



HTW Chur

Hochschule für Technik und Wirtschaft
University of Applied Sciences

Discussion Papers on Economics and Entrepreneurial Management

1/2011

New Business Taxonomie

Andreas Ziltener

Discussion Papers on Economics and Entrepreneurial Management are edited by the Swiss Institute for Entrepreneurship and the Research Unit for Economic Policy, Chur.

Recently published:

Becker, K. / Hauser, C. / Kronthaler, F. (2010): Korruptionsprävention bei international tätigen Unternehmen: Ein Literaturüberblick über die Wahrscheinlichkeit, von Korruption betroffen zu sein und mögliche Massnahmen. Discussion Papers on Entrepreneurship and Innovation 5/2010, Schweizerisches Institut für Entrepreneurship, Chur, Schweiz.

Kronthaler, F. / Becker, K. / Hauser, C. (2010): Länder- und unternehmensspezifische Korruptionsrisiken - Hinweise aus den Enterprise Surveys der Weltbank und der EBRD. *Discussion Papers on Entrepreneurship and Innovation 4/2010*. Swiss Institute for Entrepreneurship, Chur, Switzerland.

Edited by:

Swiss Institute for Entrepreneurship
Research Unit for Economic Policy
University of Applied Sciences HTW Chur
Comercialstrasse 22
CH-7000 Chur
Switzerland
www.sife.ch
www.fow.ch

© by the authors

The responsibility for discussion papers lies with the individual authors. The papers represent preliminary work. Citation of the papers should account for their provisional character; a revised version may be available directly from the author.

HTW Chur Verlag

ISSN 1662-5013

Date of Online Publication: 10/01/2011

New Business Taxonomie

Andreas Ziltener

Swiss Institute for Entrepreneurship
University of Applied Sciences HTW Chur
Comercialstrasse 22, CH-7000 Chur
Switzerland

phone: +41 81 286 39 73

e-mail: andreas.ziltener@htwchur.ch

ZUSAMMENFASSUNG:

Die Erschliessung neuer Geschäftsfelder lässt sich anhand der beiden Dimensionen „Vertrautheit mit Wissen & Technologie“ sowie „Vertrautheit mit Bedürfnissen & Märkten“ in folgende sieben strategischen Entwicklungsfelder einordnen: Marktdurchdringung, inkrementelle Leistungsinnovation, radikale Leistungsinnovation, inkrementelle Marktentwicklung, radikale Marktentwicklung, verwandte Diversifikation sowie Transformation. Unternehmen, müssen bei der Erschliessung eines dieser neuen Geschäftsfelder folgende Punkte berücksichtigen: Bestimmung des aktuellen Innovationsverhaltens gemessen an der Innovationsroutine und den dynamischen Fähigkeiten, Beurteilung der eigenen Absorptionsfähigkeit sowohl bezüglich Wissen und Technologie als auch marktmässig sowie Sicherstellung der Konformität mit Unternehmens-, Eigner- und Geschäftsbereichsstrategien.

Schlüsselwörter: Diversifikation, Transformation, inkrementelle und radikale Innovation, Marktentwicklung, Absorptionsfähigkeit, Innovationsroutine, dynamische Fähigkeiten

1. Einleitung

Die Subprime-Krise von 2008/2009 hat sich nicht nur auf den Finanzsektor ausgewirkt sondern auch eine grosse Verunsicherung in verschiedenen anderen Branchen verursacht. Dies führte unter anderem dazu, dass die Umsätze von nahezu allen technologieorientierten Unternehmen mit Kunden im Industriesektor markant zusammengebrochen sind (Bundesamt für Statistik, 2010). Insbesondere die exportorientierten KMU, welche überproportional häufig im Alpenrheintal vertreten sind (Haisch, 2008), hat es besonders hart getroffen. Teilweise mussten Unternehmen die Arbeitszeiten bis auf einen von fünf Wochentagen reduzieren, weil die Nachfrage nach ihren Produkten derart eingebrochen war. In dieser Krise wurde vielen dieser technologieorientierten Unternehmer bewusst, dass ihr aktuelles Geschäft stark von einer Industrie oder gar Branche (z.B. Automotives, Kühlschränke, Flugzeugbau etc.) abhängig ist. Betroffene Unternehmer lenken die Diskussion daher zunehmend weg von der eigentlichen Produktinnovation hin zur Frage, wie sie ihre Geschäftstätigkeit auf neue Märkte bzw. neue Geschäftsfelder ausdehnen könnten (Diversifikation i.w.S.). Im Frühling 2010 wurde ein wissenschaftliches Praxisprojekt mit drei Master-Studierenden durchgeführt. Ziel der Arbeit war es, die wichtigsten Motive und Barrieren bei der Erschliessung neuer Geschäftsfelder in technologieorientierten KMU zu evaluieren. Mittels eines qualitativen Forschungsansatzes, wobei 15 Unternehmen befragt wurden, entstanden folgende Resultate:

