

## **6 Strategische Planung im Unternehmen: Damit Ideen nicht im Sand verlaufen**

Die Entwicklung und Umsetzung von Konzepten zur Nutzungsintensivierung und Lebensdauererlängerung ist für die meisten Unternehmen eine strategische Aufgabe. Das bedeutet, sie muss als Herausforderung mit langfristiger und die Erfolgspotentiale entscheidend beeinflussender Bedeutung erkannt und in einem Unternehmen, gegebenenfalls auch mit Kooperationspartnern umgesetzt werden. Beide Aspekte, das Erkennen und Aufgreifen sowie das Umsetzen können in einem Unternehmen große Hürden darstellen, die häufig nicht überwunden werden. Wichtige Signale aus dem Umfeld, vom Markt oder von Kunden, werden nicht wahrgenommen oder Initiativen der Geschäftsleitung verlaufen im Sand.

Dieses Kapitel will auf diese beiden Fallen eingehen und in Anknüpfung an die strategische Planung in einem Unternehmen einige Aspekte aufzeigen, wie diese Hürden überwunden werden können. Zunächst wird dazu auf ein Modell zur strategischen Planung zurückgegriffen um sicherzustellen, dass die wichtigsten Einflussfaktoren berücksichtigt werden. Anschließend werden die wichtigsten Aspekte im strategischen Planungsprozess in Bezug auf die Umsetzung von Konzepten zur Nutzungsintensivierung und Lebensdauererlängerung dargestellt. Nach unserer Einschätzung ist die Umsetzung von Konzepten zur Nutzungsintensivierung und Lebensdauererlängerung häufig mit der Entwicklung eines neuen Geschäftsfeldes gleichzusetzen; deshalb lassen sich einige Erkenntnisse aus dem Entrepreneurial Management übertragen.

### **6.1 Die Entwicklung von Konzepten zur Nutzungsintensivierung und Lebensdauererlängerung von Produkten als strategische Aufgabe**

#### **6.1.1 Ein Modell als Grundlage für strategische Überlegungen**

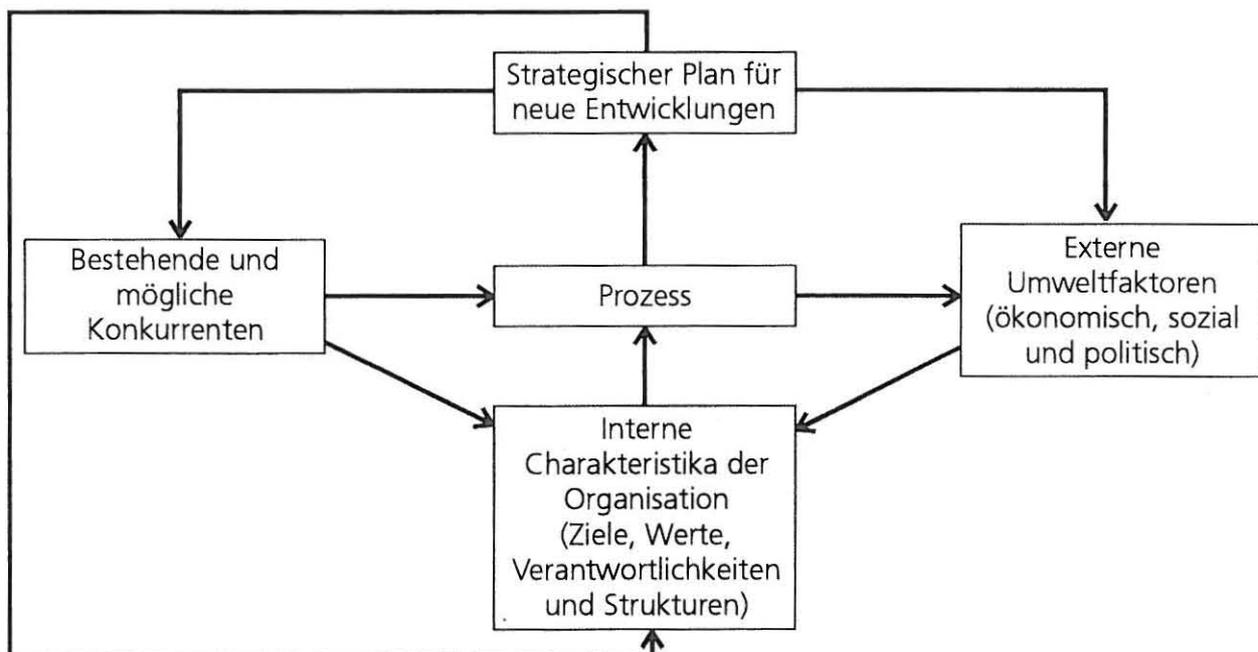
Modelle zur strategischen Planung gibt es überaus viele, die Literatur dazu ist kaum noch zu überschauen [vgl. Knyphausen-Aufseß 1997]. In den letzten Jahren wurde insbesondere darüber diskutiert, ob eine Strategie sich an unternehmensexternen Faktoren, am Wettbewerb, oder an unternehmensinternen Faktoren, an eigenen Ressourcen und Kompetenzen, orientieren sollte. Gleichzeitig kann man zwei Hauptströmungen unterscheiden: Die eine Gruppe hält die strategische Planung für eine „Ingenieurskunst“; eine Strategie wird entwickelt und produziert/umgesetzt wie ein Getriebe [vgl. Betriebshütte 1996:3.53]. Für die andere Gruppe ist strategische Planung ein sozial-psychologischer Prozess, in dem eine Vielzahl von vor allem „weichen“, das heißt in den Menschen begründeten Faktoren über die am Ende tatsächlich umgesetzte Strategie entscheidet [vgl. Mintzberg 1994].

Im Folgenden haben wir eine pragmatische Zusammenstellung der Elemente dieser Modelle vorgenommen, die uns für die Beantwortung der uns interessierenden Fragen relevant scheinen. Im Mittelpunkt stehen dabei die Fragen:

- Warum greifen ein Unternehmen oder einzelne Mitarbeiter Konzepte zur Nutzungsintensivierung und Lebensdauerverlängerung von Produkten auf?
- Wie erkennen sie, dass dies eine Erfolg versprechende Strategie sein könnte?
- Wie setzen sie diese Strategien in Maßnahmen um, die dazu beitragen, dass die Nutzungsintensivierung und Lebensdauerverlängerung von Produkten zum Unternehmenserfolg beitragen?

Einige unternehmensexterne Gründe, die die erste Frage beantworten, haben wir bereits in Kapitel 5 ausführlich erläutert. An dieser Stelle sollen diese Gründe in einem strategischen Modell noch einmal verortet werden. Im Kern soll das Modell aber helfen, die zweite und dritte Frage zu beantworten. Uns geht es darum zu zeigen, welche unternehmensinternen Faktoren wichtig sind, damit Konzepte zur Nutzungsintensivierung und Lebensdauerverlängerung in einem Unternehmen zum Thema werden und dann nicht versanden: zum Einen ist dies der Druck, der sich aus der Entwicklung der externen Faktoren ergibt; zum Anderen sind dies aber auch Gründe, die im Unternehmen und seiner Verfassung bzw. Organisation selbst liegen – und auf diese kommt es uns an dieser Stelle an. Abbildung 6-1 zeigt die für die strategische Planung wichtigen Bereiche in einer einfachen Form.

**Abbildung 6-1 Einflusskräfte der strategischen Planung [Oster 1993:5; eigene Übersetzung]**



Nach diesem Schema von Oster [1993] sind drei Bereiche von zentraler Bedeutung. Zunächst sind es **externe Faktoren** aus dem Umfeld oder der Umwelt des Unternehmens. Für den Fall der Nutzungsintensivierung und Lebensdauerverlängerung von Produkten haben wir die nach

unseren Analysen zentralen Faktoren aus diesem Bereich in Kapitel 5 erläutert. Es sind dies (mit unterschiedlicher Bedeutung):

- veränderte Kundenanforderungen in Richtung von Systemlösungen,
- Versuche der Kunden, Kosten einzusparen oder die eigene Liquidität zu schonen,
- Ökologieorientierung der Kunden,
- veränderte gesetzliche Regelungen, insbesondere im Zusammenhang mit dem Kreislaufwirtschafts- und Abfallgesetz oder
- die Preisentwicklung auf dem Rohstoffmarkt.

Ein zweiter Bereich sind die unmittelbaren **Konkurrenten** (auch dies haben wir in Kapitel 5 bereits ausführlich erläutert). Viele Veränderungen verlaufen nach dem Schema: Mein Wettbewerber macht das, also muss ich es auch tun! In einigen Fällen kommt ein neues „Thema“ innerhalb einer Branche aber erst einmal langsam auf, wird nur diskutiert, es wird experimentiert. In einer solchen Situation kann das Unternehmen entscheiden: Und wir sind die Ersten, die damit an den Markt gehen, um einen (zeitlichen) Wettbewerbsvorsprung zu erzielen. Eine andere Strategie wäre, sich gerade die Nische zu suchen, die noch durch keinen Konkurrenten besetzt ist. Bei diesen strategischen Überlegungen muss auch berücksichtigt werden, dass sich neue Konkurrenten entwickeln und etablieren können. Beispielsweise können sich Dienstleistungsunternehmen zwischen den Hersteller eines Produkts und seine bisherigen Kunden setzen, die dann diese Produkte nur noch vermieten oder ein Flottenmanagement betreiben.

Ein dritter Bereich sind die **internen Charakteristika** und die **Organisation** des Unternehmens. Auch hier finden sich Auslöser dafür, dass neue Strategien aufgegriffen werden: Ein Mitarbeiter – in geeigneter Promotorenrolle – bringt eine neue Idee mit, will aus persönlichen Gründen (eigene ökologische Wertvorstellungen oder um sich zu profilieren) etwas Neues anfangen. Die interne Struktur eines Unternehmens beeinflusst das Maß, in dem es externe Signale wahrnimmt und aufgreift [Oster 1994:121]. Dieser Bereich beeinflusst aber vielmehr, ob und wie diese Auslöser oder Signale innerhalb des Unternehmens zum Thema werden und wie daraus strategische Planungen abgeleitet und dann auch realisiert werden.

