



Opportunity Recognition

Andreas Engelen · Clara von Gagern

Opportunity Recognition

15 Ansätze für mehr
Unternehmenswachstum

Andreas Engelen
Lehrstuhl für Unternehmensführung
TU Dortmund
Dortmund, Deutschland

Clara von Gagern
Lehrstuhl für Unternehmensführung
TU Dortmund
Dortmund, Deutschland

ISBN 978-3-658-09417-1 ISBN 978-3-658-09418-8 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-658-09418-8

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2017

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort

Without an opportunity, there is no entrepreneurship

(Short et al. 2009, S. 40)

Aktuelle Studien kommen zu dem Schluss, dass ein Mensch mit durchschnittlicher Lebensdauer die meisten Unternehmen überlebt. Von vor 40 Jahren gegründeten Unternehmen existieren nur noch 0,1 %. Dieser Schwund lässt sich nicht nur auf kleine und junge Unternehmen zurückführen, die schnell wieder vom Markt verschwinden. Etwa ein Drittel der laut Forbes 500 größten Unternehmen existiert nach 10 Jahren nicht mehr. Von den 1.000 größten Unternehmen, die 1962 aktiv waren, gibt es heute nur noch weniger als 16 %.

Warum sind etablierte Unternehmen mit all ihren Erfahrungen und Ressourcen nicht langfristig erfolgreicher und nachhaltiger? Sie werden über die Jahre des Erfolges selbstzufrieden und meist weniger flexibel. Ihnen geht die unternehmerische Dynamik verloren, um neue Gelegenheiten zu erkennen und diese zu nutzen. Start-ups dagegen realisieren oft die Geschäftsideen, die etablierte Unternehmen nicht erkennen oder an die sich diese nicht trauen. Einige Start-ups haben es mit innovativen Ideen und Produkten geschafft, innerhalb weniger Jahre ganz neue Märkte zu schaffen und zu globalen Playern zu wachsen. Etablierte Unternehmen können und müssen von diesen Start-ups lernen. In einer volatilen Geschäftswelt mit immer kürzeren Produktlebens- und Innovationszyklen ist es auch für etablierte Unternehmen unabdingbar, nach neuen Gelegenheiten Ausschau zu halten und diese zu erschließen. Nur Unternehmen, die kontinuierlich ihre Betätigungsfelder hinterfragen und unternehmerisch erweitern, werden auch in Jahrzehnten noch erfolgreich am Markt agieren.

Zentraler Stellhebel zur langfristigen Existenz eines Unternehmens ist Wachstum. Auch sehr erfolgreiche, stark wachsende Unternehmen unterliegen dem Risiko, abrupte Wendepunkte („stall points“) in ihrem Wachstum zu erfahren und vom Markt zu verschwinden oder marginalisiert zu werden. In einer Studie haben 87 % aller untersuchten Firmen in ihrem Wachstum recht genau datierbare Wendepunkte, von denen sie sich kaum oder nur sehr mühsam wieder erholt haben. Diese Unternehmen haben im Schnitt 74 % ihrer Marktkapitalisierung verloren. Hierfür gibt es sowohl externe Faktoren, wie neue Konkurrenz oder wirtschaftliche Abschwünge, die meisten Misserfolge sind jedoch

hausgemacht. Ein Hauptgrund ist die mangelnde Fähigkeit von Unternehmen, neue, zukunftsweisende Gelegenheiten zu erkennen und zu kommerzialisieren.

Mit dem vorliegenden Buch haben wir es uns zur Aufgabe gemacht, 15 innovative Tools und Ansätze zu beschreiben, mit denen Unternehmen sich aktiv und strukturiert auf die Suche nach neuen Opportunities begeben können. Dabei unterscheiden wir zwischen unternehmensbezogenen, marktbezogenen und umweltbezogenen Ansätzen und geben Hilfestellung für die spätere Beurteilung von erarbeiteten Opportunities.

Herzlich bedanken möchten wir uns bei den Unterstützerinnen, die dieses Buch in seiner jetzigen Form ermöglicht haben. Dies sind in alphabetischer Reihenfolge: Jana Drechsler, unsere Lektorin Gundula Herget und Barbara Kirchhoff.