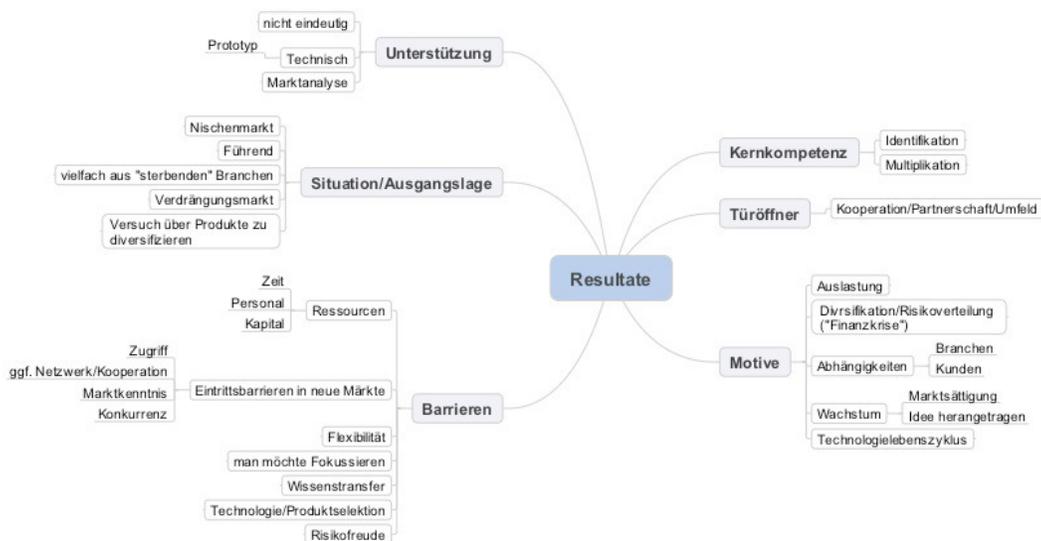


Abbildung 1: Motive und Barrieren bei der Erschliessung neuer Geschäftsfelder

Das Projekt zeigte eindeutig, dass Verbesserung der Auslastung, Risikodiversifikation und Abbau der Abhängigkeiten die Hauptmotive für eine Erschließung von neuen Geschäftsfeldern darstellen, was wiederum mit der Theorie korrespondiert (Lombriser/Abplanalp, 2010; Müller-Stewens/Lechner, 2005). Bei den Barrieren wurden ebenfalls einige bereits in der Literatur erwähnte Hemmnisse bestätigt. Aber weder die herrschende Theorie noch Empirie bieten geeignete Konzepte, wie diese Barrieren überwunden werden können. Als weitere Ergebnisse der Befragung wurden die aktuelle Situation, in der das jeweilige Unternehmen steckt sowie die bestehenden Kernkompetenzen identifiziert. Diese beiden Aspekte müssen im weiteren Verlauf der Forschung ebenfalls berücksichtigt werden.

Nebst dieser eher praktischen Betrachtung des Themas wird der Fokus der theoretischen Diskussion bezüglich der Diversifikationsstrategien verstärkt auf die beiden Themen „dynamic capabilities“ und „absorptive capacities“ gelenkt:

Dynamische Fähigkeiten bezeichnen Fähigkeiten eines Unternehmens, als Antwort auf sich ändernde Markt- und Umweltbedingungen, seine Ressourcen zu erneuern und zu rekombinieren (Burr, 2004; Pavitt, 2002).

Absorptionsfähigkeiten bezeichnen Fähigkeiten eines Unternehmens, neue Bedürfniskategorien zu erschliessen bzw. Wissen und Technologien zu entwickeln oder zu adaptieren (Besant et al., 2009; Lockett et al., 2008; Zahra & George, 2002; Fogg, 2010).

Im Kontext des Schlagwortes „New Business“ wünschen technologieorientierte Unternehmen im Rahmen der Beratung und Unterstützung eine einfache und verständliche Darstellung der verschiedenen strategischen Entwicklungsmöglichkeiten. Die neueren Theorien sollen dabei aber ebenfalls Berücksichtigung finden. So stellen sich vor diesem Hintergrund folgende drei Fragen:

1. Wie und nach welchen Dimensionen lässt sich die Erschließung von neuen Geschäftsfeldern klassifizieren und verständlich veranschaulichen?
2. Welche Bezüge haben die beiden theoretischen Konzepte „Absorptionsfähigkeit“ und „Dynamische Fähigkeiten“ im Rahmen dieser Taxonomie?
3. Welche Thesen für die weitere Forschung lassen sich aus dieser Klassifikation ableiten?

2. New Business Taxonomie

Die Erschliessung neuer Geschäftsfelder (New Business Development) im betriebswirtschaftlichen Kontext beschreibt die Ausweitung des Tätigkeitsfeldes, d.h. ein Unternehmen tritt in ein Geschäft ein, das sich vom bisherigen Kerngeschäft unterscheidet und außerhalb des bisherigen Tätigkeitsbereichs liegt. Das neue Geschäft kann dabei in wichtigen Bereichen mit dem bisherigen Geschäft verwandt sein (verwandte oder horizontale Diversifikation) oder aber keinerlei Gemeinsamkeiten aufweisen, also nichtverwandte oder laterale bzw. konglomerate Diversifikation (Hungenberg, 2008; Lombriser & Abplanalp, 2010; Müller-Stewens & Lechner, 2005).

