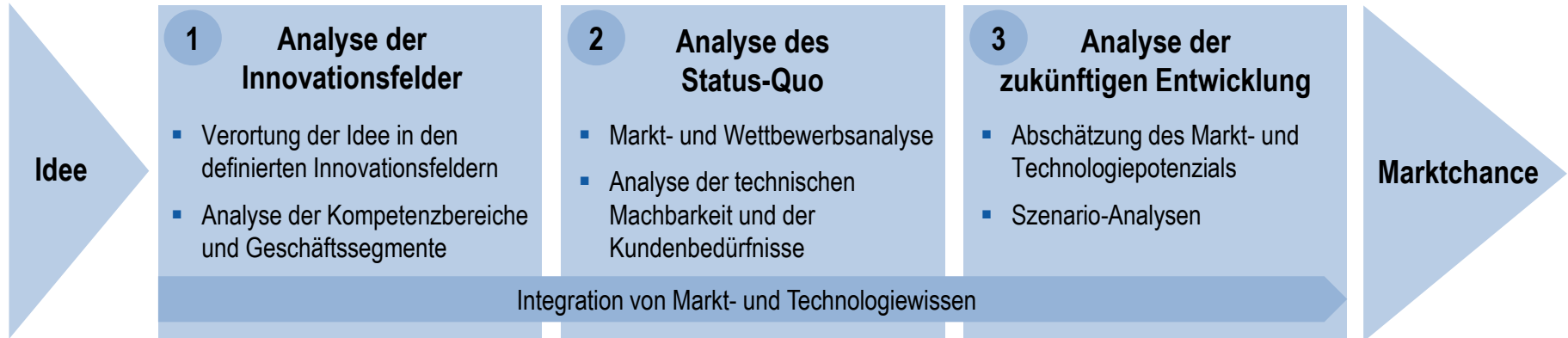


Industrie

- Maschinenbau (6)
- Chemie (4)
- Konsumgüter (3)
- Finanzdienstleistung (2)
- Energie (1)
- Haushaltselektronik (1)
- Health Care (1)
- IT & Telekommunikation (1)
- Luftfahrt (1)
- Verpackung (1)



Kann eine Idee für die Kunden und für das Unternehmen Wert schaffen?



Über einen sehr strukturierten Ansatz sollten alle Geschäftsfelder [...] ableiten, welche Innovationsfelder überhaupt besetzt werden müssen. Da sind wir in der Situation: „Wie sieht meine Welt aus und wenn die Welt wie folgt aussieht, was sind die Themen, die ich besetzen muss?“

Wir haben Erfahrungsaustausche, wo wir die verschiedenen Entwicklungs- und Anwendungstechniker zusammensetzen und schauen, wie bestimmte Produkte im Markt platziert sind, welche Stärken und Schwächen es gibt und wie wir diese mit den Erfahrungen aus anderen Bereichen kombinieren können.

Das Marktpotenzial ist ein zentraler Parameter, um zu entscheiden, ob wir eine konzeptionelle Idee verfolgen oder nicht. Man kann diese Größe zwar nur schätzen, aber man muss ein ausreichendes Potential darstellen, um die innovative Idee im Unternehmen zu platzieren.

Optional: Kooperation mit externen Stakeholdern (Beratungen, Universitäten, Forschungsinstitute,...)

Systematisches Ideenmanagement

Reguläre Gremien (Schnittstellen mit Funktionen, Regionen und Ländern)

- Organisatorische Strukturen können die Verfolgung von kurzfristig sowie langfristig orientierten Marktchancen gezielt beeinflussen



Definition von Verantwortlichkeiten

- Existenz von Innovationsabteilungen als Enabler für die Erkennung von Marktchancen
- Definition klarer Verantwortlichkeiten und Implementierung bereichsübergreifender Zusammenarbeit

Berücksichtigung organisatorischer Faktoren

- Erreichen von Ambidexterität* durch z.B. fixe Budgetierung für langfristige Innovationsprojekte gegenüber dem Tagesgeschäft
- Erzielen von Transparenz für die Diffusion von Wissen über Geschäftsbereiche, Funktionen und Mitarbeiter

Ich sehe uns als „Enabler“. Unsere Innovationsabteilung ist dafür verantwortlich, dass innovative Themen verfolgt werden und Mitarbeiter mit uns kooperieren. Wir dokumentieren daraus folgende Ergebnisse und kommunizieren diese, um die erforderliche Transparenz herzustellen. Allerdings sind wir nicht dafür zuständig, die Frage zu beantworten, ob eine Marktchance genutzt werden sollte oder nicht, wir ermöglichen nur die Entscheidung.

