



Institut für Marktorientierte Unternehmensführung
Kompetenz in Wissenschaft & Management
Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Christian Homburg, Prof. Dr. Sabine Kuester

IMU Research Insights
049

Innovation in Entwicklungsmärkten: Auswirkungen von Ressourcenrestriktionen auf den Innovationsprozess

Prof. Dr. Sabine Kuester
Katharina Mißling, M.A.
Sergej von Janda, M.Sc.

2017



Relevanz des Themas

- Bis 2030 werden **85% der Unternehmenskunden** in Entwicklungsländern leben (United Nations 2015)
- Schon heute sind diese Märkte **12 Billionen US\$** schwer und ungesättigt (Atsmon et al. 2012)
- **Innovationen** sind für Unternehmen bei der Erschließung von Entwicklungsmärkten ein wichtiger Schlüssel zum Erfolg (Immelt, Govindarajan, and Trimble 2009; Prahalad 2012)
- Entwicklungsländer weisen besondere **Ressourcenrestriktionen** auf, welche Unternehmen bei der Entwicklung von Innovationen in diesem Kontext vor große Herausforderungen stellen (Foster and Heeks 2013)

Studiencharakteristika

- **Forschungsziele:**
 1. **Identifizierung der Ressourcenrestriktionen**, welchen Unternehmen bei der Entwicklung von Innovationen in Entwicklungsländern gegenüber stehen
 2. **Untersuchung des Einflusses** dieser Ressourcenrestriktionen **auf den Innovationsprozess**
 3. Generieren von Erkenntnissen darüber, wie Unternehmen diese **Ressourcenrestriktionen adressieren** können
- **Datenquelle:** Experteninterviews mit Vertretern aus Pionierunternehmen in Entwicklungsmärkten

Zentrale Ergebnisse und Implikationen

- Eine **genaue Analyse** der Marktsituation, des Kunden und im speziellen der im Zielmarkt vorherrschenden Ressourcenrestriktionen ist Voraussetzung und Quelle für Innovationen zugleich.
- **Vielfache Formen von Innovationen** sind nötig um diese erfolgreich und effizient für den Endkunden zu entwickeln, z.B.: **organisatorische Innovationen, Produkt-, Marketing-, Service und Prozessinnovationen.**
- Adäquate **F&E Methoden, Unternehmenskultur, Wissensmanagement** und das **Aufbauen von Netzwerken** unterstützen die effiziente und erfolgreiche Innovationsentwicklung in Entwicklungsmärkten.
- Der Innovationsprozess wird als solcher nicht von Ressourcenrestriktionen beeinflusst.

Relevanz der Thematik und zentrale Fragestellungen

Studiencharakteristika

Ergebnisse

Implikationen für Manager

Kontakt und weiterführende Informationen

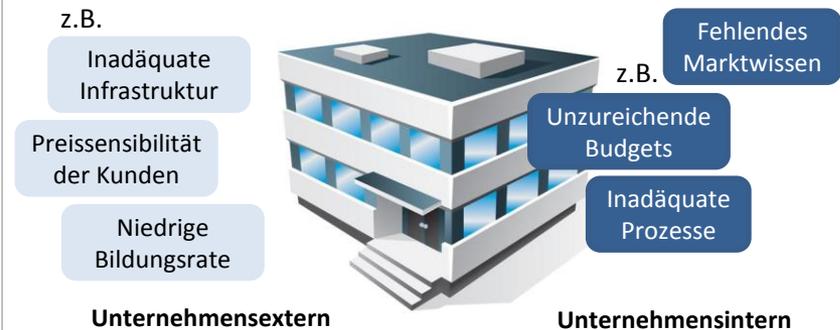
Neue Absatzmärkte in Entwicklungsländern

- **Untere Einkommensegmente in Entwicklungsländer** stellen einen **ungesättigten Markt** mit einem geschätzten **Marktpotential von US\$ 5 Billionen** dar (Hammond 2008)
- Die Erschließung dieser Märkte ist für den langfristigen Erfolg vieler Unternehmen **entscheidend**
- Unternehmen sehen sich in Entwicklungsländern mit einer **Vielzahl an Ressourcenrestriktionen** konfrontiert, welche ihnen aus traditionellen Märkten nicht bekannt sind (Foster and Heeks 2013)
- Beispielsweise verfügt die Masse an Kunden in Entwicklungsmärkten über ein sehr geringes pro-Kopf **Einkommen von US\$ 2-4 am Tag** (Hammond et al. 2007)

Ressourcenrestriktionen

Eine Ressourcenrestriktion ist ein **interner** oder **externer Faktor**, welcher das Unternehmen in seinen unternehmerischen Handlungen **limitiert**.