Ausgehend von einem fortwährenden Strom der gesellschaftlichen Entwicklung sieht sich jedes Unternehmen mit verschiedenen Formen der betrieblichen und ausserbetrieblichen Veränderung konfrontiert. Wilfrid Krüger orientiert sich hierbei zum Beispiel an den beiden Parametern „Strategische Erfolgsposition“ sowie „Nutzenpotenziale“ (Krüger, 2009). Die folgende Taxonomie stützt sich jedoch ausschliesslich auf die Veränderung der folgenden beiden Dimensionen (Ansoff, 1965; Fey, 2000):

- 1) *Vertrautheit mit Wissen und Technologie*
- 2) *Vertrautheit mit Bedürfnissen und Märkten*

Harry Igor Ansoff legte 1965 mit seiner Produkt-Markt-Matrix den Grundstein für die theoretische Zuordnung der Diversifikation mit ihren horizontalen, vertikalen und lateralen Ausprägungen. Prahalad & Hamel zeigten anschliessend 1990 einen ersten ressourcenbasierten Ansatz und beschrieben das Konzept der Kernkompetenzen. Fussend auf diesen beiden Konzepten entwickelten sie 1994 eine Kompetenz-Markt-Matrix, die von Gernot Gessinger (2009) zu einer Technologie-Markt-Matrix weiterentwickelt wurde. Nebst dieser eher formaltheoretischen Betrachtung des Themas hat sich Chris Zook (2004) schwergewichtig mit Wachstum beschäftigt und die Diversifikation als eins von sechs Segmenten für Wachstum aus dem Kern beschrieben. Chan Kim & Mauborgne haben schliesslich (2005) in Form eines Phasenmodells sechs Prinzipien definiert, die es zu beachten gilt, wenn blaue Ozeane (hier neue Märkte) erobert werden möchten. Diese theoretischen Modelle liefern zwar einen guten konzeptionellen Bezugsrahmen für die hier beschriebene Fragestellung, bleiben aber auf sehr hohem Abstraktionsniveau und sind nicht aktivitätsorientiert.

Bei der hier anschliessend vorgestellten Taxonomie gehen wir von einer Situation aus, wobei ein Unternehmen bzw. ein Unternehmensbereich sich in einem bekannten Markt in bestehenden Kunden-

segmenten und mit bekanntem Wissen bzw. beherrschter Technologie tätig ist. Ihm bieten sich nun entlang dieser beiden Dimensionen verschiedene strategische Alternativen. So kann das eine Unternehmen sich entscheiden in den bestehenden Märkten eine Produkt- oder Dienstleistungsinnovation mit neuem oder gar künftigem Wissen und Technologie anzustreben. Ein anderes Unternehmen hingegen entscheidet sich eher für die Erschließung neuer Bedürfnisse und Märkte und realisiert so eine Marktentwicklung unter Ausnutzung von bestehendem Wissen und beherrschter Technologie. Letztlich wäre auch eine Diversifikationsstrategie denkbar, wobei diese Unternehmen bezüglich beider Dimensionen neue Wege beschreiten würden.