Ein essentieller Aspekt liegt in der Langfristigkeit der Themen und Tools. Es gibt so viele Tools, die angewendet werden könnten, doch diese werden häufig vom operativen Tagesgeschäft überschattet. Selbstverständlich sollte sich ein Unternehmen mit der Entwicklung der nächsten 5 oder 10 Jahre beschäftigen. Nichtsdestotrotz liegen die nächsten Monate näher.

** Die Fähigkeit, sowohl inkrementelle als auch revolutionäre Veränderungen umsetzen zu können*

- Zwei „weiche“ Faktoren wurden identifiziert, die die Effektivität des systematischen Prozesses für die Identifizierung von Marktchancen beeinflussen



Sozio-kulturelle Faktoren

Legitimierendes Innovationsklima

- Commitment des Top-Management zur Nutzung aufkommender Marktchancen
- Raum für die explorative Validierung von Marktchancen
- Bereitschaft zur eigenen Kannibalisierung
- Überwindung mentaler Barrieren gegenüber individuellen Marktchancen

- *“Das haben wir schon zuvor versucht. Es hat nicht funktioniert und wird es auch nie.”*
- *“Das hat schon vor zehn Jahren nicht geklappt, warum sollte es heute?”*
- *“Ich weiß, dass es da eine Marktchance gibt. Ich kann sie nicht nutzen, weil es andere Prioritäten gibt.”*
- *“Bis dieses Projekt fertig ist, bin ich längst im Ruhestand.”*
- *“Dafür habe ich gerade keine Zeit.”*

Aufbrechen von Silo-Denken

- Identifizierung von Marktchancen als funktionsübergreifendes Problem
- Berücksichtigung verschiedener Denkwelten der Funktionen (z.B. F&E gegenüber Marketing)
- Überwindung von Bereichsdenken, d.h. jede Geschäftseinheit sieht nur sich selbst

Die F&E-Abteilung ist zentralisiert und daher nicht sehr stark mit den Geschäftseinheiten verbunden. Die Zeitplanung, die F&E im Kopf hat, ist dann anders als die der Geschäftseinheiten. Manchmal entwickelt F&E sechs Jahre an einer Sache und für sie ist das ok. Marketing will das Produkt aber in weniger als zwei Jahren im Markt haben. [...] Da müssen Sie dann Druck ausüben und die Marktwirklichkeit deutlich machen.

- Engagement von Individuen in der Identifizierung und Nutzung von Marktchancen ist insbesondere aus zwei Gründen wichtig

 **Individuelles Engagement**

Überwindung von Barrieren

- Bestimmte Manager und Mitarbeiter...
 - ... verteidigen und setzen Marktchancen durch, die auf individuellen Widerstand stoßen
 - ... platzieren Themen und schaffen Buy-In aus dem Top-Management für spezifische Marktchancen
 - ... kommunizieren intern und schaffen unternehmensinterne Netzwerke

Das Standing der Schlüsselpersonen im Unternehmen ist sehr wichtig, um eine Marktchance zu erkennen und eben letztendlich weiterzuverfolgen.

