

Die Suche nach unternehmerischen Chancen

Das Auffinden bzw. Erkennen und Entwickeln von sogenannten Opportunities (Geschäftsgelegenheiten, unternehmerischen Chancen) gehört zu den wichtigsten unternehmerischen Fähigkeiten. In einer aktuellen Studie im Rahmen des FIF-Forschungspanels wurde die Fähigkeit zur Suche nach unternehmerischen Chancen als eine zentrale Kompetenz von Nachfolgern und Nachfolgerinnen in Familienunternehmen herausgestellt (siehe dazu www.fif-panel.de).

Diese Fähigkeit ist also zentral für entstehende und etablierte Unternehmer und Unternehmen und Kernprozess von unternehmerisch handelnden Personen und Organisationen. Unternehmerisches Handeln (Entrepreneurship) beschäftigt sich im Kern also mit der Identifikation, Evaluierung und Nutzung unternehmerischer Gelegenheiten (Venkataraman, 1997). Eine unternehmerische Gelegenheit zeichnet sich im Kern dadurch aus, dass ein relevantes Problem (Bedürfnis) und die passende Lösungskompetenz in Einklang gebracht werden.

In Bezug auf den ersten – und oftmals zentralen – Schritt der Identifikation von unternehmerischen Gelegenheiten werden in der Literatur vier Wege diskutiert: a) die aktive Suche, b) die passive Suche, c) die zufällige Entdeckung objektiv entdeckbarer Geschäftsgelegenheiten, d) die Schaffung von objektiv unbekanntem Geschäftsgelegenheiten.

Eine gewisse Wachsamkeit bzw. Offenheit gegenüber neuen Gelegenheiten (sogenannte „entrepreneurial alertness“) liegt den Wegen b) bis d) zugrunde. Anders verhält es sich mit dem direkten Zugang: der aktiven Suche nach unternehmerischen Gelegenheiten. Dieser Weg wird erstaunlich selten gewählt, obwohl er besonders erfolgversprechend ist. So konnten in einer umfassenden empirischen Studie gezeigt werden, dass technologiebasierte Unternehmensgründungen meist direkt mit der ersten entdeckten Geschäftsgelegenheit loslegten. In der Studie wählten 72% der Start-up-Gründer diesen Weg. Die restlichen 28% der Unternehmer wählten den Weg der aktiven Suche und identifizierten mehrere unterschiedliche Geschäftsgelegenheiten vor dem Start des Unternehmens. Mit dem erstaunlichen Effekt, dass die aktiv Suchenden besonders erfolgreich waren: sie erzielten beispielsweise den drei- bis vierfachen Umsatz in den ersten Jahren im Vergleich zu der nicht aktiv nach weiteren Geschäftsgelegenheiten

suchenden Mehrheit der Unternehmen (siehe Gruber, MacMillan und Thompson, 2008).

Doch wie kann die aktive Suche nach unternehmerischen Gelegenheiten gelingen? Die gute Nachricht: für diesen Weg gibt es mittlerweile methodische Unterstützung und entsprechende Werkzeuge. Diese werden im folgenden Abschnitt kurz vorgestellt.

1. Problem sucht Lösungskompetenz:

Die Lead User-Methode

Die Suche nach neuartigen Lösungsansätzen kann mit der vierstufigen Lead User-Methode vergleichsweise effizient gestaltet werden. Im Zentrum der Methode stehen nicht Durchschnittskunden aus dem Zielmarkt, sondern besonders fortschrittliche Anwender (sogenannte Lead User), die bereits heute über Probleme und damit verbundene Lösungsansätze verfügen, die zu einem späteren Zeitpunkt für eine größere Masse relevant werden. Oftmals finden sich diese auch in analogen Märkten mit ähnlichen Problemen. Die Lead User-Methode beschleunigt dabei den Informationstransfer vom innovationsaktiven Anwender zum Unternehmen. Im Vergleich zur Marktforschung werden mit der Lead User-Methode nicht nur Bedürfnisse gesucht, sondern bereits systematisch konkrete Lösungskonzepte für diese Bedürfnisse identifiziert und weiterentwickelt. Eine empirische Überprüfung der Lead User-Methode hat ergeben, dass Lead User-Ideen ein mehr als achtfach höheres Umsatzpotential aufweisen als Ideen, die mit herkömmlichen Methoden entwickelt wurden (nähere Infos dazu siehe Lilien, Morrison, Searls, Sonnack, und von Hippel, 2002).

2. Lösungskompetenz sucht Problem:

Die TCL- oder ISAA-Methode

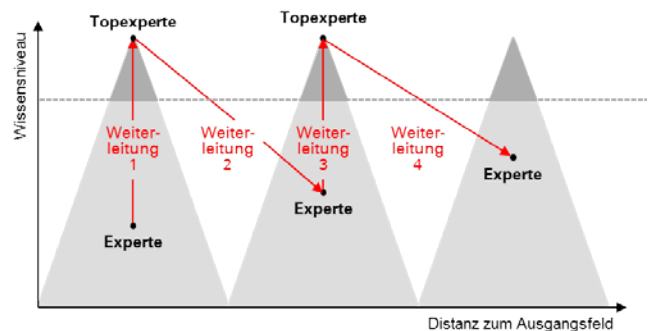
Kürzer werdende Produktlebenszyklen in Verbindung mit immer stärker steigenden Kosten für Forschung und Entwicklung sind eine zentrale Herausforderung,