In der Diskussion zur strategischen Planung werden unterschiedliche Wettbewerbsstrategien angeführt. Im Kern gehen sie auf Porter [1992] zurück, der die zwei Idealtypen der Kostenführerschaft und der Qualitätsführerschaft sieht. Beide lassen sich allgemein oder in Form einer Nischenstrategie differenzieren. Darüber hinaus führt fast jeder Autor eine andere, weiter differenzierte Kategorisierung ein. Carter et al. [1994:29ff.] unterscheidet beispielsweise die folgenden „archetypischen Strategien“ (jeweils im Vergleich zum Wettbewerber):

- niedriger Preis,
- besserer Service, höhere Produktqualität,
- attraktiverer Betriebsstandort (Ausstattung, Nähe),
- höhere Produktvielfalt, Komplettangebote, außergewöhnliche Produkte,
- innovativere Produkt- oder Prozesstechnologie,

- besseres Marketing, intensivere Marktbearbeitung.

Konzepte zur Nutzungsintensivierung und Lebensdauerverlängerung von Produkten lassen sich nicht eindeutig einer Strategie zuordnen – im Gegenteil, das Unternehmen kann fast jede Strategie über ein entsprechendes Konzept zur Nutzungsintensivierung und Lebensdauerverlängerung umsetzen und verfolgen. Die folgende Tabelle 6-1 zeigt die möglichen Zusammenhänge im Überblick.

**Tabelle 6-1 Konzepte zur Nutzungsintensivierung und Lebensdauerverlängerung von Produkten und Unternehmensstrategien**

Strategie	Nutzen verkaufen	Lebensdauerverlängerung	Aufarbeitung
<i>Preis</i>	Reduzieren der Total Costs of Ownership für den Kunden	Reduzieren der Total Costs of Ownership für den Kunden (Lebenszykluskosten)	dem Kunden für zurückgenommene Produkte einen Preis anbieten; günstige, aufgearbeitete Produkte auf dem Zweitmarkt anbieten
<i>Service, Qualität</i>	dem Kunden die Problemlösung anbieten	der Kunde erhält langlebige Produkte in höchster Qualität	dem Kunden die nicht mehr benötigten Produkte abnehmen
<i>Standort</i>	näher am Point of Use auftreten		
<i>Produktvielfalt</i>	der Kunde kann unter beliebigen Produkten zur Miete aussuchen	dem Kunden können einzigartige Produkte angeboten werden	
<i>Technologie</i>	der Kunde hat immer Zugriff auf die neuesten Produkte		dem Kunden die neueste Technologie nachrüsten (Modernisierung)
<i>Marketing</i>	dem Kunden können genau die Produkte zur Miete angeboten werden, die er für die spezifische Nutzung benötigt	dem Kunden die Möglichkeit zur Distinktion geben mit einzigartigen, langlebigen, zeitlosen, hochwertigen Produkten	

### 6.1.2 Der Prozess der strategischen Planung

Worauf es bei der Entwicklung und Umsetzung von Konzepten zur Nutzungsintensivierung und Lebensdauerverlängerung von Produkten (wie bei allen anderen Innovationen mit strategischer Bedeutung) ganz entscheidend ankommt, ist der *Prozess der strategischen Planung*. In Bezug zu Konzepten zur Nutzungsintensivierung und Lebensdauerverlängerung haben sich folgende Faktoren innerhalb des strategischen Planungsprozesses als wichtig herausgestellt:

- Eine Strategie zur Nutzungsintensivierung und Lebensdauerverlängerung muss nicht in einer strategischen Planungsabteilung entwickelt werden. Erste Überlegungen entstehen meist im Vertrieb oder im Kundenservice, die einen engen Kontakt mit Kunden haben und darüber dessen spezifische Anforderungen kennen. Teilweise entstehen sie auch in der Produktion oder der Produktentwicklung, wenn Produkte zur Reparatur zurückkommen oder Qualitätsmängel analysiert werden.

- Dann muss das Top-Management diese Ideen unterstützen und zur „Chef-Sache“ machen, denn die Umsetzung betrifft nicht nur eine Abteilung allein, sondern muss abteilungsübergreifend erfolgen, und sie benötigt einen Machtpromotor.
- Der nächste Schritt der Strategieentwicklung muss also in Kooperation mit mehreren Managern aus unterschiedlichen Abteilungen erfolgen.
- Dabei ist wichtig, dass eine gemeinsame Vorstellung darüber erzeugt wird, was man überhaupt möchte (Ziele oder Vision). Von Seiten des Top-Managements ist es sinnvoll, konkrete, quantitative Ziele beispielsweise zum Umsatz mit langlebigen Produkten, mit Reparaturdienstleistungen oder mit aufgearbeiteten Produkten vorzugeben; diese können zuvor im Team gemeinsam festgelegt werden.
- Schließlich muss ein Team oder eine Person damit beauftragt werden, das Konzept weiter im Detail auszuarbeiten und in die Realität umzusetzen. Dieses Team benötigt die erforderlichen finanziellen und personellen Ressourcen und die Unterstützung durch das Top-Management. Ganz wichtig ist, dass die Aufmerksamkeit der für das Konzept wichtigen Personen immer wieder auf dieses „Projekt“ gerichtet wird.

Die Entwicklung und Umsetzung neuer Konzepte zur Nutzungsintensivierung und Lebensdauerverlängerung bedeuten für das Unternehmen und seine Mitarbeiter ein Umdenken, sie stellen einen Wandel dar. Nicht jedes Unternehmen besitzt das Potential zu einer Wandlungsfähigkeit. Im gesamten Prozess ist Kommunikation zwischen den Mitarbeitern im Unternehmen und mit externen Partnern und Kunden der zentrale Faktor für den Erfolg [vgl. Kieser/Hegele/Klimmer 1998].

In den meisten Fällen ist nicht nur ein Faktor Auslöser für das Aufgreifen neuer Ideen und Konzepte, sondern mehrere, die gleichzeitig auftreten. Sie sind dann gemeinsam stark genug bzw. erzeugen ausreichend Druck, damit sich ein Unternehmen mit einem (neuen) Thema befasst. Wenn also

- ein wichtiger Mitarbeiter sagt: „Ich habe da so eine Idee, ...“,
- das Marketing aufzeigt: „Die letzten Marktanalysen und Kundenbefragungen haben ergeben, dass ...“ und dann auch noch
- der Geschäftsführer meint: „Wir müssen in neuen Märkten wachsen!“,

dann könnte dies eine fruchtbare Konstellation sein, um beispielsweise Konzepte zur Nutzungsintensivierung und Lebensdauerverlängerung umzusetzen.

### **Unternehmensbeispiel**

#### **Xerox GmbH: Die erfolgreiche Verwirklichung einer Idee**

Xerox formulierte in den Achtzigerjahren zum ersten Mal die Verpflichtung des Unternehmens gegenüber Umwelt und Gesellschaft. In dieser Zeit wurden immer mehr Organisationen auf die Bedrohung von Mensch und Umwelt durch die Industrie aufmerksam.

Qualitätsorientierung als Unternehmensphilosophie war bei Xerox zu dieser Zeit bereits Bestandteil der Unternehmenskultur, nachdem in der schwierigen Marktsituation das „Leader-

ship Through Quality“-Programm eingeführt wurde. Nur durch Kunden- und Qualitätsorientierung als oberste Maxime konnte das Unternehmen verlorene Marktanteile wiedergewinnen und sich auf dem stark umkämpften Markt wieder behaupten.

Bereits in dieser Zeit wurden einige Top-Manager auf umweltpolitische Entwicklungen in Europa aufmerksam und erkannten die Anfänge der Entstehung eines ausgeprägten Umweltbewusstseins in der Gesellschaft. Anfang der Neunzigerjahre wurde das „Environmental Leadership Program“ formuliert und Umweltschutz zum strategischen Ziel von Xerox erklärt. Eine komplette Umorientierung wurde angestrebt, die bereits beim Produktdesign ansetzen sollte. Das „Design For Environment“-Konzept (DFE) bedeutet z. B., dass Produkte möglichst ressourcenschonend hergestellt (Gewichtsreduktion, Reduktion des Stromverbrauchs etc.) und dabei wiederverwertbare Bestandteile verwendet werden sollen. Bereits in der Designphase wird auf eine möglichst lange Nutzungsdauer und die Möglichkeit der umweltgerechten Entsorgung geachtet. DFE ist eng mit dem Total Quality Management-Konzept verbunden, wobei Qualitätsmanagement die Erfüllung der Kundenwünsche und Fehlerreduktion zum Ziel hat. „Total Quality“ bedeutet aber nicht nur technische Funktionalität, sondern beinhaltet auch soziale und umweltbezogene Aspekte. Die Fokussierung auf Qualität in diesem Sinne ermöglicht deshalb eine bessere Kunden- und Marktorientierung und stärkt dadurch die Wettbewerbsposition des Unternehmens.

Die formulierte Umweltorientierung bedeutete eine erneute grundlegende Veränderung in der Geschichte von Xerox. Die neue Strategie wurde zwar vom Top-Management initiiert, die Umsetzung jedoch hing entscheidend von der Unterstützung des mittleren Managements ab, das aufgrund der eigenen Gewinnverantwortung den ausgabeintensiven Konzepten zunächst ablehnend gegenüberstand. Neben der Kommunikation und Betonung der sozialen Verantwortung musste auch die langfristige Rentabilität von Recycling-Konzepten gezeigt werden, um die Unterstützung der Manager zu erhalten. Marktstudien konnten die vorhandene Nachfrage nach umweltverträglichen Gütern belegen, und die Manager erkannten zunehmend die Notwendigkeit für die Implementierung der neuen Strategie auch aus wettbewerbspolitischen Überlegungen heraus.

Abfallreduktion im gesamten Herstellprozess, Wiederverwendung von Produktteilen, Recycling und Lebensdauerverlängerung wurden als allgemeine Ziele herausgearbeitet, die konkrete Umsetzung lag jedoch weitgehend beim mittleren Management. Durch partizipative Zielvereinbarung waren die Manager motiviert, kreative Lösungen zu entwickeln und vor Ort praktische Konzepte auszuprobieren. Nach einigen technischen Innovationen kann der Kunde mittlerweile Produktteile nach dem Gebrauch an Xerox zurückschicken, wo sie (nach einer technischen Überprüfung) entweder erneut eingesetzt, wiederverwertet oder umweltgerecht entsorgt werden. Durch dieses System wurde eine erhebliche Abfallreduktion und eine viel effizientere Ressourcennutzung erreicht, dies wiederum honoriert der Kunde am Markt durch die Bevorzugung der „Green Machine“. In der gesamten Organisation wird ein starkes Umweltbewusstsein gefördert, in den Büros, bei Lieferanten und beim Transport der Produkte wird ebenso auf kontinuierliche Verbesserung Wert gelegt wie bei der Produktentwicklung.

