

Blog

Umdenken ist angesagt

Ein strategischer Ansatz von Hans Bürkle

Die „kreative Zerstörung“ alter Strukturen und Geschäftsmodelle in Kombination mit einer konsequenten Ausrichtung auf den Kundennutzen sind heute die Zutaten einer erfolgreichen Innovation. Dabei gilt mehr denn je: Geist schlägt Kapital. – Ein Beitrag von Hans Bürkle.



Die Deutsche Bahn hat strategische Probleme. Nicht wegen der Schienen oder Bahnhöfe oder der (Un)pünktlichkeit, sondern wegen eines Busunternehmens. FlixBus besitzt keinen einzigen Bus, steuert jedoch über 1.000 Busse durch Deutschland und Europa. FlixBus zeigt als Start-up-Unternehmen der Bahn, wie man Mobilität erfolgreich und rentabel managen kann.

Wie schon Herbert Gross in seinem Buch „Die Chancen ändern sich“ (Econ 1976) recht früh aufzeigte, ist nicht das Finanzkapital, sondern Geistkapital die künftige Vorsteuergröße für Erfolg. Dieses Geistkapital kaufen immer mehr Konzerne zu, die selbst unfähig bzw. zu langsam sind, neue Ideen zu entwickeln. Sie

denken noch in alten Bahnen.

Wolfgang Mewes hatte dies ebenso erkannt und schon 1970 aufgezeigt, dass Unternehmen, die langfristig überleben wollen, sich nicht an einer speziellen Technik oder einem Verfahren orientieren sollen, sondern sich an einem Grundbedürfnis ihrer Zielgruppe orientieren müssen. Also nicht an Schienen oder Straßen, sondern am Thema Mobilität. Das hat die Bahn verschlafen.

Paradox: Das Thema Mobilität hat die Deutsche Bahn im Grunde verschlafen.

Eines der Mewes'schen Erfolgsbeispiele in diesem Sinne ist das Unternehmen Winterhalter, das Geschirrspülmaschinen herstellt. Statt sich als Hersteller von Spülmaschinen zu verstehen (old economy), bietet Winterhalter nun „connected wash“ an. Dahinter verbirgt sich eine Problemlösung für das Gastronomie- und Catering-Gewerbe, die den kommerziellen Nutzen für die Zielgruppe in den Vordergrund stellt. So wird ein Maschinen-Produzent zum Know-how-Entwickler. Auch moderne Elektrotechnik wird integriert.

Das früher verzettelte Unternehmen konzentrierte sich auf nur mehr eine Zielgruppe und entwickelte seine Problemlösung nach Mewes in „die Tiefe“. Also immer präziser an die Kundenbedürfnisse heran. Nicht umsonst ist Winterhalter der europäische Marktführer in diesem Segment. Ein Beispiel für die Nicht-Entwicklung in die Tiefe ist das Unternehmen Dual, das den Wandel von der physischen Schallplatte zur elektronischen Musik verschlafen hat. Oder Kodak, das den Wandel vom chemisch entwickelten Bild zum elektronischen Bild zwar sah, aber nicht vollzogen hat. Nun kommt beim innovativen Wandel noch dazu, dass Start-Ups völlig neue Geschäftsideen entwickeln, die „unüblich“ waren. So hieß es, man könne keine Damenschuhe im Internet verkaufen, dennoch geht das heute. Oder Maßanzüge und -hemden – auch das geht.



Hier kommt, wie Wolfgang Mewes es auch beschrieben hatte¹, der österreichische Nationalökonom Joseph Schumpeter ins Spiel: Innovation und „schöpferische Zerstörung“ (J. A. Schumpeter). Die Bedeutung des Begriffs „Innovation“ im heutigen Sprachgebrauch – im Sinne technisch-ökonomischer Entwicklung – ist entscheidend durch den Ökonomen J. A. Schumpeter(1883 - 1950) geprägt.

Mit der deutschen Übersetzung (1961) seines zuerst 1939 in den USA erschienenen, zweibändigen Werks „Business Cycles“ fand der Begriff „Innovation“ seinen Platz im deutschen Sprachgebrauch. Es enthält ein Kapitel zur „Theorie der Innovation“.²

Schumpeter unterscheidet fünf Fälle neuer Kombinationen:

- 1. Produktion eines neuen Gutes oder einer neuen Qualität eines Gutes,
2. Einführung einer neuen Produktionsmethode,
3. Erschließung eines neuen Absatzmarktes,
4. Eroberung neuer Bezugsquellen von Rohstoffen oder Halbfabrikaten,
5. Neuorganisation der Marktposition, z.B. Schaffung oder Durchbrechung eines Monopols.