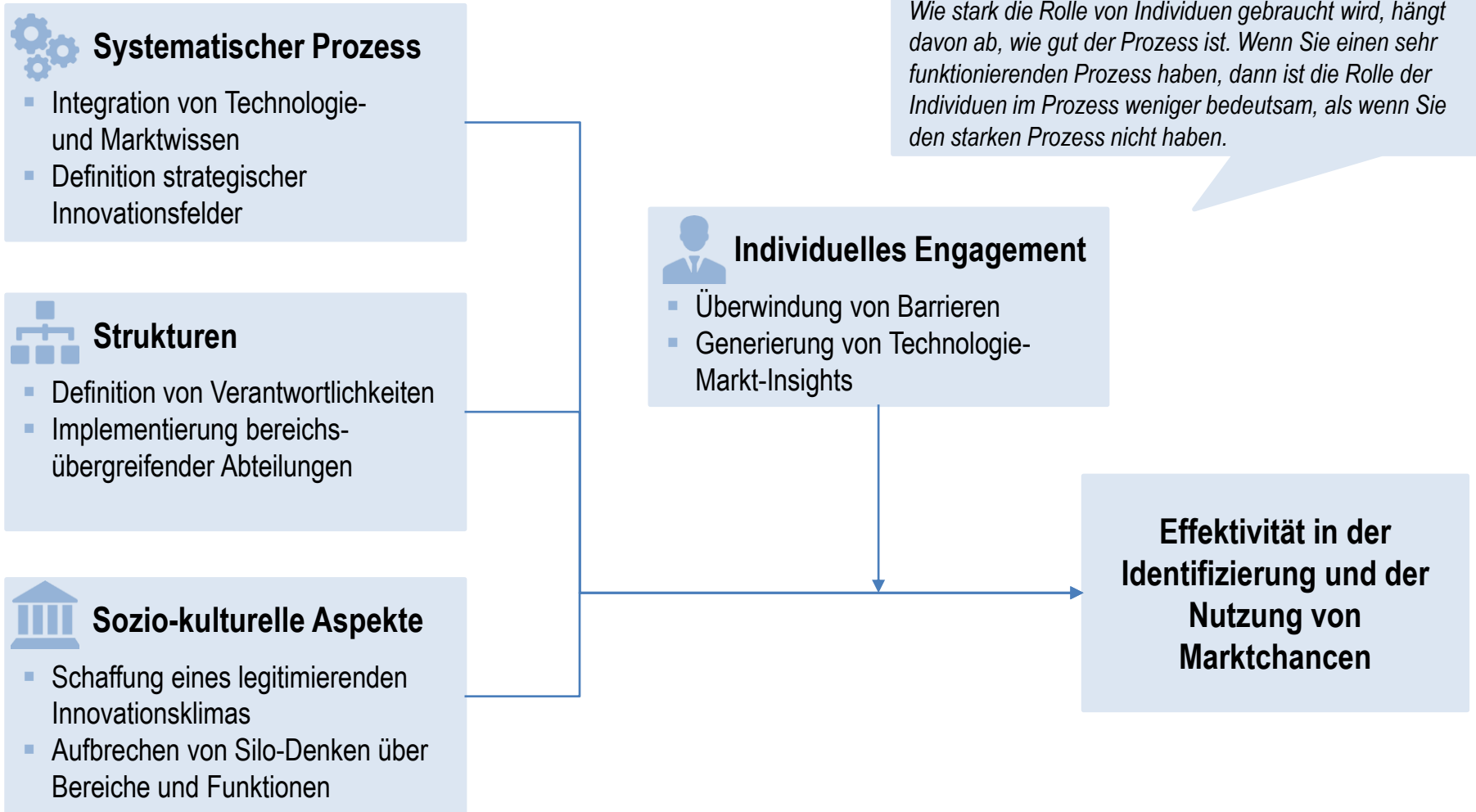
Es geht wirklich darum, Marktchancen in einer starren Organisation durchzukämpfen und immer wieder auf Widerstand zu stoßen, ob aktiver oder passiver Widerstand.

Generierung von Technologie-Markt-Insights

- Bestimmte Manager und Mitarbeiter...
 - ... nehmen Marktchancen stärker wahr
 - ... geben wichtige Impulse, welche Marktchancen systematisch voranzutreiben sind
 - ... sind „Boundary Spanner“ und haben beides, Markt- und Technologiewissen

Die Marktchance habe ich identifiziert. Ich habe vorher bei diesem Kunden gearbeitet und war dort auch in der Fertigung. Da sieht man, welche Probleme auftreten. Die Idee lag dann meiner Meinung nach auf der Hand.

