

Geleitwort

Kurze Ideen-Geschichte der Innovationsformen

Wenn man überhaupt von einer Ideengeschichte der Innovation sprechen mag, dann wäre diese wohl in die Phasen vor und nach der Gutenberg-Galaxie sowie vor und nach der Internet-Galaxie erzählbar.

So war der Gutenberg'sche Buchdruck eine bis heute wirkende Disruption der Informationsverbreitung - von mündlichen und veränderlichen Informationen zum nachweislichen und historisierbaren Neuen. Das Neue verdankt sich der Entwertung oder zumindest einer Umwertung der bisherigen Werte, was Joseph Schumpeter als schöpferische Zerstörung auf Produkt- und Prozess-Ebene vor allem auch durch Technologien beschrieb. Henry Ford konnte mit seiner Aufruf in diesen Zeiten noch überzeugen: „Besorgt mir Ingenieure, die noch nicht gelernt haben, was nicht geht!“ Auch die Einsicht von Edward de Bono ist zu erinnern: „Wenn man alle Fehler aus einer Kutsche beseitigt, erhält man möglicherweise eine perfekte Kutsche, aber wahrscheinlich nicht das erste Automobil.“ Wer mag da an intermodale Verkehrssysteme denken?

Im Zuge der Bürokratisierung und der Größenentwicklung von Organisationen hingegen zeigt sich die Emergenzbedingung der Innovation genau aus der Unwahrscheinlichkeit, wie Albert Einstein früh formulierte: „Eine wirklich gute Idee erkennt man daran, dass ihre Verwirklichung von vorn herein ausgeschlossen erschien.“ Der Philosoph Jacques Derrida präziserte ähnlich: „Die Möglichkeit der Erfindung ist die Erfindung der Unmöglichkeit“. Nur wenn andere etwas als unmöglich bezeichnen, entsteht die Möglichkeit der Innovation. Dies erinnert an einige der Geschichten des Silicon Valleys der Jahrtausendwende, die eben auch nur ein Kapitel der Ideengeschichte sein werden. Die Digitalisierung schuf nicht nur digitale und damit erhofft kosteneffizientere Prozesse in der Entwicklung oder dem Vertrieb, nicht nur digitale Dienstleistungen, sondern tatsächlich neue Modelle des Geschäfts in seinen kollaborativen Wertschöpfungsnetzen selbst.

Wenn man von Innovation aber konkret heute sprechen will, dann sollte man über systemische Geschäftsmodellinnovationen in Verbindung von technologischen und sozialen Innovationen auch im Innovationsmanagement selbst sprechen. Diese aktuelle Entwicklung wird in diesem Beitrag von Clemens Mast in einer beeindruckenden Weise theoretisch, methodisch wie empirisch aufgezeigt.

Ideen-Geschichte der vorliegenden Arbeit zu Geschäftsmodellinnovationen

Auch diese Geschichte dieses vorliegenden Buch hatte eine Vorgeschichte: Als wissenschaftlicher Berater war ich von 2008 bis 2013 Mitglied in dem Gremium der Bundesregierung „Forschungsunion – Wissenschaft Wirtschaft“ und Mitglied des Steuerkreises des „Innovationsdialoges der Bundeskanzlerin“ in der 17. Legislaturperiode – und in beiden zuständig für das „Feld Geschäftsmodellinnovation“. So war mir – mit Unterstützung meiner Lehrstuhl-Kollegen wie Referenten Dr. Grit Würmseer und Dr. Lars Schatilow – zunächst daran gelegen, eine komplexere und eigenständige Definition der Geschäftsmodellinnovation zur Diskussion zu stellen und im Zuge von Interviews von mehr als einem Dutzend VorständInnen vorrangig der DAX 30-Unternehmen erste Heuristiken für die Emergenzbedingungen und Strategien von Geschäftsmodellinnovationen zu entwickeln.