„Neue Kombinationen“ (später benannt „Innovationen“) können unter anderem eine „Andersverwendung des Produktionsmittelvorrats der Volkswirtschaft“ sein, das heißt, dass Anderes oder anders produziert und vertrieben wird. Später hat Schumpeter diese neuen Kombinationen im Hinblick darauf, dass sie eingespielte Praktiken verdrängen, als „schöpferische Zerstörung“ bezeichnet.³

„Wichtig war für Schumpeter, dass man zwischen Invention und Innovation unterscheidet. Inventionen sind bloße Ideen, Prototypen, Konzeptentwicklungen vor der Markteinführung, Innovationen sind deren Umsetzung bzw. deren Verwertung auf dem Absatzmarkt.

Eine Invention ist für Schumpeter nur die Generierung einer Idee, erst die Innovationen, d.h. die vermarkteten Inventionen geben der Wirtschaft einen Aufschwung. Schumpeters Interesse liegt nicht an den technologischen Neuerungen, sondern vielmehr an der wirtschaftlichen Seite.

Chancenreich sind Modelle, die sich konsequent am Kundennutzen ausrichten.

Schumpeter definiert zudem eine dritte Phase für den Innovationsprozess: die Diffusion. Nach der Ideengenerierung und deren Vermarktung sollen Innovationen durchgesetzt bzw. verbreitet werden. Die erste Phase (Invention) beinhaltet neben der Generierung von Ideen auch unterschiedliche Formen des Lernens.

Die Innovation ist die Verwirklichung einer noch nicht ausgetrobenen Idee, also die Demonstrierung dessen, ob die Idee ausführbar ist. Die dritte Phase, die Diffusion ist die verbreitete Anwendung einer Innovation auf unterschiedlichen sozial-wirtschaftlichen Ebenen.“⁴

Das Credo vieler Start-Ups heute ist die Schumpetersche Zerstörung des Bestehenden bei Schaffung völlig neuer Strukturen bzw. Lösungen. Die Gefahr des Misslingens liegt für neue Geschäftsmodelle darin, sich über eine Technik zu definieren, die wieder veralten wird.

Chancenreich jedoch sind Modelle, die sich konsequent am Kundennutzen ausrichten und die Kundenwünsche stetig verfolgen, ohne selbst Maschinen und Anlagen besitzen zu müssen. Wie Mewes immer wieder betonte: Du musst Zielgruppenbesitzer statt Produktionsmittelbesitzer werden! Und FlixBus ist Zielgruppenbesitzer bei den Busunternehmern.

Also: Umdenken ist angesagt ... Jedes Unternehmen sollte sich diese Zusammenhänge bewusst machen. Vielleicht muss man sogar die eigene Struktur, das eigene Geschäftsmodell selbst „zerstören“, um dann neu zu denken und neu zu starten. Den neuen Ansatz muss jedes Unternehmen individuell und selbst erarbeiten. Wichtig ist, dass man sich diesen Themen stellt und sie aktiv anpackt, sonst wird es früher oder später der Markt regeln.

Quellen

- 1 Wolfgang Mewes, Die kybernetische Managementlehre (EKS), Lehrgang 1977, Heft 12, Seite 24.
2 Susanne Weber, „Innovation und „schöpferische Zerstörung“ (J.A. Schumpeter) Fragen zu einem Leitbegriff moderner ökonomischer Strategien
3 Wikipedia „Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung“
4 Borbély 2008, S.402

Es sind noch keine Kommentare vorhanden. Schreibe Du den ersten!

Schreibe einen Kommentar

Name *
E-Mail * (wird NICHT veröffentlicht)
Kommentar *
Senden

« zurück zur Liste

Blogbeiträge durchsuchen ...

Aktuellste Beiträge
Umdenken ist angesagt 08.02.2019
Vom Potenzial zur konkreten Zielgruppe 05.02.2019
Echte "kleine" Problemlösung: Festplatten-Klon 01.02.2019
Das Ziel an die linke Gehirnhälfte „überweisen“ 30.01.2019
Quo vadis Strategie? - Wo geht es hin? 27.01.2019

Wie funktioniert der Blogzugang?

Die Beiträge der Kategorie News sind dauerhaft frei zugänglich. Für alle anderen gilt: Freier Zugang auf Seite 1 des Blogs. Ab Seite 2 brauchst du die Zugangsdaten, um alle - über 400 - Beiträge ansehen zu können.

Als Mitglied des StrategieNetzwerks kannst du alle Beiträge freischalten. Oder du buchst ganz einfach den Zugang zur StrategieDatenbank:

StrategieDatenbank
Zugang zum Archiv
€ 89 für 1 Jahr inkl. MwSt.
Unbegrenzter Zugang zu unserer Datenbank: Strategie Journale, Originaltexte von Prof. Wolfgang Mewes, Fallstudien, Strategie-Tools, Freischaltung aller Blog-Beiträge.
Nutze das geballte Strategiewissen für deinen Erfolg!
Weiter

Social Media



GRATIS: Geldwerter Vorteil

Jetzt Strategie-Impuls abonnieren!
Hier gibt es alle 14 Tage einen wertvollen Strategie-Impuls. Das Abo kannst du jederzeit wieder kündigen. Weitere Infos

Kontakt

Hier geht es zur Kontaktseite