Das Beispiel Xerox zeigt, dass eine proaktive Strategie, bei der gesellschaftliche Entwicklungen frühzeitig erkannt und unternehmensintern umgesetzt werden, in einer dynamischen

Umwelt von entscheidender Bedeutung ist. Eine wichtige Voraussetzung war dabei jedoch auch das vorhandene Potential der Mitarbeiter, sich an eine neue Unternehmensstrategie anzupassen und die gesamte Unternehmenskultur zu überdenken.

### 6.1.3 Aufgaben der strategischen Planung

Bevor wir mit den weiteren Elementen des Modells zur strategischen Planung fortfahren, wollen wir das Element Prozess noch etwas genauer betrachten, indem wir auf die zentralen Aufgaben innerhalb des strategischen Planungsprozesses eingehen. Dabei wird in jedem Buch zur strategischen Planung in unterschiedlichem Detaillierungsgrad erläutert, was diese Aufgaben sind. Wir wollen dies nicht wiederholen. Statt dessen wollen wir auf die sechs zentralen Aufgaben innerhalb des strategischen Planungsprozesses kurz eingehen, die wir in unseren Analysen in den Unternehmen gefunden haben:

- **Umfeld permanent beobachten**

Die Unternehmen beobachten regelmäßig und sehr strukturiert ihr eigenes Umfeld. Sie sammeln alle möglichen Informationen über gesellschaftliche Trends, rechtliche oder institutionelle Rahmenbedingungen, Entwicklung von Marktpotentialen oder Marktnischen, Aktivitäten von Wettbewerbern, Entwicklung neuer Technologien, die Reaktionen der Kunden und vieles mehr. Diese Informationen werden strukturiert aufbereitet und als Grundlage für die Entwicklung, Analyse und Bewertung neuer Produkt- oder Geschäftsideen genutzt.

- **Visionen formulieren und Ziele definieren**

Aus neuen Ideen müssen Visionen entwickelt werden. Visionen beschreiben möglichst anschaulich das, was das Unternehmen mit einem neuen Produkt oder einer neuen Geschäftsidee werden möchte. Die Visionen müssen dann in sehr konkrete Umsatz-, Markt- oder Rentabilitätsziele übersetzt werden. Dabei sollten alle die Mitarbeiter eingebunden werden, die mit der Umsetzung betraut und gegebenenfalls davon berührt sind.

- **Ressourcen bereitstellen**

Neue Strategien und Konzepte können nur entwickelt werden, wenn entsprechende finanzielle und personelle Ressourcen zur Verfügung stehen. Sie werden benötigt für die Sammlung von Informationen, die konzeptionelle Planung, das Durchführen von Marktstudien, die Entwicklung von Prototypen oder eines Geschäftsplans, das Durchführen von Markttests, Werbung und Aufbau der entsprechenden Prozesse und der Logistik. Wichtig ist, dass solche Mitarbeiter in das Entwicklungsteam einbezogen werden, die sich durch ein hohes Engagement und eigenes Unternehmertum auszeichnen.

- **Umsetzung und Anpassung der Organisation**

Konzepte zur Nutzungsintensivierung und Lebensdauererlängerung von Produkten bedeuten meist eine größere Veränderung und erfordern ein weitergehendes Umdenken in einem Unternehmen als eine „einfache“ Produktneuentwicklung. Meist sind deshalb auch weitergehende organisatorische Veränderungen damit verbunden, die die Umsetzung erschweren. In einigen Fällen werden eigenständige Unternehmen zur Umsetzung der Konzepte gegründet. Damit kann man die internen Barrieren oft umgehen. Bei einer internen Umsetzung können neue Geschäftsbereiche gegründet werden, oder die bestehenden Abteilungen über-

nehmen die notwendigen neuen Aufgaben. Dann muss das Entwicklungsteam die jeweiligen Mitarbeiter von der neuen Idee überzeugen, was im Einzelfall keine triviale Aufgabe ist<sup>4</sup>.

- **Sicherstellung der Qualität**

Bei der Umsetzung der Konzepte sollten keine Teillösungen entwickelt werden, die ein Mindestmaß an Qualität, wie der Kunde sie wahrnimmt, unterschreiten. Es muss sichergestellt werden, dass dem Kunden von Beginn an eine professionelle und seinen Anforderungen gerechte Lösung angeboten wird. Die einzelnen Aufgaben sollten „richtig oder gar nicht“ angegangen werden.

- **Erfolgskontrolle**

Während des gesamten strategischen Planungsprozesses sollte eine permanente Erfolgskontrolle erfolgen. Das beinhaltet zu Beginn die Formulierung von konkreten Zielen und Budgets, die dann im Projektablauf überwacht werden. Dies sollte nicht dazu führen, dass kleinere Abweichungen gleich zu einem Abbruch des Projekts führen. Vielmehr muss im Einzelfall diskutiert und entschieden werden, ob eine Ziel- oder Budgetanpassung angebracht ist, ob andere Maßnahmen ergriffen werden sollen oder ob das Projekt abgebrochen werden soll.

### **PROKREIS: Ein möglicher Planungsprozess**

Die ersten Ideen zur Nutzungsintensivierung und Lebensdauerverlängerung von Produkten und das Bewusstsein, dass das Unternehmen in diesem Bereich etwas tun müsse, waren bei den industriellen Partnern in PROKREIS bereits vorhanden. Sie führten zur Teilnahme an dem Projekt.

Der erste Schritt bestand darin, sich über die Ziele Klarheit zu verschaffen. Die besondere Herausforderung war, dass sowohl ökonomische als auch ökologische Ziele verfolgt werden sollten. Hier war wichtig, dass alle Projektbeteiligten und die Geschäftsleitung über die grundsätzliche Zielrichtung einer Meinung waren.

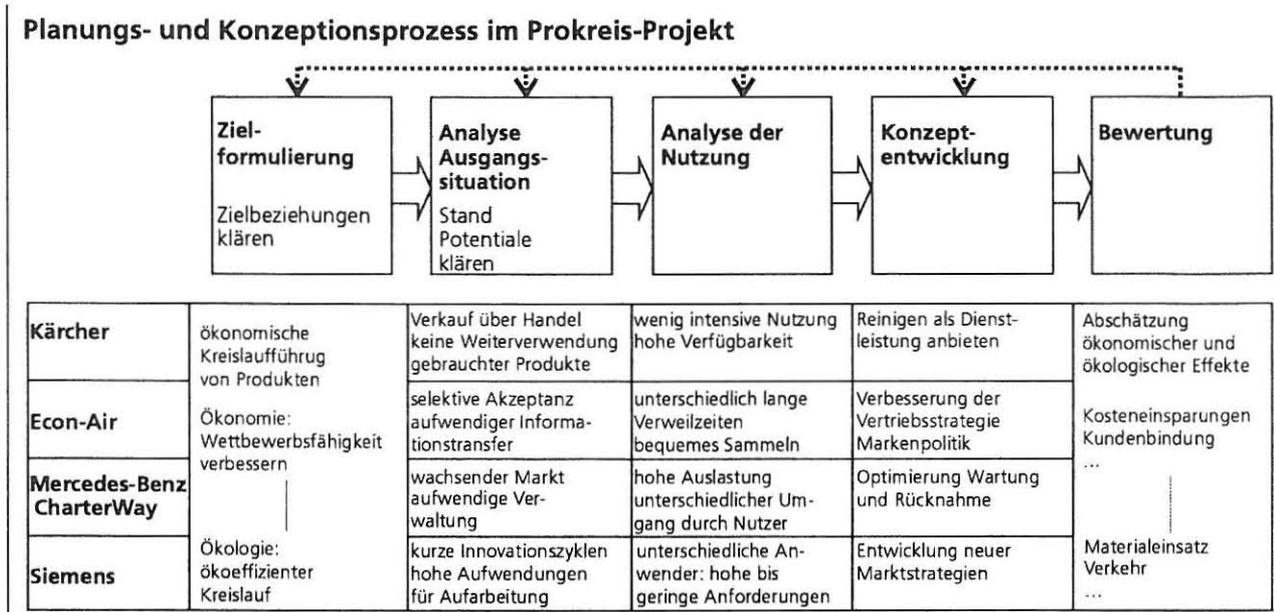
Dann erfolgte eine Analyse der Ausgangssituation: Welche Ansätze gibt es bereits im Hinblick auf Nutzungsintensivierung und Lebensdauerverlängerung? Wo sind die Stärken und Schwächen? Was sind besondere Marktbedingungen, Besonderheiten des Produkts, der Logistik, der Organisation etc.?

Entscheidend war die Analyse der Nutzung des Produkts beim Kunden. Hier musste das Projektteam eng mit den Kunden oder dem eigenen Vertrieb und Kundenservice zusammenarbeiten. Ziel war, Ideen und Lösungsansätze zur Nutzungsintensivierung und Lebensdauerverlängerung der Produkte zu identifizieren.

Diese Lösungsansätze wurden in Konzepte umgesetzt. Es wurden detaillierte Pläne, Aufgabenverteilungen, Maßnahmen zur Umsetzung etc. formuliert.

Schließlich wurden die Konzepte bewertet, das heißt mit den ursprünglichen Zielen verglichen. Erfahrungen aus dem Betrieb bzw. Szenarien über die Effekte der gewählten Lösungen zeigten die jeweiligen Vor- und Nachteile auf.

<sup>4</sup> Einige Hinweise, wie solche organisatorischen Veränderungen bewältigt werden können, finden sich in Kieser/Hegele/Klimmer [1998].