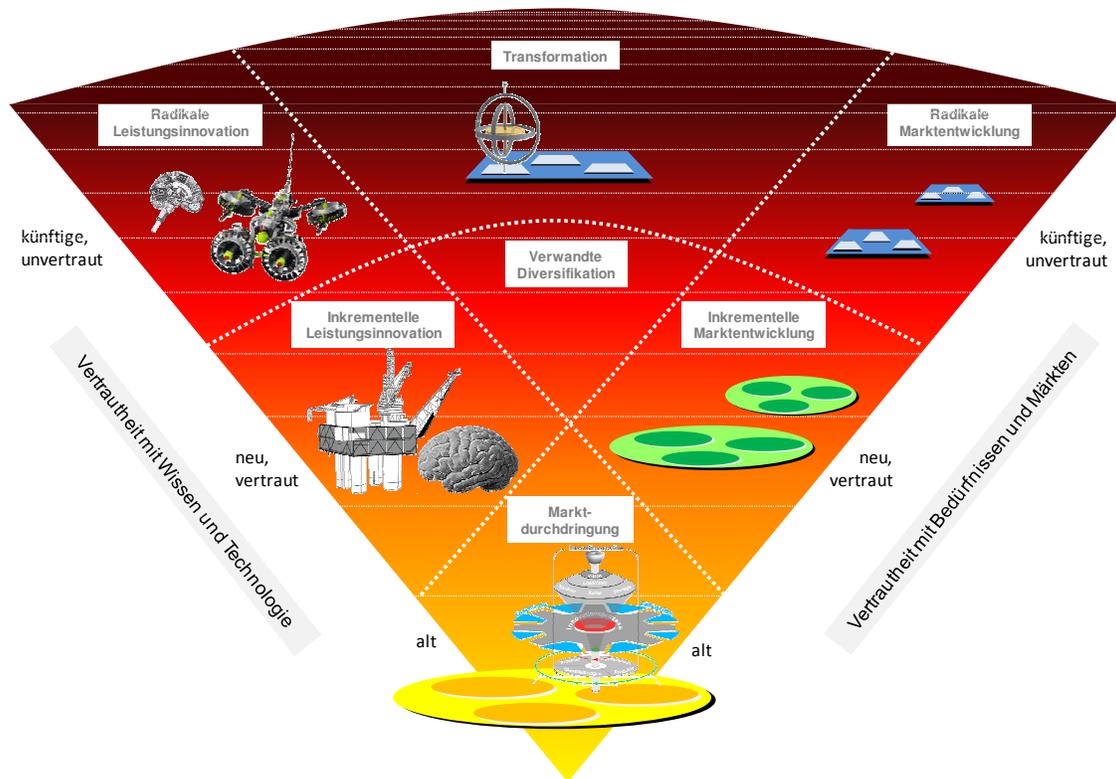


Abbildung 2: Strategische Entwicklungsfelder

Dass jedes Unternehmen dem bereits erwähnten, fortwährenden Strom der gesellschaftlichen Entwicklung ausgesetzt ist, wird vorausgesetzt.¹ Damit stellt sich für Unternehmen nicht die Frage, ob sie auf diese Entwicklungen reagieren sollen oder nicht, sondern nur wann sie reagieren sollen bzw. wollen (Hauschildt, 2004). Visionäre Gestalter (first mover) verschieben ihre Geschäfte bewusst und aktiv in Richtung dieser Entwicklungen, sprich sie suchen die Möglichkeiten neuer Technologien, neuer Wissensbestände oder neuer Märkte, adaptieren diese und setzen neue Kombinationen am Markt durch. Frühe Anpasser (early adopter) werden diese Entwicklung ebenfalls beobachten und ihre Geschäfte nach den ersten Erfolgen anderer ebenfalls in Richtung neue Märkte bzw. Wissen und Technologien lenken. Die verzögerten Reagierer (late adopter) werden mit ihren Geschäften in der bestehenden Konstellation verharren und warten, bis der Veränderungsbedarf für sie lebensbedrohlich wird. Erst dann passen sie sich an, wenn dies dann überhaupt noch möglich ist.

Mit Bezug auf ein ganzheitliches Innovationsmanagement (Forster & Ziltener, 2010a) bedeutet dies, dass nur jene Unternehmen in diesem System überleben können, welche eine genügende Innovationsroutine aufweisen und so in der Lage sind, aufgrund der gesellschaftlichen Entwicklung (Wellen vom Horizont) neue Produkte und Dienstleistungen, neue organisatorische Innovationen, respektive Prozessinnovationen durchzusetzen. Ebenfalls besagt das Innovationsmanagementmodell, dass all jene Unternehmen, welche in der Lage sind sich der gesellschaftlichen Entwicklung entgegen zu bewegen und gezielt Opportunitäten in den neuen Märkten bzw. neuen Wissen und Technologien zu suchen, zusätzlich über die entsprechenden dynamischen Fähigkeiten und Schnittstellen zur Umwelt (transformative interfaces) verfügen. Diese Unternehmen beherrschen nicht nur die Innovationsroutine, sondern können es aufgrund ihrer dynamischen Fähigkeiten riskieren, in neue unbekannte Gewässer vorzustossen.

In der unten beschriebenen Taxonomie werden nun die einzelnen strategischen Entwicklungsfelder gemäss Abbildung 2 einzeln beschrieben und je mit einigen Beispielen veranschaulicht.

¹ In der Abbildung 2 wird diese Entwicklung in Form von Wellen dargestellt, die vom Horizont her an das aktuelle Tätigkeitsfeld heran gespült werden.

Bedürfnisse und Markt	Wissen und Technologie	Beschreibung	Beispiele
alt	alt	Marktdurchdringung Inkrementellen Leistungsinnovationen, Prozessinnovationen oder organisatorischen Innovationen.	<i>Hilti</i> Das Unternehmen überrascht die bestehenden Kunden und Märkte immer wieder mit leistungsverbessernden Produkten wie z.B. effizientere Steinschlagbohrmaschinen, besser haftenden Dübeln etc.
alt	neu, vertraut	Inkrementelle Leistungsinnovation Adaption, Entwicklung oder Kombination von bestehenden Technologien auf einem innovativen Niveau. Hohe technologische oder wissenschaftliche Absorptionsfähigkeit	<i>Weisse Arena Gruppe</i> Nebst reinem Bahn- und Pistenbetrieb bietet die WAG neues Wissen und Technologien wie Hotellerie, Skischulen, Skitechnik für die gleiche Zielgruppe mit gleichen Bedürfnissen an. <i>Dyson</i> Mit neuen Technologien wie der Zyklontechnologie für einen papierlosen Staubsauger oder antibakterieller Lufthandrockner für öffentliche Toiletten wurden bestehende Bedürfnisse befriedigt.
alt	künftig, unvertraut	Radikale Leistungsinnovation (Pioniere) Forschung und Entwicklung auf höchstem Niveau, die neue Schrittmacher- und Schlüsseltechnologien hervorbringt, die aber möglicherweise auch aktuelles Wissen und Technologie verdrängt (disruptive Innovation).	<i>Pfizer</i> Viagra wurde zur Behandlung erektiler Dysfunktion beim Mann entwickelt und über bestehende Vertriebskanäle verkauft. <i>Zai Spada</i> Erster Carbon-Faser-Stein-Ski für ein bereits bestehendes, zahlungskräftiges Kundensegment (Freizeitsportler).
neu, vertraut	alt	Inkrementelle Marktentwicklung Erschließung neuer Kundenbedürfnisse und Marktsegmente unter Ausnutzung bestehender Technologien und Wissensbestände.	<i>3M</i> Mit dem Post-it wurde ein neues Bedürfnis in neuen Kundensegmenten basierend auf bestehenden Technologien wie Papier und Leim geschaffen. <i>Pepsi-Cola</i> Mit Pizza Hut konnte in das Fastfood-Segment eingetreten werden und so eine bestehende Technologie mit neuen, vertrauten Bedürfnissen kombiniert werden.
künftig, unvertraut	alt	Radikale Marktentwicklung (Trendsetter) Antizipieren von Trends und neuen, latenten Bedürfnissen, die später einen eigenen Markt kreieren.	<i>Facebook</i> Das soziale Netzwerk Facebook hat unter Verwendung bestehender und erprobter Internettechnologien neue und unverwandte Bedürfnisse entdeckt/geweckt, deren Entwicklungen zum heutigen Zeitpunkt nicht abschätzbar sind. <i>Apple</i> Mit dem iPhone und den damit verbundenen mobilen Apps wurde fussend auf bestehenden Technologien wie Touchscreen, GPS, GPRS, GSM, Flash Speicher, digital Fotografie völlig neue und unbekannte Bedürfniskategorien erschlossen.
neu, vertraut	neu, vertraut	Verwandte Diversifikation Produkte oder Aktivitäten des neuen Geschäftes weisen wichtige Verknüpfungspunkte mit dem bisherigen Leistungsprogramm oder den bestehenden Kernkompetenzen auf.	<i>Daimler-Benz</i> Die Daimler-Benz AG wandelte sich Mitte der 80er Jahre vom reinen Automobilhersteller zu einem „international tätigen Technologiekonzern mit automobiler Schwerpunkt“. Von 1985-1990 wurden Mehrheitsbeteiligungen an dem Antriebsbauer MTU, dem Luft- und Raumfahrtunternehmen Dornier, dem Elektrokonzern AEG und dem Rüstungsunternehmen MBB erworben.
künftig, unvertraut	künftig, unvertraut	Transformation Das neue Geschäft hat keine Gemeinsamkeiten mit dem bestehenden Unternehmen (wird auch als laterale oder konglomerate Diversifikation bezeichnet).	<i>Nokia</i> Wandel von einem lokalen Gummistiefel- und Kabelproduzenten zu einem global tätigen Telekommunikationsunternehmen. <i>TUI</i> Die Umwandlung der Preussag AG vom Mischkonzern mit Stahl-, Kohle- und Anlagebauaktivitäten zum Tourismusanbieter mit Marken wie Hapag-Lloyd, TUI oder Thomas Cook.

