

Technologieverwandte Diversifikation von Unternehmen mit begrenzten Marktsegmenten

Andreas Ziltener

Ausgangslage

Für immer mehr Technologie-Unternehmen stellt sich die Frage, wie sie ihre Geschäftstätigkeit mit neuen Produkten und Technologien auf neue Märkte ausdehnen und zusätzlich zum angestammten Geschäftsfeld neue Erfolgspotenziale aufbauen können (Chan Kim & Mauborgne, 2005). Gründe dafür sind grosse Abhängigkeiten von einer Branche oder Industrie und das daraus resultierende Klumpen-Risiko, gesättigte Märkte, neuer Konkurrenzdruck aus BRICS-Staaten, aber auch strategische Wachstumsziele. Um diese Diversifikationsziele erreichen zu können gehen viele Unternehmen bei der Ideensuche rein technologiegetrieben vor. Bei einer verwandten Diversifikation werden Innovationen zwar auf Basis der bestehenden Kernkompetenzen (Pümpin, 1986) einer Firma entwickelt, anschliessend muss es aber auch gelingen, die neu entwickelten Anwendungen im anvisierten Zielmarkt zu vertreiben.

Technologieverwandte Diversifikation und die Lead-User Methode

Harry Igor Ansoff legte im Juli 1958 mit seiner Produkt-Markt-Matrix den Grundstein für die theoretische Zuordnung der Diversifikation mit ihren horizontalen, vertikalen und lateralen Ausprägungen (vgl. auch Gessinger, 2009). Fussend auf den Arbeiten von Cooper & Kleinschmidt (1987) wurden zudem in den vergangenen Jahrzehnten zahlreiche Methoden zur Entwicklung von neuen Produkten und Dienstleistungen erarbeitet. Diese sind mittlerweile sehr ausgereift. Bezüglich der Erschliessung von neuen Märkten besteht ebenfalls ein breites Sortiment an erprobten Methoden und Konzepten (siehe z.B. von der Oelsnitz, 2000). Nach der Subprime-Krise (2008/09) und deren Folgen besteht aber vor allem in der Industrie ein grosses Bedürfnis an spezifischen Methoden zur technologieverwandten Diversifikation. Insbesondere fehlt es an erprobten Konzepten und Umsetzungen für Technologieunternehmen mit beschränkten Marktsegmenten. Die in den 1990er Jahren erstmals eingesetzte Lead-User Methode (von Hippel, 1986) wird als geeigneter Ansatz verstanden, um die Diskrepanz zwischen „Technology-Push“ und „Market-Pull“ zu überbrücken. Bei dieser Methode arbeiten die Unternehmen eng mit ihren potenziellen Kunden zusammen, um deren Bedürfnisse aufzudecken und diese in neue Produkte und Dienstleistungen mit einfließen zu lassen. Damit soll gewährleistet werden, dass die neuen Produkt-Markt-Kombinationen einen hohen komparativen und von den Kunden wahrnehmbaren Kundennutzen stiften (sogenannter Competitive Innovation Advantage). Diese Forschungslücke gilt es zu schliessen und sie wird in der neueren Literatur zur Lead-User Methode auch explizit erwähnt (Eisenberg, 2011; Lilien et al., 2002).

Relevanz für die Praxis

Erfahrungen aus früheren Forschungsprojekten haben gezeigt, dass v.a. Klein- und Mittelunternehmen (KMU) ausser Stande sind, technologieverwandte Diversifikationen durchzuführen. Die KMU gaben in einer empirischen Untersuchung zum Thema technologieverwandte Diversifikation folgende Gründe an, welche sie an einer Erschliessung von neuen Märkten hindern (Ziltener, 2011):

- *Mangelnde Ressourcen:* Hierbei fehlt es den KMU vor allem an Zeit, Geld und Personal.
- *Markteintrittsbarrieren:* Fehlende Marktkenntnisse und Netzwerke sowie eine unbekannte Konkurrenz bergen zu viele Unsicherheiten.
- *Fokus des Geschäftes:* Managementgeführte KMU haben es schwer, den Eigentümern erklären zu können, wieso sie das angestammte Geschäft verlassen möchten und die Risiken diversifizieren sollen. Hier bremsen die Eigner in der Regel, da sie ihre Risiken via Eignerstrategie selber diversifizieren möchten und nicht via Unternehmensstrategie.

Methodik

Das Projekt soll die folgenden beiden zentralen Forschungsfragen beantworten:

1. Wie können geeignete neue Märkte und Kundensegmente entsprechend der jeweiligen Motive identifiziert werden, und wie können die damit verbundenen Barrieren abgebaut werden?
2. Wie können potenzielle Kunden (Lead-User) in den Innovationsprozess involviert werden, so dass die künftigen Produkt-Markt-Kombinationen einen wahrnehmbaren, komparativen Kundennutzen für die Mehrheit der späteren Kunden im Zielmarkt stiften?