### 6.1.4 Modell zur strategischen Planung von Konzepten zur Nutzungsintensivierung und Lebensdauererlängerung von Produkten

Wir wollen die bisherigen Überlegungen zur strategischen Planung nun in ein weiteres Modell überführen, das die wichtigsten Elemente, Zusammenhänge und Schritte zur Umsetzung von Konzepten zur Nutzungsintensivierung und Lebensdauererlängerung aufzeigt. Wir gehen dabei zunächst von der jeweiligen Situation eines Unternehmens aus, die sich im sogenannten „Ongoing Process“ manifestiert. Die Summe aller Aktivitäten im Unternehmen durch alle seine Mitarbeiter kann unter bestimmten Umständen dazu führen, dass es beginnt, sich mit der Thematik Nutzungsintensivierung und Lebensdauererlängerung zu befassen. Diese Umstände sind die Auslösefaktoren oder Treiber. Sie müssen so stark sein, dass sie Resonanz erzeugen.

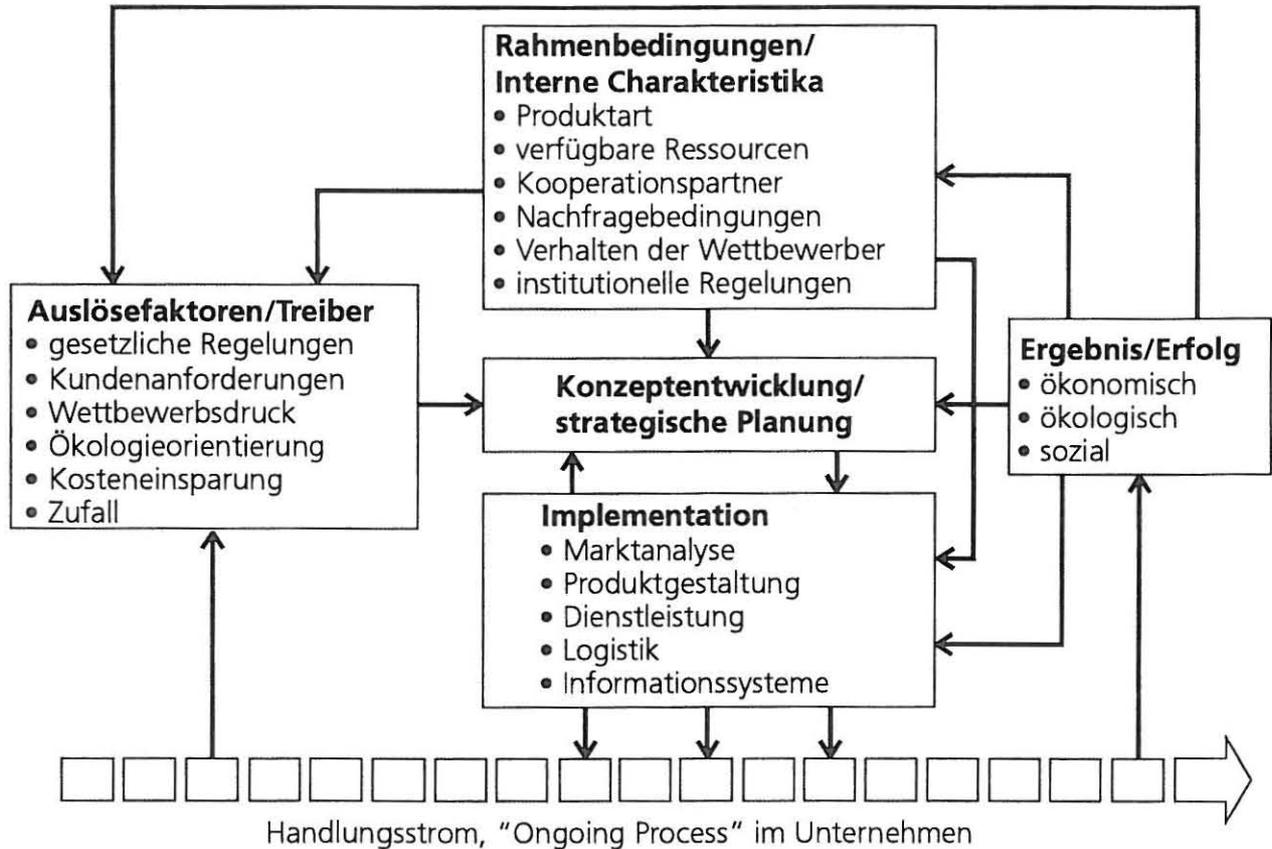
Das Unternehmen, besser einzelne Mitarbeiter, beginnen sich Gedanken zu machen, um ein erstes Konzept zu entwickeln. Dabei müssen sie sich an den spezifischen Rahmenbedingungen orientieren, die für das Unternehmen gelten; diese können intern oder extern verankert sein und lassen sich (zunächst) nicht oder nur mit großem Aufwand verändern.

Das Konzept muss dann in konkrete Aktionen umgesetzt werden. Diese beziehen sich auf die Aufgaben der strategischen Planung bzw. auf die „klassischen“ betrieblichen Aufgaben. Letztlich wird damit der „Ongoing Process“ im Sinne des Konzepts, das Handeln und das Verhalten der Mitarbeiter und des Unternehmens verändert.

Nach einer gewissen Zeit wird dies Effekte im oder außerhalb des Unternehmens haben: Umsätze können steigen, die Kundenbindung verbessert sich, neue Arbeitsplätze werden geschaffen, es wird Material eingespart etc. – es kann aber auch das jeweilige Gegenteil passieren. Aus den ermittelten Effekten wird das Unternehmen weitere Maßnahmen ableiten. Es kann das Konzept verändern, weitere Aktivitäten (z. B. mehr Werbung) durchführen oder auch versuchen, die Rahmenbedingungen zu verändern. Für alle diese Aspekte haben wir in diesem Buch eine Vielzahl von Beispielen dargestellt. In Abbildung 6-2 ist das Zusammen- und Wechsel-

spiel aller Faktoren noch einmal dargestellt, das Modell bildet das zugrunde liegende Schema für die Ausführungen in den folgenden Kapiteln.

**Abbildung 6-2 Modell zur Nutzungsintensivierung und Lebensdauererlängerung von Produkten**



## 6.2 Entrepreneurial Management

Konzepte zur Nutzungsintensivierung und Lebensdauererlängerung von Produkten stellen für viele Unternehmen eine neue Geschäftsfeldstrategie dar, teilweise werden dafür auch eigenständige Unternehmen gegründet, oder ein Entrepreneur entdeckt diese Konzepte als erfolgversprechende Herausforderung. Insofern gehen sie über die Entwicklung einer Produkt/Markt-Strategie, im Sinn der Weiterführung einer bestehenden Strategie (nach dem Produktlebenszykluskonzept) hinaus. In diesem Abschnitt wollen wir deshalb auf diesen Aspekt der strategischen Planung, nämlich der Gründung eines Unternehmens oder eines Geschäftsfelds etwas ausführlicher eingehen. Es soll aufgezeigt werden, welche Motive einzelne Akteure dazu bringen, in ein neues Geschäftsfeld oder Unternehmen einzusteigen, welche Probleme und Herausforderungen sich dabei zeigen und wie der Prozess der Gründung und Entwicklung abläuft. Dabei wird auf Forschungsergebnisse zum Entrepreneurial und Venture Management zurückgegriffen.

## 6.2.1 Entrepreneurial Management in der Forschung

An dieser Stelle kann keine umfassende Darstellung der Forschung zu Entrepreneurial und Venture Management erfolgen. Die Literatur ist unüberschaubar. Im Kern geht es diesem Forschungszweig um die Frage, wie neue – vor allem: mit einem großen Risiko behaftete – Unternehmen oder Geschäftsfelder<sup>5</sup> gegründet werden, welche Bedeutung diese für die Wirtschaft haben, welche Merkmale sie charakterisieren, wodurch sich die Gründer auszeichnen, welche Einflussfaktoren, Bedingungen und Möglichkeiten bestehen und wie der Gründungsprozess - bis sich das Unternehmen auf absehbare Zeit etabliert hat – verläuft.

Das Verständnis von Entrepreneurship ist sehr unterschiedlich [vgl. Ronstadt 1984:9ff.]. Hier soll nur eine von vielen möglichen **Definitionen** genannt werden:

*„We define entrepreneurship as the pursuit of opportunity beyond the resources currently controlled. We believe that entrepreneurship is a description of a way of managing rather than a specific economic function or characteristic of an individual. We also believe that entrepreneurial management does not stop once a company is formed: rather, entrepreneurship is a never-ending process that includes identification of opportunity, marshaling required resources, exploitation of the opportunity, and harvesting. The premise of the group is that success for individuals and for organizations comes from careful definition of their opportunities, from an understanding of the resource requirements for achievement of their desired future state and from skill in negotiating with their environment for access to the required resources“* [Harvard Business School 1997].

*Entrepreneurial management entails all management actions and decisions concerning the creation of new businesses and related development of innovations from new or reconfigured resources, regardless of the scope of such development efforts (i. e. from start-ups to large, established firms)“* [Day 1992:117].

Entscheidend ist danach, dass Entrepreneurship die **Aktivierung von Ressourcen** erforderlich macht, die bislang nicht im Verfügungsbereich des Entrepreneurs lagen, und dass es sich um einen **Managementprozess** und nicht um eine Eigenart oder Eigenschaft eines Unternehmens oder einer Person handelt. Stopford/Baden-Fuller [1994:522] unterscheiden drei Arten von Entrepreneurship:

- neue Geschäftsfelder durch Unternehmen oder einzelne Personen entwickeln (Individual Entrepreneurship);
- Erneuerung und Transformation von bestehenden Organisationen (Renewal Entrepreneurship);

---

<sup>5</sup> Ob es um die Gründung eines Unternehmens oder eines neuen Geschäftsfeldes geht, ist im Folgenden nicht von entscheidender Bedeutung. Im Allgemeinen werden Geschäftsfelder von bestehenden Unternehmen gegründet, Unternehmen von einzelnen Personen (Privatinitiative); selbstverständlich soll auch der Fall betrachtet werden, dass ein Unternehmen ein weiteres Unternehmen gründet (Tochterunternehmen, Jointventure etc.).

- Änderung der Wettbewerbsregeln und der Wettbewerbssituation (Frame-Breaking Entrepreneurship).

Entrepreneurship zeichnet sich dabei durch folgende Eigenschaften aus: Proaktives Vorgehen; mehr wollen, als im Moment erreichbar erscheint; Teamorientierung; die Fähigkeit, Dilemmas zu lösen; Lernfähigkeit [Stopford/Baden-Fuller 1994:523f.].