(basierend auf Barney 1991; Pfeffer und Salancik 2003)



Neue Herausforderungen für das Innovationsmanagement

- In den traditionellen, entwickelten Märkten findet Innovationsentwicklung meist im Kontext **ausreichend verfügbarer Ressourcen** statt (Cunha et al. 2014; Griffin 1997)
- Bisher fehlen Erkenntnisse darüber, **welche Ressourcenrestriktionen den Innovationsprozess** von Unternehmen in Entwicklungsmärkten auf welche Weise **beeinflussen** und **welche Methoden eingesetzt** werden können, um etwaigen negativen Einflüssen entgegenzuwirken (Nakata 2012)
- Diese Erkenntnisse sind wichtig, um den Innovationserfolg in Entwicklungsländern zu sichern, auch um Unternehmen für **neue Herausforderungen in traditionellen Märkten** zu stärken (Pralad 2012)

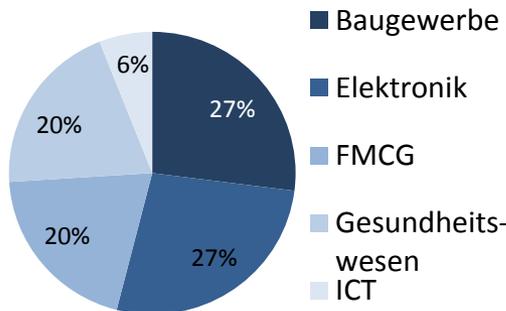
- 1. Welchen Ressourcenrestriktionen sind Unternehmen ausgesetzt, wenn sie Innovationen für untere Einkommenssegmente in Entwicklungsländern entwickeln?**
- 2. Welchen Einfluss haben diese Ressourcenrestriktionen auf den Innovationsprozess?**
- 3. Wie können Unternehmen diese Ressourcenrestriktionen adäquat adressieren?**

Methodik

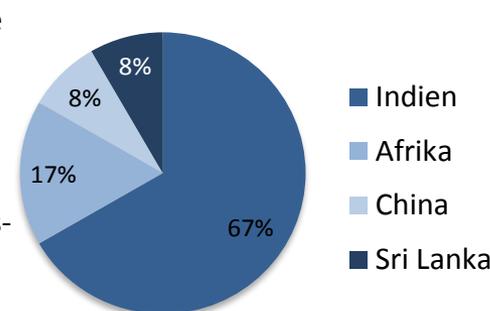
- Datenquellen**
(1) Tiefeninterviews mit 15 Experten; Dauer 30-96 Minuten; umfangreiche Erfahrung der Experten in der Entwicklung von Innovationen in Entwicklungsländern; **12 Innovationsprojekte in 11 Unternehmen**
(2) Sekundärmaterial; z.B. Unternehmensberichte; **161 zusätzliche Dokumente**
- Datenanalyse**
 Inhaltsanalyse mit der Software MAXQDA (Mayring 2015); **Aggregation der Ergebnisse pro Fall** sowie pro Innovationsprozess-Schritt (Gläser und Laudel 2010)

Stichprobe

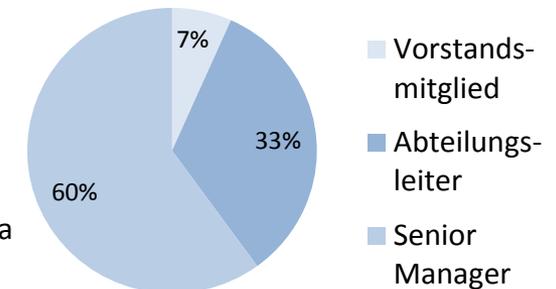
Industrien



Regionale Aktivität



Funktion des Experten



Externe Ressourcenrestriktionen

Niedriges
Bildungsniveau

Tief verankerte **Wertvorstellungen** und
Einstellungen von Kunden

Fehlende
Produkterfahrung der
Kunden

Geringe Verbreitung
notwendiger **Peripherie-
Produkte**

Latente **Kunden-
bedürfnisse**

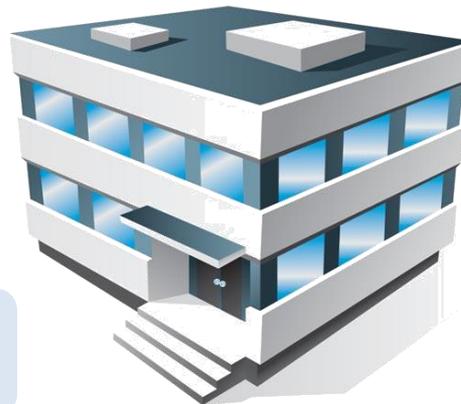
Geringes **Durchschnitts-
einkommen** der Kunden