So haben wir zunächst eine Geschäftsmodellinnovation definiert

- (1) als einen eigenständigen Innovationstypus der Rekonfiguration von Regeln in Märkten und sämtlichen Ressourcen der Organisation (Kapital, Personal, Wissen etc.), der eine interdependente Komplementarität zu klassischen Technologie-, Produkt- und Prozeßinnovationen aufweist.
- (2) als eine holistische Perspektivierung von vertikalen und horizontalen Industriestrukturen und lateralen Wertschöpfungsnetzwerken – mit dem Ziel der kunden- wie anbieterbezogenen Optimierung für maximalen Nutzen bzw. betrieblichen Erlös- und Ertrag.
- (3) als einerseits Innovationen im Makro-Design von Industriestrukturen mit dem Ziel der Regeländerung von Standardisierungs-, Regulierungs-, Konvergenz-, Wertschöpfungs- und Ertragsspielen in Märkten.
- (4) und andererseits auf Innovationen im Mikro-Design von endkundenbasierten Wertschöpfungsnetzwerken koordiniert durch eine (fokale) Organisation mit dem Ziel der auf Ressourcen-Rekonfiguration basierenden Erlös- und Ertragsformel-Verbesserung.

Im zweiten Schritt wurden Heuristiken für Geschäftsmodellinnovationen diskutiert und getestet.

- (1) Synchronized Service Engineering: Synchrone Entwicklung von Dienstleistungen zur Technologie kann Innovationsrendite verstetigen (Fokus: Servicebasierte Technologie-Amortisation).
- (2) Pricing: Umstellung von Erlösmodellen in der Wertschöpfungskette, z.B. durch Innovation der Bezahlmodelle (Fokus: Kaufentscheidung).
- (3) CrossIndustryInnovation: Übertragung von Fähigkeiten aus nicht-verwandten Industrien (Fokus: Adaption).
- (4) Collaborative Cross Industry Business Model Innovation: Übertragung von Geschäftsmodellen bzw. -systemen zwischen verschiedenen Branchen (Fokus: Konvergenz).
- (5) Access: Erleichterter Zugang von Konsum- und Investitionsgütern. Umstellung von Besitz auf Zugang. (Fokus: Virtualisierung der Nutzungsgrundlage).
- (6) Big- und Relevant Data: Kunden-/Nutzer-Daten als Ausgangsbasis zur Optimierung, Spezifizierung bzw. Neuentwicklung von Leistungen (Fokus: Evaluative Infrastrukturen, Plattformen).

Die Innovation in der Innovationsanalyse

Clemens Mast hat auf Basis dieser Heuristiken und der ersten interviewbasierten Empirie eine umfangreichere eigenständige Studie zu den Besonderheiten der Geschäftsmodellinnovationen bei Kleinen und Mittleren Unternehmen (v.a. auch Familienunternehmen) in zwei „Industrien“ – wenn man dies noch so nennen kann – durchgeführt: Energie und Mobilität. Diese Studie wurde zuvor vom Bundesministerium für Bildung und Forschung im Nachgang zu der „Forschungsunion“ und dem „Innovationsdialog“ auf unseren Antrag gefördert.

Clemens Mast fokussiert sich – innerhalb der noch weitgehend betriebswirtschaftlich eingeschränkten Forschung – zu dem als eigenständig angenommenen Innovationstypus der „Geschäftsmodellinnovation“ mittels eines dreifach zugespitzten Ansatzes:

- (1) Empirische Zuspitzung: Tiefenanalyse von zwei besonders relevanten Branchen - Energie und Automobilwirtschaft. Dies sowohl über Marktteilnehmer im Bereich der kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) sowie über marktbeobachtende Experten.

- (2) Theoretische Zuspitzung: Eine evolutionstheoretische Analyse von „Industrien“, „Märkten“ und/oder „Branchen“ mit Blick auf die Dynamik einzelner Innovateure auf andere im Wege der Imitation bzw. Diffusion.
- (3) Thesenbezogene Zuspitzung: Die Leitthese hinterfragt eine mögliche „Größenabhängigkeit des Innovationstypus Geschäftsmodellinnovation“, der kleinere und mittelgroße Organisationen schwächen könnte („size bias“).

Diese Zuspitzungen können als originär und konkret für die Theoriebildung ebenso relevant wie für die unternehmerische und innovationsfördernde politische Praxis angesehen werden. Die von Clemens Mast erstellte Hauptstudie umfasst mit 228 Teilnehmern und 218 verwertbaren Datensätzen (davon 124 im Bereich „Mobilität“, 87 im Bereich „Energie“ und 7 andere Industrien). Die Rücklaufquote von 24,5 Prozent ist als hervorragend zu bewerten und zeigt das Interesse und den Bedarf an diesen Fragenkomplex.