3. Absorptionsfähigkeit und Dynamische Fähigkeiten

Wie können nun die beiden wichtigen theoretischen Konzepte der Absorptionsfähigkeit bzw. der dynamischen Fähigkeiten den verschiedenen Erschließungsformen neuer Geschäftsfelder zugeordnet werden?

Als erstes sollen vorweg nochmals die innerbetrieblichen Bezüge dieser beiden Konzepte geklärt werden. Am Schweizerischen Institut für Entrepreneurship SIFE wurde ein ganzheitliches Innovationsmanagementmodell entwickelt, das die verschiedenen Dimensionen der Unternehmensführung mit den relevanten Prozessen und Umweltsphären verknüpft sowie die Innovationseffizienz und –effektivität mit einbezieht. Der so entstandene Innovationskreislauf diente zudem als theoretische Grundlage für eine grossangelegte empirische Studie, an der sich rund 1200 Unternehmen beteiligten. Die einzelnen Komponenten des Modells wurden mit insgesamt 125 Items operationalisiert. So konnten Bezüge und Korrelationen der einzelnen Komponenten berechnet werden.

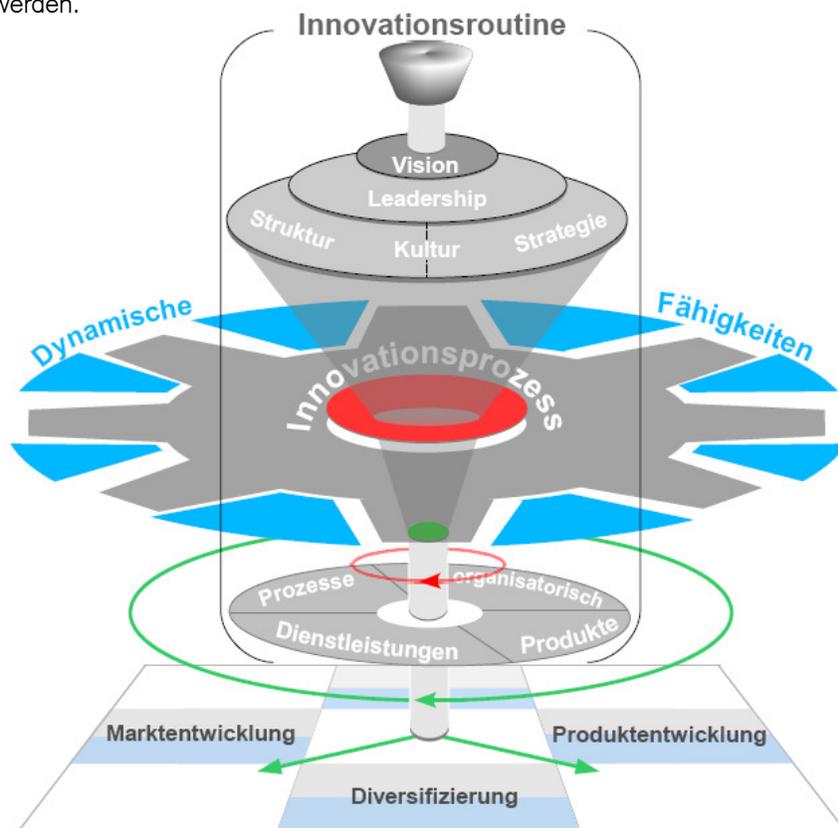


Abbildung 3: Innovationskreislauf (Forster & Ziltener, 2010b)