Schlechte Verfügbarkeit
natürlicher Ressourcen

Mangel an **Infrastruktur**
(Elektrizität, Wasser, Logistik,
Kommunikation)

Umweltverschmutzung
(Staub, kein sauberes
Wasser, Luftbelastung)

Mangel an **Institutionen**
(instabile Regierungen, Fehlen von
Marktstabilisatoren)



Interne Ressourcenrestriktionen

Unzureichender Einbindung in
lokale Strukturen
(Partnerschaften)

Fehlende **Produktanpassung**
an lokale Gegebenheiten

Inadäquates
Produktangebot

Sparvorgaben bezüglich
Emissionen und eingesetzten
Materialien

Limitierte Fähigkeiten
und **Bildungsstand** der
Mitarbeiter

Unzureichende
Budgets

Zu enge **Zeit-
vorgaben**

Ungenügende **lokale
Ressourcen** (HR,
physische Strukturen)

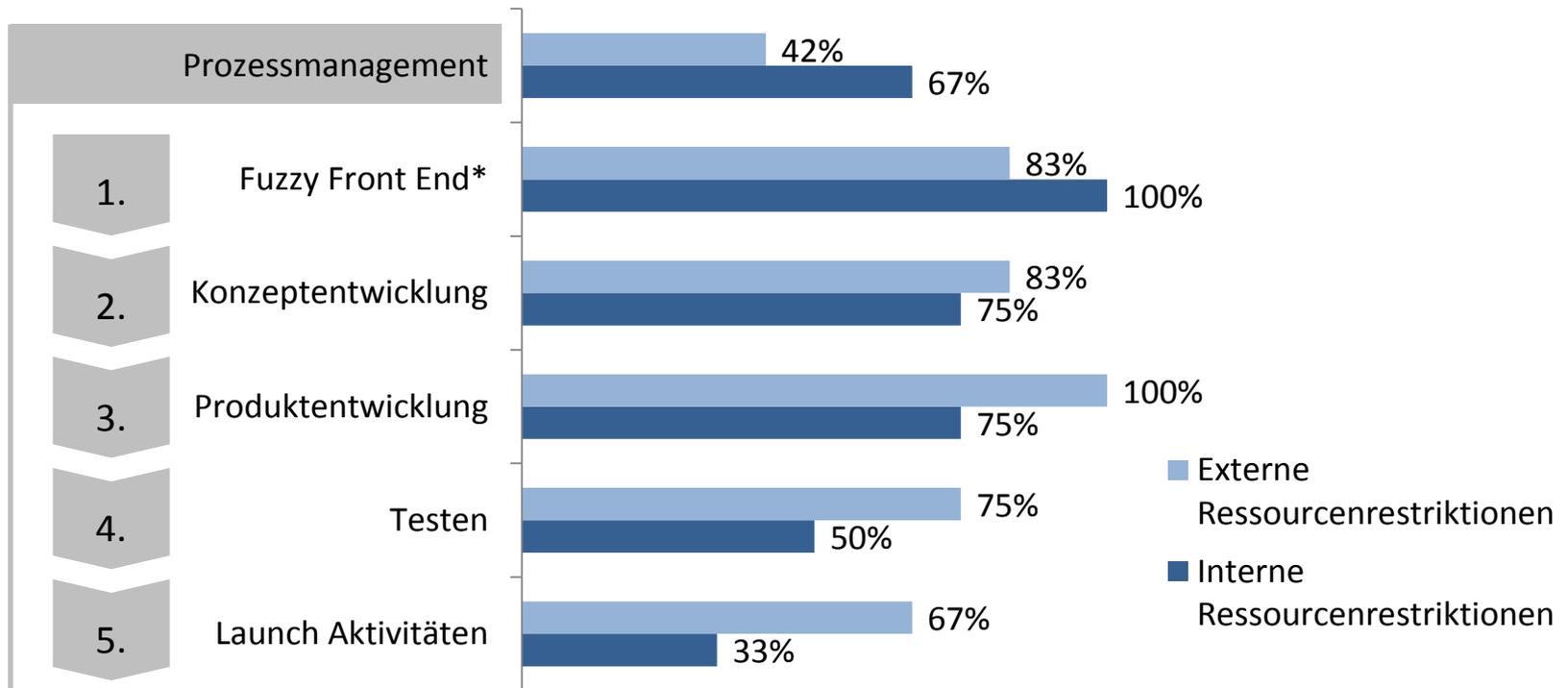
Mangelndes **Vertrauen**
seitens der Stakeholder