- **Technologiebezug**

Die Gründung eines Unternehmens ist sehr häufig mit der Entwicklung einer neuen Technologie verknüpft, teilweise können dies auch neue Technologiestränge oder Basistechnologien sein. Man denke zum Beispiel an die Gründung und Entwicklung neuer Unternehmen im Bereich der Biotechnologie, die mit der rasanten Entwicklung in diesem Wissenschafts- und Forschungszweig einhergeht. Wissenschaftliche Ergebnisse werden in unternehmerische Innovationen – meist für Produkte – umgesetzt [Walters 1989:35-61].

- **Marktbezug**

Neben der zugrundeliegenden Technologie ist das latente oder manifeste Vorhandensein von entsprechenden Märkten, die Anwendungen der Technologien in Form von Produkten oder Leistungen abnehmen, oder zumindest die Vermutung des Unternehmensgründers, dass solche Märkte existieren oder sich entwickeln lassen, eine notwendige Voraussetzung. Die Forschung zum Entrepreneurial Management hat deshalb auch immer die Entwicklung neuer Märkte im Blickfeld [Walters 1989].

- **Strategiewahl**

Eine entscheidende Frage für Entrepreneurs ist die Wahl der richtigen Strategie, um sich in einem etablierten oder neuen Markt erfolgreich zu positionieren. In der Literatur gibt es dazu unterschiedliche, zum Teil sich widersprechende Vorschläge [vgl. Carter et al. 1994:22ff.]. Zunächst gibt es bei der (impliziten oder expliziten) Wahl einer Strategie bei Neugründungen von Unternehmen vergleichbare Möglichkeiten wie bei existierenden Unternehmen. Gleichwohl hängt die Strategiewahl von der Strategie der bereits etablierten und (häufig) großen Unternehmen und von den zur Verfügung stehenden oder erreichbaren Ressourcen der neuen (meist) kleinen Unternehmen ab. Die Strategien von neuen Unternehmen basieren häufig auf vier Elementen: einem einzigartigen Marktzugang, einzigartigen Fähigkeiten der Mitarbeiter im Unternehmen, besonderen Produkten oder den besonderen Möglichkeiten beim Zugriff auf Ressourcen (Techniken, Finanzierungen etc.) [Ronstadt 1984:114f.].

- **Finanzierung**

Wichtige Fragestellungen in Bezug auf Entrepreneurial Management beziehen sich auf die Finanzierung von neuen Unternehmen [Baier/Pleschak 1996]. Gerade für Unternehmensgründungen durch Privatpersonen stellt sich das Problem der gesicherten, aber mit einem Risiko verbundenen Finanzierung (Venture Capital) und der dafür notwendigen Bedingungen – besonders im institutionellen Umfeld (Vorhandensein von Venture Capital Markets und Companies; gesetzliche Regelungen etc.).

- **Umfeld**

Für das Entrepreneurial Management ist das Umfeld aber nicht nur aus Finanzierungsgründen von besonderer Bedeutung. Es determiniert viele wichtige Bedingungen für die Generierung und Umsetzung neuer Geschäftsideen und für das risikoorientierte Handeln von einzelnen Personen. Dazu zählen die Bildungs- und Forschungsinstitutionen im relevanten (regionalen) Umfeld, die Qualität und Intensität des Informationsflusses zwischen Unternehmen, Entrepreneurs und anderen Ressourcengebern, die technische und organisatorische Kultur und das dadurch bedingte Innovationspotential [Sweeney 1987:5] sowie andere kulturelle Faktoren der Gesellschaft (Entrepreneurship ist ein soziales Phänomen und basiert auf einer regionalen Kultur [Sweeney 1987:12ff.]). Die rechtlichen Rahmenbedingungen in einem Land beeinflussen die Gründung eines Unternehmens in besonderer Weise (Steuergesetzgebung, Umweltgesetzgebung, Arbeitsrecht etc.). Umgekehrt beeinflussen die Aktivitäten der Entrepreneurs genauso die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit und Entwicklung einer Region.

## 6.2.2 Was den Entrepreneur auszeichnet

Entrepreneurs können sowohl einzelne Personen als auch Unternehmen oder Teile eines Unternehmens (eine Abteilung oder ein Team) sein. Entsprechend müssen Charakteristika oder Eigenschaften von Entrepreneurs danach unterschieden werden, ob sie sich auf Personen oder Organisationen beziehen. Die personenbezogenen Eigenschaften spielen dann eine besondere Rolle, wenn es um die Neugründung eines Unternehmens durch einen selbständigen Entrepreneur geht. Hier kommt es ganz wesentlich auf seine Charaktermerkmale an. Für Unternehmen ist hingegen wichtig, wie offen das Unternehmen für Veränderungen und Innovationen (seiner Mitarbeiter) ist. Hier dürften die Unternehmenskultur, innovationsförderliche Strukturen und Abläufe und die Lernfähigkeit eine wichtige Rolle spielen.

### Persönliche Eigenschaften eines Entrepreneurs

Zunächst ist es eine Hypothese, die unterstellt, dass sich Entrepreneurs von Durchschnittsmenschen durch spezifische Eigenschaften oder Charaktermerkmale unterscheiden. Auf der Grundlage der psychologischen Verhaltensforschung sollten diese Merkmale herausgearbeitet werden, wobei sie sich im Laufe der Zeit auch verändern können [vgl. Palmer 1987:37ff.]. Ganz allgemein zeichnen sich Entrepreneurs dadurch aus, dass sie Entscheidungen unter Unsicherheit treffen wollen und können [Palmer 1987:46]. Das bedeutet nicht, dass sie gewillt sind, jedes Risiko zu tragen; sie setzen sich vielmehr realistische und erreichbare Ziele, Risiken sind kalkulierte Risiken, wo sie sich aufgrund ihrer persönlichen Stärken einen Erfolg zutrauen [Mancuso 1987:69]. Und damit sie dies tun können, wollen sie unabhängig sein von den Rahmenbedingungen, die andere ihnen setzen. Darüber hinaus finden sich tendenziell (und mit einiger Vorsicht) bei ihnen folgende Eigenschaften [Palmer 1987:43]:

- sie ziehen Aufgaben mit einem Risiko vor;
- sie engagieren sich mehr bei Aufgaben, die geistige Anstrengungen erfordern;

- sie arbeiten gerne unter der Bedingung, dass sie den persönlichen Erfolg erleben;
- sie engagieren sich durch monetäre Anreize nicht mehr;
- sie leisten mehr, wenn sie eine positive und klare Rückmeldung erhalten;
- sie neigen dazu, längerfristig zu denken.

## Die Organisation als Entrepreneur

Diese persönlichen Merkmale sind nicht unmittelbar auf Organisationen zu übertragen. Gleichwohl charakterisieren sie in ihrem Kern auch das offene, innovationsorientierte Unternehmen. Diese Verhaltensweisen der Menschen in Unternehmen können sich auch auf das „Verhalten des Unternehmens“ übertragen. Insofern gilt auch für das Unternehmen, das „etwas wagt“: Es entwickelt neue Produkte, Verfahren oder Dienstleistungen, die risikobehaftet sind, weil der technische Erfolg nicht gesichert ist, häufig fehlt die praktische Erprobung der zugrunde liegenden Technik, und weil das Verhalten der Kunden und Wettbewerber nicht voraussagbar ist [Baier/Pleschak 1996:11].

Neben der Bereitschaft, ein bewältigbares Risiko zu übernehmen, zeichnen sich die Unternehmen durch ihr proaktives Vorgehen im Wettbewerb und ihr ausgeprägtes Streben nach Innovationen, um sich einen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen, aus [Naman/Slevin 1993:143]. Im Allgemeinen gilt [Naman/Slevin 1993:151f.]: der Entrepreneur

- legt großen Wert auf Forschung und Entwicklung, Technologieführerschaft und Innovationen;
- entwickelt viele neue Produkte oder Leistungen (bezogen auf einen definierten Zeitraum);
- verändert Produkte oder Leistungen üblicherweise sehr umfassend;
- ist innerhalb seiner Branche meist Vorreiter in Bezug auf neue Produkte, neue Prozesstechnologien;
- ist gegenüber Wettbewerbern sehr aggressiv;
- hat eine hohe Affinität zu riskanten Projekten (mit der Wahrscheinlichkeit einer hohen Rentabilität);
- ist davon überzeugt, dass man nur mit weitreichenden und tiefgreifenden Veränderungen den Anforderungen der Umwelt gerecht werden kann;
- versucht aggressiv aufzutreten, um sich bietende Chancen auszunutzen.

Dahinter steht auch eine besondere Innovations- oder Unternehmenskultur, durch die sich das Unternehmen auszeichnet. Sie ist häufig gekennzeichnet von Offenheit, Risikobereitschaft, intensiver Kommunikation zwischen unterschiedlichen Bereichen (z. B. zwischen Marketing und Entwicklung) und der offenen Würdigung von Erfolgen [Kieser/Hegele/Fleig 1997].

### 6.2.3 Herausforderungen und Probleme für den Entrepreneur

„Invention is 1% inspiration and 99% perspiration“<sup>6</sup>. Die technische Entwicklung eines neuen Produkts, Verfahrens oder Dienstleistung stellt für junge Unternehmen meist nicht die zentrale Herausforderung dar. Viel entscheidender ist das Marketing und die zum Teil sehr lange dauernde Markteinführung und Etablierung auf einem meist unbekanntem Markt, der womöglich von anderen Unternehmen bislang beherrscht wird [Kulicke et al. 1993:72]. In dieser Phase muss das Unternehmen wichtige Markteintrittsbarrieren überwinden, die folgendermaßen aussehen können [Kulicke et al. 1993:74f., 99]:

- dem neuen Unternehmen fehlt ein sichtbares Image, oder das Image junger Unternehmen ist durch die potentiellen Kunden negativ belegt;
- potentielle Kunden haben extrem starke Vorbehalte gegenüber jungen und neuen Unternehmen, teilweise verhindern spezifische (gesetzliche) Rahmenbedingungen den Markteintritt;
- wenn der Entrepreneur die üblichen „Spielregeln“ einer Branche verletzt, kann es vorkommen, dass sich die gesamte Branche gegen ihn wendet und ihn „bekämpft“ – beispielsweise über Verbände und technische Normungsgremien.
- Unklarheit bei den Kunden, ob das neue Unternehmen längere Zeit am Markt bestehen wird, ob es damit Wartungssicherheit und Produktpflege garantieren kann;
- der Markteintritt kann sich über mehrere Jahre hinziehen, ohne dass sich die notwendigen finanziellen Rückflüsse einstellen, die für die parallele Weiterentwicklung oder für das Marketing benötigt werden;
- es finden sich keine geeigneten oder gewillten Vertriebspartner für das Produkt, auf die das junge Unternehmen häufig angewiesen ist;
- im Vertrieb herrschen häufig personelle Probleme, da kein geeignetes Personal mit entsprechendem Vertriebs-Know-how gefunden wird und der Unternehmensgründer in der Anfangsphase selbst die Kunden betreuen muss.