Bezüglich des betrieblichen Innovationsverhaltens zeigt die empirische Studie ein klares Bild: Jene Unternehmen, die sowohl die Innovationsroutine (Exploitation) beherrschen, als auch in der Lage sind ihre Ressourcen entsprechend veränderter Markt- und Umweltbedingungen zu erneuern bzw. zu rekombinieren (Exploration) haben einen höheren Innovationsoutput wie auch einen höheren Impact, gemessen am Umsatz- und Gewinnanteil der innovativen Produkte und Dienstleistungen. Mit anderen Worten, um langfristig erfolgreich zu sein reicht es nicht aus, wenn ein Unternehmen einfach nur effizient ist und damit einen hohen Innovationsoutput generiert, sondern es braucht zusätzlich Absorptionsfähigkeiten, um neues Wissen, neue Technologien bzw. neue Bedürfnisse und Märkte zu erkennen und anschließend die eigenen Ressourcen entsprechend zu erneuern oder zu rekombinieren. Absorptionsfähigkeiten sind also Fähigkeiten des Abtastens, Ergreifen und Kombinieren über verschiedene Schnittstellen zur Umwelt (sog. transformative interfaces). Die dynamischen Fähigkeiten wiederum werden dann in allen Bereichen der Unternehmung benötigt. So müssen die Unternehmensführung, die betroffenen Prozesse und die Infrastruktur den neuen Anforderungen angepasst werden.

Mit *Innovationsroutine* wird im Modell die Effizienz der Innovationstätigkeit bezeichnet. Sie fasst die Elemente Unternehmensführung, Innovationsstrategie und Innovationsprozess im Kreisellmodell als „Innovationsroutine“ zusammen. Es handelt sich um innovationsspezifische Aktivitätsmuster, welche die Transformation von der Entstehung einer neuen Idee bis hin zu ihrer Kommerzialisierung beeinflussen. Damit sind aber nicht repetitive und starre Prozesse gemeint, sondern erlernte, ausführungsorientierte und anpassungsfähige Fertigkeiten und Fähigkeiten, dank derer dauerhaft Innovationserfolge erzielt werden können.

Mit *dynamischen Fähigkeiten* wird im Modell die Effektivität der Innovationstätigkeit bezeichnet. Veränderungsfähigkeit oder die Fähigkeit interne und externe Ressourcen den veränderten Marktbedingungen anzupassen öffnen die Tür zu neuen Wachstumschancen und wirken auf alle Unternehmensbereiche ein. Diese Fähigkeiten sind die Voraussetzung, sich unternehmerisch besser entfalten zu können und verbinden das Unternehmen auch mit dem regionalen Innovationssystem. Konkret handelt es sich um:

- Forschung und Entwicklung, wenn möglich auch in Kooperation
- Strategische Früherkennung sowie Erkennen von Trends
- Wissens- und Technologietransfer im Innovationssystem
- Verfügbarkeit von freien Ressourcen
- Hoher Grad an Lern- und Veränderungsfähigkeiten

Es sind die dynamischen Fähigkeiten, welche eine Unternehmung befähigen können, sich bietende Chancen rechtzeitig zu erkennen, mittels Innovationsroutine effizient zu kommerzialisieren und damit die Effektivität zu steigern (Forster & Ziltener, 2010b).

Betrachten wir nun die beiden Themen unter dem Aspekt der strategischen Entwicklungsfelder (Abb. 2) mit den bereits erläuterten Dimensionen „Vertrautheit mit Wissen & Technologie“ sowie „Vertrautheit mit Bedürfnissen & Märkten“, so zeigt sich, dass sowohl die Absorption von neuem Wissen und Technologie wie auch das Erkennen von latenten (evtl. auch unbewussten) Bedürfnissen den Weg zur Erschließung neuer Geschäftsfelder bereitet. Die dynamischen Fähigkeiten wiederum, bedarf es, damit überhaupt neue Kernprodukte und Plattformen entstehen können, die später in neuen Produkt-Markt-Kombinationen am Markt durchgesetzt werden.