Unzureichendes **Engagement** und
Bekenntnis des Managements

Fehlendes
Marktwissen

Fehlende
Erfahrungswerte

- Im **Management** des Innovationsprozesses, vor allem im Fuzzy Front End* sehen sich Unternehmen in Entwicklungsländern vor allem mit **internen Ressourcenrestriktionen** konfrontiert.
- Ab dem **zweiten Schritt** des Innovationsprozesses – der Konzeptentwicklung – dominieren die Auswirkungen **externer Ressourcenrestriktionen**.



Interne und externe Ressourcenrestriktionen pro Fall und pro Innovationsprozess-Schritt

*) Fuzzy Front End = Phase der Ideengenerierung und -Selektierung

- Die **Struktur** des Innovationsprozesses an sich wird durch Ressourcenrestriktionen in Entwicklungsmärkten **nicht beeinflusst**.
- Der **Planungshorizont** muss jedoch oft individuell für bestimmte Innovationsprojekte **angepasst** werden, um auf interne und externe Ressourcenrestriktionen zu reagieren.

Zu enge Zeitvorgaben:

„Unsere Prozesse sind oft langsam und schwerfällig. Wir brauchen meistens aufgrund unserer beschränkten Budgets mehr Flexibilität.“

Innovationsmanagement

1. Fuzzy Front End

2. Konzeptentwicklung

3. Produktentwicklung

4. Testen

5. Launch Aktivitäten

Fehlendes Marktwissen:

„Unser Kundenwissen war nicht tiefgehend genug um eine entsprechende Innovation zu entwickeln.“

Schlechte Verfügbarkeit natürlicher Ressourcen:

„Aufgrund des Mangels an adäquatem Material haben wir ein stark vereinfachtes Produktkonzept entwickelt.“

Geringes Durchschnittseinkommen:

„Finanzierung ist die größte Herausforderung auf Kundenseite, auf die wir in der Produktentwicklung besonders achten müssen.“

Mangel an Infrastruktur:

„Proben in einem Umfeld von 40°C ohne Kühlungsmöglichkeit zu entnehmen ist einfach nicht möglich und war ein großes Problem für uns.“

Niedriges Bildungsniveau:

„Sprache und Schrift sind für uns eine große Barriere bei der Bewerbung unserer Produkte.“

Externe Ressourcenrestriktionen erfordern...

- **Neue Marktforschungsmethoden**

- z.B. Ethno-methodologische Techniken: Beobachtung der Kunden im alltäglichen Lebensumfeld und Nacherleben ihres Alltags

- **Produktinnovation**

- z.B. frugale Innovationen
- Z.B. Value-added Services

„Wir haben ein Produkt entwickelt, welches man bis zu 200 Mal benutzen kann. Das ist kostengünstiger und nachhaltiger.“

„Um unser Produkt zu kommerzialisieren, haben wir ein spezielles Training für unsere Kunden entwickelt.“

- **Marketinginnovation**

- Entwicklung adäquater Vertriebskanäle
- Neue Finanzierungsmodelle

„In diesen Märkten geht es nicht nur um das günstigste, sondern auch um das flexibelste Finanzierungsmodell.“

Externe Ressourcenrestriktionen erfordern vor allem neue **Marktforschungsmethoden, Produkt- und Marketinginnovationen**

Interne Ressourcenrestriktionen erfordern...

- **Neue Strukturen**

- Formation neuer Entwicklungs-Teams
- Aufbauen von nicht-traditionellen Partnerschaften
- Stärkung interner und externer Netzwerke

„Man muss wirklich gezielt neue Teams bilden und zum Beispiel mit NGOs Partnerschaften eingehen.“

- **Neue Kultur**

- Neue Einstellungspraktiken
- Schaffen vertrauensvoller Beziehungen
- “Can-do” Haltung

- **Kontinuierliches Wissensmanagement**

- Systematisches Sammeln und Aufbereiten von Marktwissen
- Nutzerfreundliche Bereitstellung des Wissens für interne Zielgruppen

„Wir haben besonders lokale Leute eingestellt, denn sie verstehen den Markt am besten.“

Interne Ressourcenrestriktionen erfordern vor allem **organisatorische Innovation**

1

Um Entwicklungsmärkte erfolgreich mit Innovationen zu erschließen, müssen Manager im Innovationsprozess **bedeutende interne und externe Ressourcenrestriktionen** adressieren.

