

# Innovation vom Ende her denken!



Wirft man einen Blick auf die Innovationstätigkeiten in den einzelnen OECD-Staaten, so fällt auf, dass im deutschsprachigen Raum die Zahl der Patentanmeldungen pro Jahr meist in der Spitzengruppe liegt. Trotzdem wird vielfach über die ungenügende Innovativität im Land geklagt. Dies liegt oft auch daran, dass es nicht gelingt, »die PS auf die Straße zu bringen«. Es mangelt nicht an der Ingenieurskunst, sondern an der Umsetzung der Neuerungen im Zuge eines erfolgversprechenden innovativen Geschäftsmodells.

Defizite in der Entwicklung innovativer Geschäftsmodelle scheint es viele zu geben: ungenügendes Wagniskapital, Bedenenträger in der Organisation oder fehlender Ehrgeiz bzw. fehlende Marktkenntnis bei der Umsetzung. Es stellt sich dabei die Frage, warum dies so ist, da das Thema Innovation nicht wirklich innovativ ist. Es gibt vielfältige Studien zu den Organisationsanforderungen, die erfüllt sein müssen, damit Innovationen erfolgreich umgesetzt werden können. Themen wie Risikokapital, Projektmanagement, Innovationspromotoren etc. Eine solche Liste lässt einen aber eher ratlos zurück.

Im Rahmen dieses Editorials soll einmal der Versuch unternommen werden, eine Erklärung für eine derartige Diskrepanz von Erkenntnis und Umsetzung zu finden. Will man innovative Geschäftsmodelle erfolgreich umsetzen, so sollte man sich zu Beginn darüber im Klaren sein, wo die spezifischen Unsicherheiten der Innovation liegen. Selbige können entweder technologieinduziert oder aber marktinduziert oder beides sein. Das heißt, eine ausschließlich technologieinduzierte Unsicherheit liegt vor, wenn die Marktgegebenheiten bekannt sind, die Innovation aber technisch noch für eine bereits bekannte Anwendung zu entwickeln ist. Umgekehrt liegt eine marktinduzierte Unsicherheit vor, wenn für eine bereits bekannte Technologie eine neue Anwendung gesucht wird. Das höchste Unsicherheits- und damit das höchste Risikoniveau liegt vor, wenn für

eine noch nicht entwickelte Technologie eine neue Anwendung gesucht wird. Es versteht sich von selbst, dass hier der Erfolg am wenigsten prognostiziert werden kann.

Infofern sollte eine Innovation immer vom Ende her gedacht werden, damit man nicht den hochriskanten Weg einschlägt. Es gilt, die Frage zu beantworten, ob sich für eine bekannte Anwendung auch eine technologisch neue Anwendung am Markt umsetzen lässt. Trifft sie die Bedürfnisse der Nutzer, lässt sich eine entsprechende Reichweite erzeugen etc. Umgekehrt sollte bei einer bekannten technologischen Entwicklung auch geprüft werden, ob es für selbige überhaupt einen neuen Markt gibt. Lassen sich die entsprechenden Bedürfnisse entwickeln, ist der Zeitpunkt des Markteintritts richtig gewählt oder aber verfügt man überhaupt über die Fähigkeiten, einen entsprechenden Markt organisatorisch zu erschließen. Innovation sollte insofern auch nicht nur den Technikern überlassen werden. Es bedarf einer frühzeitigen Zusammenarbeit von Markt und Technik, will man ein erfolgreiches Geschäftsmodell entwickeln, da nur so die Innovation auch vom Ende her gedacht wird. Dass dies nur mit entsprechenden organisatorischen Strukturen gelingt, versteht sich von selbst.

Abschließend würde es uns nicht nur freuen, wenn die Beiträge dieses Heftes Ihnen, verehrte Leserin/verehrter Leser, auch einen Mehrwert liefern würden. Ihr Feedback ist unter [zfo@wiwi.uni-muenster.de](mailto:zfo@wiwi.uni-muenster.de) stets willkommen, auch wenn es negativ ausfallen sollte.

Gerhard Schewe