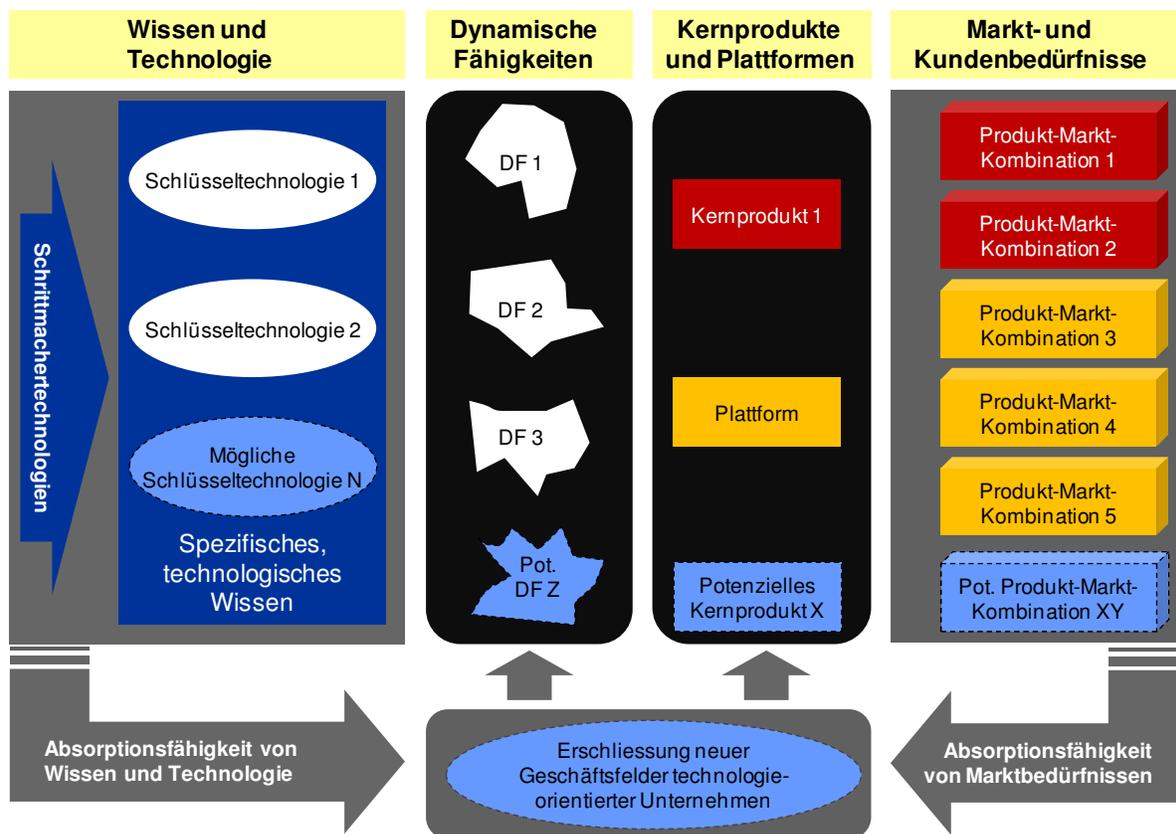


Abbildung 4: Absorptionsfähigkeiten und dynamische Fähigkeiten bei der Erschließung neuer Geschäftsfelder

4. Fazit

Die eher technologisch bzw. marktmässige Orientierung einer Unternehmung sowie die Bedeutung der Absorptionsfähigkeit hängen einerseits stark von der bisherigen Geschäftstätigkeit der jeweiligen Unternehmung ab. Andererseits spielt die strategische Ausrichtung aus Sicht der Eigentümer, der Unternehmung wie auch des Geschäftsbereiches eine nicht weniger bedeutsame Rolle. Betrachtet wir zum Beispiel die Swisscom AG, welche bis 2008 als ehemals staatliches Telekommunikationsunternehmen eine starke Technologie- und Produktgruppenorientierung aufwies. Mit der Reorganisation am 1. Januar 2008 hat sie die bisherigen Gruppengesellschaften *Fixnet*, *Mobile* und *Solutions* in die Swisscom (Schweiz) AG mit den Geschäftsbereichen *Privatkunden*, *Kleine & Mittlere Unternehmen*, *Grossunternehmen* und *Netz & Informatik* überführt. Im Frühjahr ändert Swisscom zudem das Erscheinungsbild. Als erstes Schweizer Unternehmen erhielt Swisscom ein animiertes Logo. Swisscom präsentiert sich damit emotionaler, farbiger und moderner. Das neue Geschäftsfeld internetbasiertes Fernsehen (Swisscom TV) konnte das Wissen und die Technologie hauptsächlich aus der Akquisition des italienischen Telekommunikationsunternehmens Fastweb übernehmen, die Erschliessung des Marktes jedoch war die Aufgabe der neuen Business Unit Privatkunden, was einer marktorientierten Absorption gleich kommt.

Nehmen wir als zweites Beispiel noch Nespresso zur Hand. Nestlé war mit der Marke Nescafé bereits vor der Lancierung von Nespresso im Kaffee-Geschäft tätig. Das Unternehmen kannte zwar teilweise die Bedürfnisse ihrer Kunden, die Technologie für die Kaffeekapseln sowie die Fertigungstechnologie und die Logistik derselben waren hingegen neu. Obwohl Nestlé im Allgemeinen die Kompetenz im Führen von Marken zugesprochen wird, konnte neues Wissen und Technologien absorbiert werden, die entsprechenden Ressourcen erneuert und neue Vertriebsstrukturen etabliert werden.

Wenn ein wissens- und technologieorientiertes Unternehmen sich also entschliessen sollte, neue Geschäftsfelder zu erschliessen, muss es folgende Punkte berücksichtigen:

- *Bestimmung des aktuellen Innovationsverhaltens*: Mit der Messung der Innovationsroutine und der dynamischen Fähigkeiten kann überprüft werden, ob die Voraussetzungen für eine Entwicklung entgegen dem Strom überhaupt gegeben sind².
- *Beurteilung der eigenen Absorptionsfähigkeit*: Hier sollen sowohl bezüglich Wissen und Technologie als auch marktseitig die Erfahrungen aus früheren Initiativen herangezogen werden. Die Personalabteilung verfügt evtl. über Kompetenzprofile oder spezifische vorerst nicht betriebsrelevante Informationen zu einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Ansonsten können diese Ressourcen auch explizit erfasst werden.
- *Strategiekonformität*: Sicherstellung dass die avisierten strategischen Entwicklungsmöglichkeiten (gemäss Abb. 2) mit der Unternehmens-, Eigner- und Geschäftsbereichsstrategie korrespondieren.