2

Der latente Charakter von Kundenbedürfnissen in Entwicklungsmärkten erfordert den **Einsatz neuer Marktforschungsmethoden**, z.B. ethno-methodologische (Beobachtungs-)Techniken.

3

Ein Mangel an Marktwissen in Entwicklungsmärkten kann durch ein **kontinuierliches und systematisches Wissensmanagement** auf lokaler Ebene ausgeglichen werden.

4

Der **Aufbau von lokalen Partnerschaften und Netzwerken** hilft Unternehmen trotz dem Mangel an Institutionen in Entwicklungsmärkten, den Marktzugang zu sichern.

5

Manager sollten im Unternehmen eine „**Can-do**“ Kultur fördern, um internen Ressourcenrestriktionen, wie z.B. enge Budgets und Zeitvorgaben, frühzeitig entgegenzuwirken.

6

Unternehmen können infrastrukturelle Defizite in Entwicklungsmärkten durch **ganzheitliche Marketinginnovationen**, wie z.B. die Entwicklung neuer Vertriebskanäle, überwinden.

7

Auch starke Einkommensrestriktionen auf Kundenseite in Entwicklungsmärkten können durch Marketinginnovationen in Form **innovativer Finanzierungsmodelle** umgangen werden.

- Atsmon, Yuval, Peter Child, Richard Dobbs, and Laxman Narasimhan (2012), “Winning the \$ 30 trillion decathlon : Going for gold in emerging markets,” *McKinsey Quarterly*, August 2012.
- Barney, Jay (1991), “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage,” *Journal of Management*, 17 (1), 99–120.
- Cunha, Miguel Pina e, Arménio Rego, Pedro Oliveira, Paulo Rosado, and Nadim Habib (2014), “Product Innovation in Resource-Poor Environments: Three Research Streams,” *Journal of Product Innovation Management*, 31 (2), 202–10.
- Foster, Chris and Richard Heeks (2013), “Innovation and Scaling of ICT for the Bottom-of-the-Pyramid,” *Journal of Information Technology*, 28 (4), 296–315.
- Gläser, Jochen and Grit Laudel (2010), *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse: als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen, Vol. 4*, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Griffin, Abbie (1997), “PDMA Research on New Product Development Practices: Updating Trends and Benchmarking Best Practices,” *Journal of Product Innovation Management*, 14 (6), 429–458.
- Hammond, Allen L., William J. Kramer, Robert S. Katz, Julia T. Tran, and Courtland Walker (2008), “The Next 4 Billion: Characterizing BoP Markets,” *Development Outreach*, June(2), 7–26.
- Immelt, Jeffrey R., Vijay Govindarajan, and Chris Trimble (2009), “How GE Is Disrupting Itself,” *Harvard Business Review*, 87 (10), 56–65.
- Mayring, Philipp (2015), *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken, Vol. 12*, Weinheim; Basel: Beltz.
- Nakata, Cheryl (2012), “From the Special Issue Editor: Creating New Products and Services for and with the Base of the Pyramid,” *Journal of Product Innovation Management*, 29 (1), 3–5.
- Pfeffer, Jeffrey and Gerald R. Salancik (2003), *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Stanford University Press.
- Prahalad, C. K. (2012), “Bottom of the Pyramid as a Source of Breakthrough Innovations,” *Journal of Product Innovation Management*, 29 (1), 6–12
- United Nations, Department of Economic and Social Affairs United, Population Division (2015), “World Population Prospects: The 2015 Revision,” Report Vol. III: Demographic Profiles, United Nations, New York.

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 / 181-3269

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

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

Die Autoren:

Professor Dr. Sabine Kuester ist Inhaberin des Lehrstuhls für Marketing & Innovation der Universität Mannheim. Zudem ist sie Direktorin des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung an der Universität Mannheim.

Katharina Mißling, M.A. war Masterandin am Lehrstuhl für Marketing & Innovation der Universität Mannheim. Seit ihrem erfolgreichen Abschluss in BWL und Anglistischer Linguistik an der Universität Mannheim, arbeitet sie in einem multinational tätigen Bauunternehmen im Bereich bezahlbarer Wohnraum für Entwicklungsmärkte.

Sergej von Janda, M. Sc. ist Doktorand am Lehrstuhl für Marketing & Innovation der Universität Mannheim.