Köln, Deutschland
Düsseldorf, Deutschland
im Herbst 2016

Andreas Engelen
Clara von Gagern

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Können Unternehmen dauerhaft wachsen und existieren?	1
1.2	Neue Ideen zur Wachstumsgenerierung: Wo und wann?	11
1.3	Opportunity Recognition als Ansatz zur Generierung neuer Wachstumsideen	15
	Literatur	18
2	Unternehmensbezogene Tools der Opportunity Recognition	21
2.1	Technologie-Anwendungsmatrix	21
2.1.1	Das Konzept der Technologie-Anwendungsmatrix	21
2.1.2	Opportunity Recognition mit der Technologie-Anwendungsmatrix	25
2.1.3	Anwendung der Technologie-Anwendungsmatrix	28
2.2	Geschäftsmodellinnovationsansatz	31
2.2.1	Das Konzept der Geschäftsmodellinnovation	31
2.2.2	Opportunity Recognition mit Geschäftsmodellinnovationen	34
2.2.3	Anwendung von Geschäftsmodellinnovationen	41
2.3	Kerngeschäftsansatz	45
2.3.1	Das Konzept des Kerngeschäfts	46
2.3.2	Opportunity Recognition mit dem Kerngeschäftsansatz	50
2.3.3	Anwendung des Kerngeschäftsansatzes	58
2.4	Big-Data-Ansatz	64
2.4.1	Das Konzept Big Data	64
2.4.2	Opportunity Recognition mit Big Data	66
2.4.3	Anwendung des Big-Data-Ansatzes	71
2.5	Produkt-Trend-Ansatz	74
2.5.1	Das Konzept des Produkts	74
2.5.2	Opportunity Recognition mit dem Produkt-Trend-Ansatz	75
2.5.3	Anwendung des Produkt-Trend-Ansatzes	80
	Literatur	84

3 Marktbezogene Tools der Opportunity Recognition	87
3.1 Konsumkette	87
3.1.1 Das Konzept der Konsumkette	87
3.1.2 Opportunity Recognition mit der Konsumkette	91
3.1.3 Anwendung des Konsumketten-Ansatzes	98
3.2 Empathisches Design	100
3.2.1 Das Konzept der latenten Bedürfnisse	101
3.2.2 Opportunity Recognition mit empathischem Design	102
3.2.3 Anwendung des empathischen Designs	106
3.3 Granularitätsansatz	108
3.3.1 Grundlagen des Granularitätsansatzes	109
3.3.2 Opportunity Recognition mit dem Granularitätsansatz	113
3.3.3 Anwendung des Granularitätsansatzes	119
3.4 Innovation Mapping	124
3.4.1 Das Konzept der disruptiven Innovationen	124
3.4.2 Opportunity Recognition mit Innovation Mapping	131
3.4.3 Anwendung des Innovation Mapping	137
3.5 Marktunvollkommenheiten	142
3.5.1 Das Konzept der Marktunvollkommenheiten	143
3.5.2 Opportunity Recognition mit dem Marktunvollkommenheiten-Ansatz	144
3.5.3 Anwendung des Marktunvollkommenheiten-Ansatzes	148
Literatur	152
4 Umweltbezogene Tools der Opportunity Recognition	157
4.1 Reverse-Innovation-Ansatz	157
4.1.1 Das Konzept der Reverse-Innovation	158
4.1.2 Opportunity Recognition mit Reverse-Innovation	163
4.1.3 Anwendung des Reverse-Innovation-Ansatz	170
4.2 Interpretier-Ansatz	173
4.2.1 Das Konzept der inkrementellen und radikalen Innovationen	173
4.2.2 Opportunity Recognition mit dem Interpretier-Ansatz	178
4.2.3 Anwendung des Interpretier-Ansatzes	181
4.3 Innovation-Crowdsourcing	185
4.3.1 Das Konzept des Innovation-Crowdsourcing	186
4.3.2 Opportunity Recognition mit Innovation-Crowdsourcing	188
4.3.3 Anwendung von Innovation-Crowdsourcing	193
4.4 Lead-User-Ansatz	197
4.4.1 Das Konzept verschiedener Kundengruppen in der Innovationsdiffusion	198
4.4.2 Opportunity Recognition mit Lead-Usern	200
4.4.3 Anwendung des Lead-User-Ansatzes	203

4.5	Market-Space-Ansatz.....	212
4.5.1	Grundlagen des Konzepts des Market-Space-Ansatz.....	212
4.5.2	Opportunity Recognition mit dem Market-Space-Ansatz.....	218
4.5.3	Anwendung des Market-Space-Ansatzes.....	224
	Literatur.....	226
5	Systematisierung der Tools zur Opportunity Recognition.....	229
5.1	Systematisierung nach Format.....	229
5.2	Systematisierung nach neuen Produkten und neuen Märkten.....	234
5.3	Systematisierung nach notwendigem Ressourceneinsatz und Wachstumspotenzial.....	237
	Literatur.....	241
6	Bewertung und Auswahl von Opportunities.....	245
6.1	Kriterienkataloge.....	245
6.2	Portfolio-Ansätze.....	259
	Literatur.....	265
	Stichwortverzeichnis.....	267