5. Thesen

Zum Schluss lassen sich folgende Arbeitsthese für die weitere Forschung ableiten:

- a) Es gibt für alle technologieorientierten Unternehmen gültige *Erfolgsfaktoren*, die vor, während und nach der Erschliessung neuer Geschäftsfelder zu berücksichtigen sind.
- b) Ein generisches *Entscheidungsmodell* für die Wahl des passenden strategischen Entwicklungsfelds kann den Erfolg einer späteren Erschliessung von neuen Geschäftsfeldern bereits in einem frühen Stadium massgeblich beeinflussen (Reduktion des Bedingungsrisikos, sprich Störprozesse, welche die Zielerfüllung durch Randbedingungen gefährden).
- c) Ein standardisiertes *Implementierungsmodell* reduziert bei der Erschliessung von neuen Geschäftsfeldern das Risiko für Fehlschläge bei der Umsetzung (Reduktion des Aktionsrisikos, sprich Störprozesse, welche die Erfüllung von bewusst gesetzten Zielen beeinträchtigen).

² Mit dem Innovationsmonitor Graubünden steht ein erprobtes Instrument zur Verfügung, um diese Dimensionen zu messen (Forster & Ziltener, 2010a), die von Artur D. Little und EBS entwickelte Innovations Scorecard gibt ebenfalls einen ersten Eindruck (www.innovation-scorecard.de).

References

- Ansoff, H.I. (1965): Checklist for Competitive and Competence Profiles; Corporate Strategies. New York: McGraw-Hill.
- Besant, J, Tsekouras, G and Rush, H. (2009): Getting the tail to wag - developing innovation capability in SMEs, 10th International CINet Conference: Enhancing the Innovation Environment, Brisbane, Australia, 6-8 September
- Bundesamt für Statistik (2010): Volkswirtschaftliche Gesamtrechnung der Schweiz im Jahr 2009. Deutliche Verschlechterung der Wirtschaftstätigkeit. Medienmitteilung vom 26.08.2010.
- Burr, W. (2004): Innovationen in Organisationen, Stuttgart: Kohlhammer.
- Chan Kim, W., Mauborgne, R. (2005): Der blaue Ozean als Strategie. München: Carl Hanser Verlag.
- Cohen, Wesley M., Levinthal, Daniel A. (1990): Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. Administrative Science Quarterly. Ithaca: Vol. 35, Iss. 1; p. 128 (25 pages)
- Fey, Andreas (2000): Diversifikation und Unternehmensstrategie: Zur Insuffizienz der Analyse des Diversifikationserfolges in der empirischen Diversifikationsforschung, in: Europäische Hochschulschriften, Reihe 5, Volks- und Betriebswirtschaft; Bd. 2616, Frankfurt am Main; Berlin; Bern; Bruxelles; New York; Oxford; Wien
- Fogg, H. (2010): Tracing the links between Absorptive Capacity, University Knowledge Exchange and Competitive Advantage in SMEs, ISBE Conference 2010, London.
- Forster, M., Ziltener, A. (2010a): Wachstum durch Innovation. Wie Alpenregionen durch innovative KMU regionales Wachstum erzielen. KMU Magazin, No 5, S. 110 – 113.
- Forster, M., Ziltener, A. (2010b): Managing Innovation Activity in Peripheral Regions and its Contribution to Entrepreneurial Success, ISBE Conference 2010, London.
- Gessinger, G. (2009): Materials and Innovative Product Development. Oxford US: Butterworth-Heinemann.
- Haisch, T. (2008): Die Ostschweiz – eine starke Region mit Wachstumsschwächen. Die Volkswirtschaft Das Magazin für Wirtschaftspolitik 7/8-2008, S. 43 – 47.
- Hauschildt, J. (2004). Innovationsmanagement. 3. Auflage. München: Vahlen
- Hungenberg, H. (2008): Strategisches Management in Unternehmen. Ziele – Prozesse – Verfahren. Wiesbaden: Gabler.
- Krüger, W. (2009): Excellence in Change. Wege zur strategischen Erneuerung. Wiesbaden: Gabler.
- Lockett N., Kerr R., Robinson S. (2008): Multiple Perspectives on the Challenges for Knowledge Transfer between Higher Education Institutions and Industry. International Small Business Journal. Vol. 26, Iss. 6; p.661

Lombriser, R., Abplanalp, P. A. (2010): Strategisches Management: Visionen entwickeln; Strategien umsetzen; Erfolgspotentiale aufbauen, Zürich.

Müller-Stewens, G. Lechner, Ch. (2005): Strategisches Management. Wie strategische Initiativen zum Wandel führen. Stuttgart.

Pavitt, K. (2002): Knowledge about knowledge since Nelson & Winter: a mixed record. Online: <http://www.sussex.ac.uk/Units/spru/publications/imprint/sewps/sewp83/sewp83.pdf> [Stand: 05.01.2011]

Prahalad, C., Hamel, G. (1990): The Core Competence of the Corporation. Cambridge: Harvard Business Review.

Prahalad, C., Hamel, G. (1994): Competing for the Future. Cambridge. Harvard Business School Press.

Zahra, S. A. and George, G. 2002 Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension. Academy of Management Review Vol. 27, No. 2, 185-203.

Zook, C., Seidensticker, F.-J. (2004): Die Wachstumsformel – Vom Kerngeschäft zu neuen Chancen. München: Carl Hanser Verlag.