Bei der Analyse der Markteintrittsbarrieren fällt auf, dass in den meisten Fällen unternehmensinterne Gründe den Markteintritt erschweren – und weniger exogene Faktoren. Das heißt, „die Gründer selbst haben es in der Hand, durch eine systematische Gründungsdurchführung die für die Unternehmensentwicklung schwierigste Phase (Markteinführung) möglichst risikoarm zu gestalten“ [Kulicke et al. 1993:101].

Grundsätzlich treten beim Vertrieb innovativer Produkte und Verfahren aber keine untypischen Probleme und Hindernisse auf, die nicht auch für etablierte Unternehmen gelten können. Besonders wichtig scheint eine systematische und überlegte Vorbereitung der Gründung zu sein, die den Grundstein zur Überwindung der Hürden sein kann.

---

<sup>6</sup> Zitat von Thomas Edison nach Kindel [1987:144].

Von anderer Art sind die Probleme, die ein etabliertes Unternehmen bewältigen muss, das eine unternehmensinterne oder -externe Einheit gründen will, die innovative und besonders risikoreiche Aufgaben übernehmen soll (Venture Management) [Macharzina 1995:609]. Dies stellt Unternehmen vor besondere Herausforderungen, die sie ganz unterschiedlich zu bewältigen versuchen [Day 1992:141ff.]. Das Unternehmen muss bereit sein, sich in dieser Form zu öffnen, gegebenenfalls in Kooperation mit einem anderen (kleinen, jungen, innovativen) Unternehmen. Dafür gibt es häufig unternehmensinterne Widerstände oder Trägheiten (organisatorischer Konservatismus), die dies – gezielt oder nicht – be- oder verhindern [Kieser/Klimmer 1995; Kieser/Hegele/Fleig 1997]. Von besonderer Bedeutung sind dabei das fehlende Problembewusstsein, das Nicht-Erkennen von Potentialen oder die Angst vor Fehlern (um sich die eigene Karriere nicht zu zerstören) bei Top- und mittlerem Management. Weitere Gründe, die zum Scheitern einer Venture-Management-Aktivität führen können, sind [Macharzina 1995:616]:

- die Erfolgserwartungen sind bei der Muttergesellschaft zu kurzfristig;
- es wurde keine klare Strategie formuliert, was mit dem neuen Unternehmen angestrebt wird;
- das neue Unternehmen hat keine eigene, ausgeprägte Kultur, es fehlt der „Gründergeist“;
- die Zusammenarbeit zwischen Muttergesellschaft und neuem Unternehmen ist nicht oder unklar geregelt.

#### **6.2.4 Phasen des Entrepreneurial Management**

Die Gründung eines Unternehmens (im weitesten Sinn), seine frühe Entwicklung und Stabilisierung (oder auch nicht) im Wettbewerbsumfeld kann in unterschiedliche Phasen eingeteilt werden. Für jede Lebensphase gibt es typische Aktivitäten, Aufgaben und Probleme für das Management. Verschiedene Autoren teilen die Gründung in unterschiedliche Phasen ein und geben diesen Phasen jeweils eigene Namen. Baumbach/Mancuso [1987] unterscheiden z. B.: Vorentwicklung zum Unternehmen, Entwicklung der Geschäftsidee, Gründung des Unternehmens, Finanzierung des Wagnisses, Wachstumskrise, Reifekrise, Übergang und Kontinuität. Nach Baier/Pleschak [1996:12f.] können folgende Phasen unterschieden werden:

##### **Entstehungsphase**

Die Gründer bereiten ausgehend von ihrer ursprünglichen Idee die Unternehmensgründung vor. Sie konzipieren ihre Produktidee, machen Marktrecherchen und untersuchen Finanzierungsmöglichkeiten. Sie müssen alle rechtlich relevanten Fragen klären und sich für Rechtsform und Standort entscheiden. In der Entstehungsphase sind folgende Erfolgsfaktoren wichtig [Baier/Pleschak 1996:24]:

- „Erfahrungen der Gründer auf dem Technologiegebiet, das der Innovation zugrunde liegt;
- Betriebswirtschaftliche Qualifikation der Gründer, insbesondere auf den Gebieten Marketing und Finanzierung sowie Führungsqualifikation;

- Engagement, Offenheit, Motivation und Kreativität der Gründer;
- Aufgeschlossenheit im persönlichen Umfeld der Gründer;
- Netzwerke zu innovationsunterstützenden Einrichtungen im regionalen Umfeld und zu Kapitalgebern;
- Gestaltung der Arbeitsbeziehungen im Team und im Gesellschafterkreis;
- Sicherheit im Finanzierungskonzept;
- Eindeutigkeit der Unternehmensziele und systematische Erarbeitung der Unternehmenskonzeption;
- Kalkulierbarkeit des technischen und finanziellen Risikos sowie des Marktrisikos;
- Verfügbarkeit informeller, kapazitiver, personeller und finanzieller Ressourcen;
- Nutzung von Synergien zwischen FuE-Projekten und weiteren Bestandteilen des Produkt- und Leistungsprogramms;
- Einbindung von Beratungsleistungen in die konzeptionelle Arbeit.“

### **Entwicklungsphase**

In dieser Phase wird vor allem die Forschung und Entwicklung des neuen Produkts oder Verfahrens vorangetrieben. Parallel dazu wird ein Kontaktnetz zu möglichen Kunden, zu Vertriebspartnern und zu Zulieferern aufgebaut. Die Erfolgsfaktoren sind [Baier/Pleschak 1996:30]:

- „Kunden- bzw. Marktorientierung der FuE;
- Durch Wettbewerbs-, Markt-, Technologie und Potentialanalysen begründete Ziele und Aufgaben im FuE-Pflichtenheft;
- Nutzung des Projektmanagements für die Planung, Organisation und Kontrolle der FuE;
- Beherrschung des Zeitfaktors in FuE, realistische Einschätzung des Zeitbedarfs für Zulassungen, Genehmigungen, Prototypenbau, Erprobung und Anpassungen;
- Kreative Arbeitsatmosphäre im FuE-Team;
- Markt- und Fertigungsreife der neuen Produkte bzw. Verfahren, Alleinstellungsmerkmale der Innovation;
- Hoher Erfüllungsgrad der Pflichtenheftziele;
- FuE-Kooperation zur Verstärkung der eigenen Leistungsfähigkeit;
- Aufbau der Netzwerke zu Kunden, Zulieferern, Absatzmittlern;
- Flexibilität bei neuen technischen Entwicklungen und bei Marktveränderungen;
- Schutz der FuE-Ergebnisse vor Imitation.“

## Markteinführung und Fertigungsaufbau

Nach der Entwicklung werden die ersten Produkte an Kunden verkauft. Um die Produkte in der gewünschten Form und Menge herzustellen, müssen entsprechende Einrichtungen entwickelt werden. Aus den ersten Kundenreaktionen können Hinweise auf die Weiterentwicklung und Verbesserung abgeleitet werden. Hier sind die Erfolgsfaktoren [Baier/Pleschak 1996:39]:

- „Verständnis für Wandel in den Managementschwerpunkten des Unternehmens;
- Präzisierung der Unternehmenskonzeption entsprechend neuen Erkenntnissen;
- Vertiefung der Arbeitsteilung im Unternehmen;
- geringe Kapitalintensität der Fertigung;
- Finanzierbarkeit der Marketingaktivitäten;
- Unternehmensimage;
- Sinnvolle Parallelisierung von FuE und Fertigungsaufbau und Markteinführung;
- Vorhandensein von Pilot- bzw. Referenzkunden;
- Überwindbarkeit von Markteintrittsbarrieren;
- Wettbewerbsvorsprung gegenüber der Konkurrenz, insbesondere auf den Gebieten Qualität und Zeit;
- Aufnahme von Änderungen im Kunden- und Wettbewerbsverhalten;
- Dauerhaftigkeit des Innovationsvorlaufs;
- Ausprägung der ‘Problemlöserfunktion’;
- Effizienz der Arbeitsteilung zwischen eigenem Vertrieb und Vertrieb durch Kooperationspartner;
- Beherrschung der Aufgaben aus dem Auftreten auf internationalen Märkten;
- Konzentration der eigenen Fertigung auf die innovationsbestimmenden Leistungen;
- Gestaltung des Kommunikationsmixes.“