Die Einsicht, dass insbesondere der bisher technologisch oft dominierende Mittelstand bei Geschäftsmodell-Innovationen – nochmals gesteigert im Kontext der Digitalisierung – in eine gefährdende Ausgangssituation geraten ist, in dem die Großkonzerne über Skalierungsmöglichkeiten verfügen und die Start Ups besondere geschäftsmodell-verändernde Initiierungsqualitäten aufweisen, beschreibt sich der Mittelstand auch selbst als „abwartend und zögerlich“. Hat das deutsche Rückgrat erste Rückenschmerzen, wie das vorkommen kann, wenn man zu viel aussitzt?

Die Studienergebnisse werden flankiert durch die jüngsten Innovationsbericht der KfW in 2016: Die sogenannte Innovatorenquote im deutschen Mittelstand ist seit 2004 auf dem zweitniedrigsten Stand und eine Erholung auf den Vorkrisenstand 2008 ist nicht in Sicht. Der Rückgang der Innovationen schlägt sich auch in den Umsätzen nieder: 2004 konnten noch 43 Prozent der Mittelständler über die Hälfte ihres Umsatzes mit ihren Innovationen erzielen. Dieser Anteil ist inzwischen auf 31 Prozent geschrumpft. Aktuell führen elf Prozent der Mittelständler eigene Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten durch – im Vergleich zu 16 Prozent bei der Befragung 2004/2006. Die KfW sieht in den fehlenden Kooperationsstrategien und den Finanzierungshemmnissen die wesentlichen Mankos. Clemens Mast Analyse gehen hier tiefer und zeigen auf Basis für die Betriebswirtschaftslehre noch

weitgehend unbekannten und ungeübten Theorien der Populationsökologie in sehr instruktiven Übersichtsdarstellungen die Herausforderungen von Populationen in bisherigen und neuen Nischen.

Es zeigt sich, dass sowohl das Innovationsmanagement wie auch die staatliche Innovationsförderung beim Mittelstand im Kontext der Geschäftsmodellinnovationen die Ideen-Geschichte weiterschreiben muss.

Clemens Mast hat mit dieser eigenständigen Forschung einen ausgesprochen anregenden und instruktiven Beitrag zur wissenschaftlichen Analyse der Geschäftsmodellinnovationen von KMU gegeben und damit auch die allgemeinere Diskussion zu diesem Themenkomplex in besonderer Weise bereichert.

Dank und Wünsche

In erster Linie gilt mein Dank an einen selbständigen, d.h. selbstdenkenden wissenschaftlichen Mitarbeiter Clemens Mast an unserem damaligen Lehrstuhl, mit dem ich bis heute gern gemeinsam arbeite und publiziere, und der nun seine wissenschaftlichen Erkenntnisse in Beratung und seine aktuelle Tätigkeit in der Praxis einbringen kann.

Unser gemeinsamer Dank geht an das Bundesforschungsministerium und hier besonders an Michael Dobis, Referat 111 Grundsatzfragen der Innovationspolitik, sowie an VDI | VDE | IT als Projektträger und hier besonders Dr. Miriam Kreibich und Michael Brettschneider. Ebenso gilt der Dank den Kolleginnen der Zeppelin Universität in der Administration dieses knapp dreijährigen Drittmittelprojektes.

Ich persönlich wünsche dieser vorliegenden Arbeit einen Erfolg im Sinne von weiteren Folgen – sowohl für die betroffenen Branchen, aber auch für die Programme der staatlichen Forschungsförderung mit besonderer Berücksichtigung für die KMU.

Prof. Dr. Stephan A. Jansen

Professor für Management, Innovation & Finanzierung und Leiter des „Centers for Philanthropy & Civil Society (PhiCS)“, Karlsruhochschule, Karlsruhe. Zuvor Gründungspräsident Zeppelin Universität 2003-2014 und dort von 2003 bis 2016 Inhaber des Lehrstuhls für Strategische Organisation & Finanzierung, an dem das vorliegende Projekt entstanden ist.

Neuerfindung einer Industrie

Evolution von Organisationen und Märkten durch die
Innovation des Geschäftsmodells

Mast, C.

2017, XXIII, 379 S. 44 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-17418-7