Um die oben beschriebene Forschungslücke zu schliessen sowie neue Methoden und Konzepte für technologieverwandte Diversifikationen zu entwickeln, haben sich im Rahmen des vorliegenden Projektes mehrere Wirtschaftspartner zusammengetan. Beteiligt sind als Anwendungspartner *Rieter Management AG* (Kurzstapelfaser-Spinnmaschinen), *Process Point Service AG* (Aluminiumverpackungen), *swissplast AG* (Kunststoff-Innenverkleidung für Wohnmobile), *Impac GmbH* (Inkasso-Softwaresysteme). Als Methode innerhalb des qualitativen Forschungsinstrumentariums wird die Case Study Research verwendet (Yin, 1994). Dabei handelt es sich um eine Inter-Fall-Analyse, wobei Hypothesen verglichen bzw. modifiziert werden. Es kommen u.a. auch Methoden der Pattern-Matching, Clustering oder Paarvergleichs zur Anwendung (Eisenhardt, 1989).

Das wissenschaftliche Resultat dieses Projektes ist ein Methodenkoffer. Konkret handelt es sich um eine App mit softwaregestützten Instrumenten, Checklisten, Vorlagen sowie Anleitungen für die verschiedenen Phasen im Diversifikationsprozess.

Erste Ergebnisse

Da das Projekt noch in Bearbeitung ist, können zurzeit keine abschliessenden Ergebnisse präsentiert werden. Dennoch wurden bereits folgende Erkenntnisse erlangt:

- Die Motive für eine Diversifikation sind sehr unterschiedlich. So wollen die einen ihre *Auslastung* besser planen, andere sich von *nicht rentablen Kundensegmenten* trennen oder *Abhängigkeiten* abbauen und wieder andere verfolgen eine *Wachstumsstrategie*.
- Die operationalisierten *Diversifikationsziele* sind abhängig vom Motiv und nicht etwa von der Branche, der Unternehmensgrösse oder dem Reifegrad des Unternehmens.
- Der Prozess der technologieverwandten Diversifikation soll in *verschiedene Phasen* unterteilt werden. Diese können sowohl sehr *kreative* als auch rein *systematische* Arbeiten beinhalten. Ein Stage-Gate-Modell, wie es bei der Produktentwicklung eingesetzt wird, ist hier nicht anwendbar (und wenn doch, dann eher in einer nachgelagerten Phase).
- Die Methodik zur Identifikation von *Kernkompetenzen* und von potenziellen *neuen Geschäftsfeldern* wurde erprobt und ist auch generalisierbar.
- Die *Identifikation von Lead-usern* ist eine sehr explorative Tätigkeit, die sich auf den ersten Blick nicht verallgemeinern lässt. Und doch ist gerade diese Selektion entscheidend für das Gewinnen von Ideen mit hohem relativem Kundennutzen.

Ausblick

Im kommenden Frühjahr werden die Lead-User Workshops durchgeführt und anschliessend individuelle Markteintrittsstrategien formuliert. Je nach Anwendung, werden technische Spezifikationen beschrieben und Prototypen entwickelt. Inwieweit diese neuen Geschäftsfelder tatsächlich erschlossen werden, bleibt den Anwendungspartnern vorbehalten.

Anschliessend an dieses Projekt, könnte eine quantitative Analyse bezüglich Verbreitung, Häufigkeit und Reifegrad der eingesetzten Methoden im Industriesektor durchgeführt werden.

Quellen

- Ansoff, H. I. (1958): *A Model for Diversification*. Management Science, Jul 1958; 4, 4; p. 392 -415.
- Chan Kim, W., Mauborgne, R. (2005): *Der blaue Ozean als Strategie*. München: Carl Hanser Verlag.
- Cooper, R. G. & Kleinschmidt, E. J. (1987): *New Products: What Separates Winners from Losers?* Journal of Product Innovation Management, Vol. 4, Issue 3, 1987, p. 169 – 184.
- Eisenberg, I. (2011): *Lead-User Research for Breakthrough Innovation*. Research-Technology Management, Jan – Feb 2001, p. 50 – 58.
- Eisenhardt, K., M. (1989): *Building Theories from Case Study Research*. Academy of Management Review, 1989, 14 (4), 532 - 550.
- Gessinger, G. (2009): *Materials and Innovative Product Development*. Oxford US: Butterworth-Heinemann.
- Lilien, G., Morrison, P., Searls, K., Sonnack, M., von Hippel, E. (2002): *Performance assessment of the lead user idea-generation process for new product development*. Management Science, Aug 2002; 48, 8, p. 1042 – 1060.
- Pümpin, C. (1986): *Management strategischer Erfolgspositionen: das SEP-Konzept als Grundlage wirkungsvoller Unternehmensführung*. Bern: Haupt.
- Von der Oelsnitz, D. (2000): *Markteintrittsmanagement. Probleme, Strategien, Erfahrungen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Von Hippel, E. (1986): *Lead Users: A Source of Novel Product Concepts*. Management Science, Jul 1986; 32, 7, p. 69-83.
- YIN, R.K. (1994): *Case Study Research. Design and Methods*. Second Edition. Newbury Park: Sage Publications, 1994.
- Zahra, S. A. and George, G. (2002): *Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension*. Academy of Management Review Vol. 27, No. 2, 185-203.
- Ziltener, A. (2011): *Verwandte Diversifikation technologieorientierter Klein- und Mittelunternehmen*. Wirtschaftsmagazin, Nr. 19, S. 8 - 11.