## Wachstumsphase

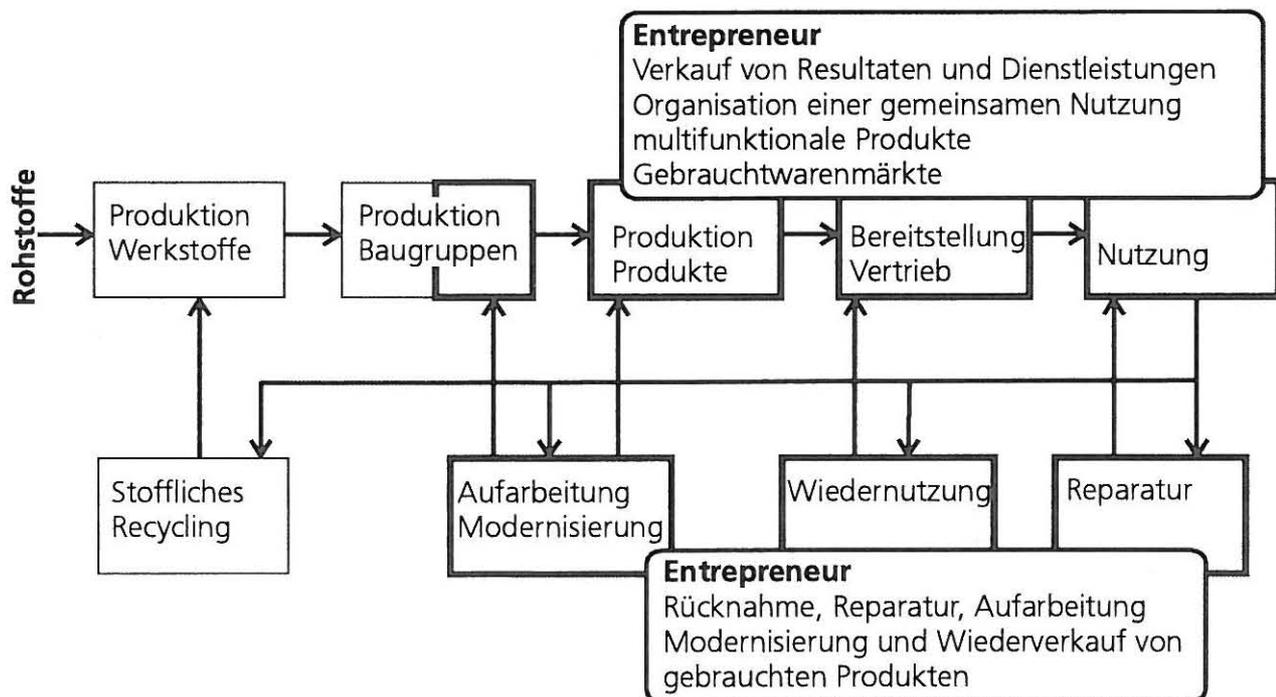
Wenn das Produkt erfolgreich ist, kann sich eine breite Vermarktung, die Erschließung weiterer Marktsegmente und die Ausweitung der Produktions- und Vertriebskapazitäten anschließen. Damit steigt im Unternehmen der Koordinations- und Organisationsaufwand. Mit der zunehmenden Stabilisierung und Reife des Unternehmens gilt es schließlich als etabliert. Für die Wachstumsphase lassen sich keine eindeutigen Erfolgsfaktoren angeben. Das Unternehmen kann, muss aber nicht wachsen, um sich in seinem Markt zu etablieren.

## 6.3 Konzepte der Nutzungsintensivierung und Lebensdauererlängerung als Herausforderungen für Entrepreneurs

### 6.3.1 Ansätze für Entrepreneurship in der Kreislaufwirtschaft

Konzepte der Nutzungsintensivierung und Lebensdauererlängerung von Produkten können als neuartige oder einzigartige Produkt/Markt-Strategie eine vielversprechende Herausforderung für Entrepreneurs sein. Wenn etablierte Unternehmen nicht bereit oder in der Lage sind, ein neues Geschäftsfeld mit der damit verbundenen Zielrichtung aufzubauen, kann dies eine Chance für einen Entrepreneur sein, sich mit einem Produkt- oder Dienstleistungskonzept, das auf gemeinsame oder geteilte Nutzung oder auf längere Lebensdauer eines Produkts ausgerichtet ist, in bestehende oder neue Märkte einzudringen. Im Allgemeinen gibt es dafür drei Möglichkeiten, die im Einzelfall differenziert und kombiniert werden können (vgl. Abbildung 6-3):

**Abbildung 6-3 Aktionsmöglichkeiten für Entrepreneurs in der Kreislaufwirtschaft**



- Der Entrepreneur bietet für bestehende Produkte eines etablierten Herstellers neue Vertriebs- und Nutzungsformen an. Dazu gehören zum Beispiel das Vermieten von Produkten oder das Flottenmanagement, sodass mehrere Nutzer sich ein Produkt teilen können.
- Der Entrepreneur bietet für bestehende Produkte eines etablierten Herstellers die Reparatur, Rücknahme, Aufarbeitung und Modernisierung an. Dies kann mit dem Wiederverkauf an denselben, früheren oder an andere Besitzer (Sekundärmärkte) verknüpft werden.
- Der Hersteller eines Produkts gründet ein eigenes Geschäftsfeld, das die bei Punkt eins und zwei skizzierten Konzepte (als Geschäftseinheit oder als selbständiges Unternehmen) wahrnimmt.

Alle Konzepte haben gemeinsam, dass sie sich durch ein nicht unerhebliches Risiko in Bezug auf den (ökonomischen) Erfolg auszeichnen. Insofern sind sie Gegenstand des Entrepreneurial Managements und erfordern die in den vorangehenden Abschnitten dargestellten Eigenschaften, Verhaltensweisen und Aktivitäten der Entrepreneurs.

### **6.3.2 Aufgaben für das Entrepreneurial Management in der Kreislaufwirtschaft**

Die Realisierung von Konzepten zur Nutzungsintensivierung und Lebensdauerverlängerung sind deshalb riskant, weil es in vielen Bereichen bislang keine vergleichbaren Produkt- oder Leistungsangebote gibt. Es ist deswegen immer sehr offen, ob die potentiellen Kunden diese andere Form von Produkt und Dienstleistung akzeptieren; sie macht in vielen Fällen ein verändertes Nutzungsverhalten erforderlich. Bei geteilter Nutzung erwerben die Kunden nicht das Eigentum am Produkt, sondern nur Nutzungsrechte. Diese müssen sie gegebenenfalls auch noch mit anderen Nutzern teilen. Auch wenn dies im Einzelfall mit deutlichen Vorteilen für den Nutzer verbunden ist, muss dieser doch umdenken. Um die Lebensdauer zu verlängern, muss der Kunde das Produkt nach Gebrauch zurückgeben, was nicht immer bequem ist. Darüber hinaus müssen Kunden ihre Vorbehalte gegenüber reparierten, aufgearbeiteten oder modernisierten Produkten aufgeben. Häufig werden solchen Produkten nicht dieselben Eigenschaften und Leistungsfähigkeit zugetraut wie Neuprodukten, auch wenn dies objektiv nicht zutrifft. Deshalb muss der Entrepreneur bei seinen potentiellen Kunden erhebliche Überzeugungsarbeit leisten, und es bleibt das große Risiko, ob ihm das gelingt.

Bei Konzepten der Nutzungsintensivierung und Lebensdauerverlängerung liegt die technologische Herausforderung weniger darin, neue Produkte zu entwickeln. Vielmehr müssen neue Dienstleistungen und Prozesse (für die Distribution und Retrodistribution, für Aufarbeitung und Modernisierung etc.) etabliert werden. Es müssen also über das einzelne Unternehmen hinausreichende Systeme (vgl. Abbildung 6-3) verändert werden. Auch dies ist eine neue und sehr riskante Herausforderung für Entrepreneurs. Das Risiko kann dadurch verringert werden, dass sich der Entrepreneur in ein existierendes System, das die Realisierung seines Konzepts leichter möglich macht, einklinkt.

Wettbewerber beeinflussen dabei ganz besonders die „Systemträgheit“. Sie versuchen, den Entrepreneur mit seinem neuen Konzept, das gegen ihre bisherigen und etablierten Strategien gerichtet ist, abzudrängen oder ihm einen Einstieg unmöglich zu machen. Insofern ist die Wahl einer geeigneten Strategie besonders wichtig, um den Aktions- und Reaktionsmöglichkeiten der Wettbewerber zu begegnen. Die Strategie kann zum Beispiel darin bestehen, dass man (zunächst nur) eine kleine Nische am Markt (einen besonderen Kundenkreis) bearbeitet, die für bisherige Anbieter wenig lukrativ war oder überhaupt nicht im Blickfeld stand. Wenn der Entrepreneur einen ganz neuen Markt ohne unmittelbare Konkurrenz mit seinem Konzept ansprechen will, kann er auch eine Strategie wählen, die auf alle Kundengruppen ausgerichtet ist. Er benötigt damit aber auch die Ressourcen, um so eine globale Strategie und die damit verbundenen Maßnahmen umsetzen zu können.

In jedem Fall benötigt der Entrepreneur geeignete Partner, um das gewünschte Konzept realisieren zu können. Er braucht geeignete Vertriebspartner, er muss bei Miet- und Leasingge-

schäften mit entsprechenden Finanzdienstleistern zusammenarbeiten, der Hersteller und die Lieferanten müssen geeignete Produkte anbieten, er muss mit Logistikdienstleistern zusammenarbeiten, die für die Distribution und vor allem Retrodistribution sorgen, er braucht Ersatzteile und Konstruktionspläne für die Reparatur und die Aufarbeitung, und er braucht Partner, die gegebenenfalls komplementäre Produkte und Dienstleistungen anbieten – sofern er dies alles nicht selbst übernehmen will. Besonders wichtig ist dabei, dass die Produkte und die darin enthaltenen Baugruppen und Materialien für das gewählte Konzept der Nutzungsintensivierung und Lebensdauerverlängerung technisch geeignet sind. Sie müssen zum Beispiel modular konstruiert sein, sie müssen reparaturfreundlich sein, und sie müssen langlebige Komponenten enthalten. Deshalb ist es erforderlich, dass der Originalhersteller des Produkts das Konzept mitträgt.

Wie für alle Innovationen muss sich der Unternehmensgründer mit den rechtlichen Rahmenbedingungen für sein gewünschtes Konzept auseinandersetzen. Für aufgearbeitete und gebrauchte Produkte müssen vor allem Gewährleistungs- und Haftungsrechte beachtet werden. Bei Mietkonzepten muss geklärt werden, wer für Schäden in welcher Form aufkommen muss (Vermieter oder Mieter). Gegebenenfalls können mögliche Schäden auch versichert werden; es müssen entsprechende Versicherungsbedingungen ausgehandelt werden. Als Aufarbeitungs- und Reparaturbetrieb muss sich das Unternehmen um geeignete Verwertungs- und Entsorgungswege für nicht mehr einsetzbare Bauteile und Materialien kümmern.

### 6.3.3 Probleme bei der Planung und Realisierung

Diese Ausführungen machen deutlich, wie komplex die Aufgabe für einen Entrepreneur sein kann, Konzepte der Nutzungsintensivierung und Lebensdauerverlängerung von Produkten zu realisieren. Um so mehr ist er auf ein regionales und soziales Umfeld angewiesen, das ihm Voraussetzungen dafür bietet. Sind diese nicht so vorhanden, wie dies wünschenswert wäre, sind die Hürden sehr hoch, die der Entrepreneur mit der Gründung eines solchen Unternehmens überwinden muss.