mit der Unternehmen heute in zunehmendem Maße konfrontiert sind. Andere Unternehmen wiederum möchten aus Risikogründen diversifizieren. Ein Lösungsansatz dazu ist, entwickelte Kompetenzen (z.B. Technologien) besser zu nutzen. Mit anderen Worten: das Ziel ist es, bestehende (technologische) Lösungen in unterschiedlichen Märkten einzusetzen. Damit reduziert sich die Herausforderung zunächst auf die Frage, wie denn diese zusätzlichen Geschäftsfelder gefunden werden können. Innovative Anwender und Experten aus analogen Bereichen sind offenbar dazu in der Lage neue Anwendungsbereiche für bestehende (technologische) Lösungen zu entdecken. Diese Tatsache nutzt die sogenannte ISAA-Methode (Iterative Search for Additional Applications). Dabei handelt es sich um einen vierstufigen Prozess, der darauf abzielt, eine bisher gar nicht und nur in einem bestimmten Anwendungsspektrum genutzte (technologische) Lösung umfassend kommerziell zu verwerten, indem systematisch Märkte identifiziert und ein entsprechendes Geschäftsmodell für die Umsetzung in den Top-Märkten erarbeitet wird. In zahlreichen Projekten in der unternehmerischen Praxis konnte die Methode erfolgreich eingesetzt werden, um systematisch neue Geschäftsfelder zu identifizieren. Im Schnitt können zwischen rund zehn und bis zu dreißig neue Anwendungsmöglichkeiten in unterschiedlich großen Märkten auf diesem Weg gefunden werden (nähere Infos zur konkreten Vorgehensweise siehe Keinz und Prügl, 2010).

3. Grundlage „Pyramiding Search“: Aktive, netzwerkbasierte Suche von analogen Bereichen

Studien haben gezeigt, dass es sich lohnen kann, Wissen aus sogenannten analogen Gebieten anzuzapfen, um neue Ideen hervorzubringen. Das sind Bereiche, die von außen betrachtet unterschiedlich aussehen, auf tieferer struktureller Ebene aber Gemeinsamkeiten aufweisen. Die Forschung liefert nicht nur eine solide Begründung, warum Unternehmer in entfernten Gebieten ihr Glück versuchen sollten, sondern zeigt auch, wie man dabei am besten vorgeht. Das ist wichtig: Ohne ein System, mit dem verstreute Experten gefunden werden können, werden (zukünftige) Unternehmer unweigerlich nur mit den Leuten reden, die sich ohnehin in ihrer Nähe befinden. Beim Pyramiding Search wer-

den zuerst Leute ausfindig gemacht, die sich gut mit dem Thema auskennen, für das sich der Suchende interessiert (siehe Abbildung). Diese werden dann gefragt, wer in ihrem Gebiet noch mehr Expertise besitzt als sie selbst, wer in dem Feld also an der Spitze der Wissenspyramide steht. So gelangt man an meist extrem neugierige, sachkundige Personen, die dann an Experten in analogen Gebieten weiterverweisen können. Dort arbeitet sich der Suchende erneut bis zur Spitze der Wissenspyramide vor und lässt sich wiederum an einen Fachmann in einem analogen Feld weiterleiten. Das wird so oft wiederholt, bis eine Auswahl kenntnisreicher Leute aus unterschiedlichen Feldern identifiziert ist.



Eine alternative Methode, nach analoger Expertise zu suchen, ist ein sogenannter Broadcast Search – das heißt, ein Problem zu veröffentlichen und darauf zu hoffen, dass potenzielle Problemlöser darauf aufmerksam werden. Forscher haben jedoch festgestellt, dass die Pyramidenteknik einen entscheidenden Vorteil bietet: Während die Suche voranschreitet, lernt der Suchende ständig dazu. So können die ursprünglichen Fragen angepasst, verfeinert oder sogar ersetzt werden und damit die Sucheffektivität gesteigert werden, indem Feedback von Experten aus unterschiedlichen Wissensgebieten integriert wird (siehe dazu Poetz und Prügl, 2010).

Bei Fragen und/oder Anregungen wenden Sie sich gerne an Prof. Dr. Reinhard Prügl | wissenschaftlicher Leiter des Friedrichshafener Instituts für Familienunternehmen | FIF der Zeppelin Universität (reinhard.pruegl@zu.de).

Literaturhinweise:

- Gruber, M., MacMillan, I. C., & Thompson, J. D. (2008). Look before you leap: Market opportunity identification in emerging technology firms. *Management Science*, 54(9), 1652-1665.
- Keinz, P., & Prügl, R. (2010). A User Community-Based Approach to Leveraging Technological Competences: An Exploratory Case Study of a Technology Start-Up from MIT. *Creativity and Innovation Management*, 19(3), 269-289.
- Lilien, G. L., Morrison, P. D., Searls, K., Sonnack, M., & von Hippel, E. (2002). Performance assessment of the lead user idea-generation process for new product development. *Management Science*, 48(8), 1042-1059.
- Poetz, M. K., & Prügl, R. (2010). Crossing Domain-Specific Boundaries in Search of Innovation: Exploring the Potential of Pyramiding. *Journal of Product Innovation Management*, 27(6), 897-914.
- Venkataraman, S. (1997). The distinctive domain of entrepreneurship research. *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, 3(1), 119-138.