Diese individuellen Personen [...], die müssen schon wissen, wovon sie reden und sie müssen schon ein bisschen so die Schweizer Taschenmesser sein, dass sie in allen Feldern ein bisschen tätig sind.



- 1 Ein systematischer Prozess ist entscheidend für die effektive Identifizierung von Marktchancen. Innerhalb dieses Prozesses sollte kontinuierlich über alle Phasen hinweg Markt- und Technologiewissen integriert werden, um abzuschätzen, ob Ideen potenziell wertschaffend für Kunden und Unternehmen sind.
- 2 Unternehmen sollten in Betracht ziehen, eine bereichsübergreifende Innovationsfunktion zu installieren, die als Enabler für die Integration von Markt- und Technologiewissen fungiert und benötigte Transparenz schafft.
- 3 Gezielte und gelebte Förderung durch das Top-Managements gibt Freiraum für die Exploration von insbesondere riskanten Marktchancen. Funktionsübergreifende Gremien und Erfahrungsaustausche schaffen Buy-In und überwinden eine mögliche „Kleinstaaterei“ der Bereiche.
- 4 Individuelles Engagement kann Defizite im Prozess kompensieren und sollte daher durch formelle und informelle Anreize angeregt werden. Mitarbeiter benötigen Wissen aus verschiedenen Bereichen zu sowohl Märkten als auch Technologien für die Identifizierung von Marktchancen, was z.B. durch funktionsübergreifende Erfahrungsaustausche vermittelt werden kann.

- Bond, Edward U. & Mark B. Houston (2003), “Barriers to Matching New Technologies and Market Opportunities in Established Firms,” *Journal of Product Innovation Management*, 20 (2), 120–35.
- Corbin, Juliet and Anselm Strauss (2008), *Basics of Qualitative Research*, Thousand Oaks: Sage Publications.
- Jaruzelski, Barry, John Loehr, & Richard Holman (2012), “The Global Innovation 1000: Making Ideas Work,” *Strategy & Business*, 69, 1–14.
- O’Connor, Gina Colarelli & Mark P. Rice (2001), “Opportunity Recognition and Breakthrough Innovation in Large Established Firms,” *California Management Review*, 43 (2), 95–116.
- Tellis, Gerard J. (2013), *Unrelenting Innovation: How to Build a Culture for Market Dominance*, Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

Das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU)** an der Universität Mannheim versteht sich als Forum des Dialogs zwischen Wissenschaft und Praxis. Der wissenschaftlich hohe Standard wird gewährleistet durch die enge Anbindung des IMU an die Lehrstühle für Marketing an der Universität Mannheim, die national wie auch weltweit hohes Ansehen genießen. Die wissenschaftlichen Direktoren des IMU sind Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Christian Homburg und Prof. Dr. Sabine Kuester.

Wenn Sie an weiterführenden Informationen interessiert sind, können Sie uns gerne jederzeit kontaktieren unter:

Institut für Marktorientierte Unternehmensführung
Universität Mannheim

L5, 1

68131 Mannheim

Telefon: 0621 / 181-2389

E-Mail: reinartz@bwl.uni-mannheim.de

Besuchen Sie unsere Webseite: www.imu-mannheim.de

Die Autoren:

Prof. Dr. Sabine Kuester ist Inhaberin des Lehrstuhls für Marketing & Innovation der Universität Mannheim. Zudem ist sie Direktorin des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung und Prodekanin der Fakultät für Betriebswirtschaftslehre an der Universität Mannheim.

Dominik Reinartz, M.Sc. ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Marketing & Innovation der Universität Mannheim.

Kristina Schneider, M.Sc. war Masterandin am Lehrstuhl für Marketing & Innovation der Universität Mannheim und ist heute Junior Manager im Bereich Organisationsentwicklung und Change Management bei Fresenius Medical Care.