Je innovativer das gewählte Konzept ist, desto schwieriger dürfte es sein, sich das notwendige Image zu verschaffen. Allerdings lassen sich damit auch Kundengruppen ansprechen, für die ein solcher Innovationsgrad gerade attraktiv ist. Das Unternehmen muss sich bei diesen Konzepten nicht nur um geeignete Vertriebspartner kümmern, es muss eine Vielzahl weiterer Partner einzubinden versuchen. Deshalb sind entsprechende Verhandlungs- und Organisationstalenten bei den Unternehmensgründern umso dringender. Das Unternehmen kann die Unsicherheit bei Kunden und deren Widerstand gerade durch Mietkonzepte vielleicht leichter überwinden; denn die Kunden müssen sich nicht auf lange Zeit festlegen.

Konzepte zur Nutzungsintensivierung und Lebensdauerverlängerung beinhalten im Allgemeinen einen hohen Service- und Beratungsteil. Diese Leistungen können nur von qualifizierten Mitarbeitern erbracht werden. Sie müssen das Flottenmanagement organisieren können, sie müssen Produkte reparieren können, sie müssen Bescheid wissen über die technische Weiterentwicklung und ihre Möglichkeiten. Entscheidend ist, dass sie sich mit dem Nutzungsverhalten der Kunden sehr gut auskennen, um die Angebote genau darauf ausrichten zu können.

Etablierte Unternehmen können auch ein eigenständiges Geschäftsfeld oder ein Tochterunternehmen gründen, das sich mit Konzepten zur Nutzungsintensivierung und Lebensdauerverlängerung befasst. Auch in diesem Fall kann es zu Problemen im Zusammenspiel kommen, die den Erfolg der Konzepte stark beeinflussen. Der Stellenwert des neuen Unternehmens ist nicht geklärt in Bezug auf etablierte Produkte und Geschäftsbereiche. Hier können Konkurrenzbeziehungen bestehen, die zu internen Kämpfen oder einer gegenseitigen Paralyisierung führen können – letztlich zum Nachteil beider Bereiche. Hier müssen also frühzeitig klare Strategien und Vereinbarungen gefunden werden. Es muss zum Beispiel geklärt werden, in welchem Verhältnis das Verkaufen und das Vermieten von Produkten zueinander stehen, ob unterschiedliche Käufersegmente angesprochen werden, ob es sich um ergänzende Leistungsangebote oder eine unmittelbare Konkurrenz handelt.

Grundsätzlich ist es außerordentlich schwer, Konzepte zur Nutzungsintensivierung und Lebensdauerverlängerung innerhalb eines etablierten Unternehmens zu realisieren, wenn das Top-Management dies nicht stark forciert. Die internen Widerstände können sehr groß sein, von den gewohnten Produkt/Markt-Strategien abzurücken. Auch bestehende Regeln können dies behindern – wenn zum Beispiel das Entgeltsystem eine Provision auf verkaufte Stückzahlen vorsieht und Vermietung oder Reparatur dazu keinen Beitrag leisten. Die Mitarbeiter im Bereich Marketing und Vertrieb werden das neue System ablehnen, wenn die Rahmenbedingungen nicht stimmen. Sie werden das „neue Konzept“ immer vor dem Hintergrund des Erfolgs ihrer bisherigen Produkte und Strategien kritisch bewerten.

#### **6.3.4 Zur Einführung neuer Konzepte der Nutzungsintensivierung und Lebensdauerverlängerung aus der Sicht des Entrepreneurial Management**

Die Gründung eines Unternehmens, bei dem es um Konzepte der Nutzungsintensivierung und Lebensdauerverlängerung geht, verläuft in mehreren Phasen, wie die Gründung eines anderen Unternehmens auch. Von Beginn an zeichnet sich die Gründung durch eine starke Markt- und Kundenorientierung aus, weniger durch die Konzentration auf eine Produkttechnologie. Es wird vorausgesetzt, dass diese vorhanden ist oder sich an ein etabliertes Produkt anknüpfen lässt. Die Aufgaben in den einzelnen Phasen können im Vergleich zu technologieorientierten Unternehmensgründungen variieren, da es sich bei Konzepten der Nutzungsintensivierung und Lebensdauerverlängerung um eine Veränderung des Systems handelt, das aus Produktion, Vertrieb, Nutzung, Reparatur, Rückführung, Aufarbeitung etc. bestehen kann.

##### **Entstehungsphase**

Die Gründer definieren das Leistungsprofil, um das es ihnen mit dem Konzept der Nutzungsintensivierung und Lebensdauerverlängerung geht. Sie können dies nur nach umfangreichen Marktrecherchen tun. Sie müssen ihre Zielgruppe eindeutig definieren und ein auf diese abgestimmtes Konzept entwickeln. Entscheidend ist die Auswahl des Produkts, um das herum ein Leistungsbündel entstehen soll. Und das Leistungsbündel bestimmt wiederum, welche externen Partner bereits in dieser frühen Phase mit eingebunden werden müssen. Entscheidend sind des-

halb gute Kontakte zu möglichen Partnern. Diese müssen den Unternehmensgründer und seine Idee als Geschäftspartner ernst nehmen und respektieren. Letztlich muss der Gründer ein klares Gesamtkonzept für das System entwickeln und die Aufgaben für die Partner definieren.

Die Gründung eines Unternehmens kann auch aus einem „Zufall“ erfolgen. Einzelne Geschäftsideen und die Entwicklung von Unternehmen hängen von plötzlichen neuen Anforderungen einzelner Kunden ab. Mit einem Pilotkunden wird ein neues Konzept entwickelt, das in Richtung Nutzungsintensivierung und Lebensdauererlängerung geht. Spezifische Rahmenbedingungen für den Hersteller oder für Kunden können dies fördern. Wenn zum Beispiel die Kunden aufgrund ihrer wirtschaftlichen Lage kein Geld haben, um sich Maschinen zu kaufen, greifen sie auf gebrauchte Maschinen zurück, oder sie mieten Maschinen.

## **Entwicklungsphase**

In der Entwicklungsphase wird das Konzept detailliert und weiter ausgeführt. Auch in dieser Phase steht der potentielle Kunde im Mittelpunkt. Eine Analyse muss seine Anforderungen und die Möglichkeiten für geeignete Produkt/Markt-Strategien aufzeigen. In Pilotversuchen können einzelne Konzepte mit ausgewählten Kunden getestet werden. Die Bedingungen der Akzeptanz werden geklärt. Das Konzept muss immer wieder auf die eigenen Ambitionen, aber auch auf das Machbare ausgerichtet werden.

Gleichzeitig verhandelt der Gründer sein Konzept mit den Partnern und schließt entsprechende Verträge. Die konkrete Zusammenarbeit und die Leistungsbeziehungen müssen in dieser Form geklärt werden. Die jeweiligen Ziele zu Mengen, Kosten und Preisen werden aufeinander abgestimmt. Bei Bedarf muss das Produkt auch technologisch für die angestrebten Konzepte vorbereitet werden. Es muss die Möglichkeit einer geteilten Nutzung eingebaut werden, die Produkte müssen reparaturfreundlich gemacht werden etc.

## **Markteinführung und Fertigungsaufbau**

In dieser Phase wird das gewählte Konzept am Markt eingeführt. Es müssen parallel dazu die technischen, organisatorischen und logistischen Prozesse geschaffen werden. Es müssen Reparaturbetriebe aufgemacht werden, es müssen Produktionsstätten für die Aufarbeitung und Modernisierung eingerichtet werden, es müssen Vertriebsniederlassungen eingerichtet werden. Dabei kann immer auf vorhandene Einrichtungen bei Partnern zurückgegriffen werden, falls diese vorhanden sind. Je mehr (materielle oder personelle) Voraussetzungen zur Erfüllung von Aufgaben erst geschaffen werden müssen, desto höher ist der finanzielle und organisatorische Aufwand. Problematisch ist, dass alle diese Aufgaben gleichzeitig angegangen werden müssen. Allerdings können einige Teilaspekte erst zu einem späteren Zeitpunkt auftreten; Produkte, die heute vermietet werden, kommen erst in einigen Monaten oder Jahren zur Aufarbeitung und Modernisierung zurück. Dennoch muss klar sein, wie dies ablaufen soll, um vernünftige Kalkulationsgrundlagen zu haben.

### Wachstumsphase

In dieser Phase stellt sich heraus, ob das angestrebte Konzept erfolgreich ist. Dazu muss es auch verändert und an andere Rahmenbedingungen oder Kundengruppen angepasst werden, wenn sich diese Notwendigkeit in der Diffusionsphase zeigt. Ziel sollte sein, das jeweils gewählte Konzept zur Nutzungsintensivierung und Lebensdauerverlängerung am Markt in einem nennenswerten Umfang zu etablieren. Es sollte eine ernsthafte Alternative zu „klassischen Produkten“ sein – nicht zuletzt, um die ökologischen Vorteile der Nutzungsintensivierung und Lebensdauerverlängerung auch wirksam werden zu lassen.

In der Wachstumsphase müssen vor allem Brüche bewältigt werden. Die Ausweitung auf weitere Kundensegmente kann nicht den erwünschten Erfolg haben; wenn sich einzelne Segmente sehr gut entwickelt haben, muss dies nicht für andere in gleicher Weise gelten. Mit zunehmenden Mengen kann die Kapazitätsabstimmung für Reparatur oder Aufarbeitung schwieriger werden. Ganz besonders wird es in dieser Phase darauf ankommen, das Produkt besser auf die neuen Nutzungsformen und auf eine längere Lebensdauer auszurichten. Sein konstruktiver Aufbau muss verbessert werden; dann können Vermietung, geteilte/gemeinsame Nutzung, Reparatur, Aufarbeitung und Modernisierung effektiver und effizienter erfolgen. Es können Skaleneffekte erzielt werden, die für die dauerhafte Wettbewerbsfähigkeit des Konzepts und für seine Verbreitung notwendig sind. In Abbildung 6-4 sind die Entwicklungsphasen, die Aufgaben und die besonderen Probleme noch einmal übersichtlich dargestellt.

**Abbildung 6-4 Entrepreneurship für Konzepte der Nutzungsintensivierung und Lebensdauerverlängerung**

