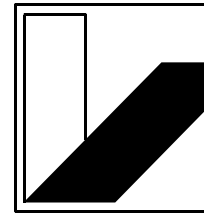


LEHRSTUHL

für Strategisches Management und Organisation



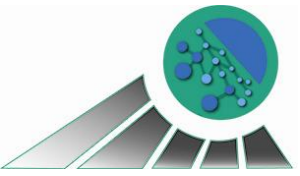
UNIVERSITÄT
BAYREUTH

Accounting for Innovation zwischen Hyperkonnektivität und Neuheit:

Wie sich die Erfolgchancen von radikalen
Serviceinnovationen erhöhen lassen – Auf dem Weg zu
multiplen erfolgreichen Identitäten

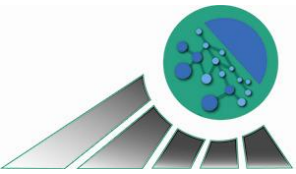
Frühjahrstagung der Erich-Gutenberg-Arbeitsgemeinschaft Köln e.V.

Boris D. Plüschke, Markus Grottke, **B. Roderich Plüschke**



Agenda

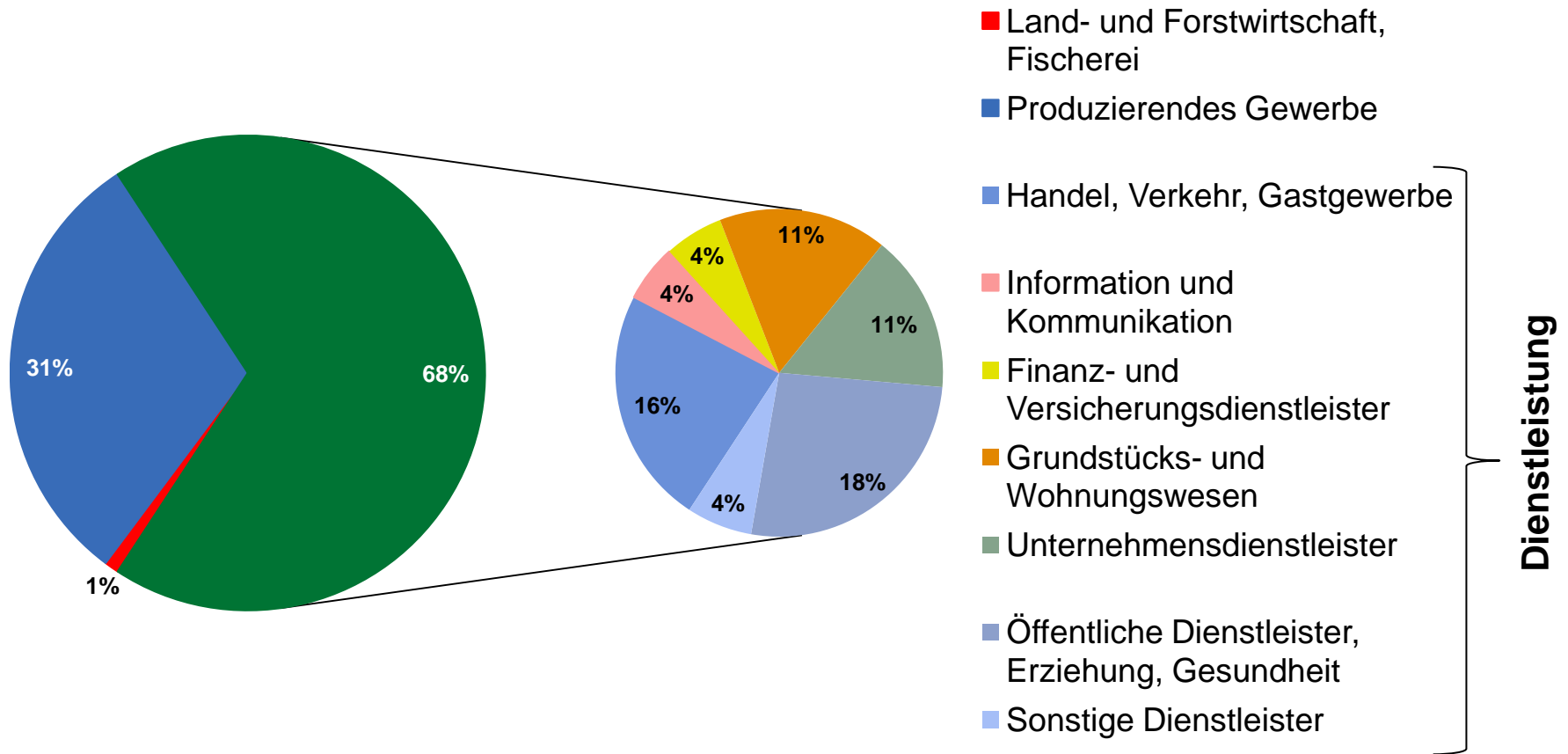
- 1. Motivation**
- 2. Literaturreview**
- 3. Konzept**
- 4. Empirische Illustration**
- 5. Diskussion**

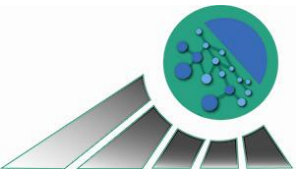


Dienstleistungen in der BRD

Dienstleistungssektor 2012 rund 1,6 Bill. € (>68% des BIP)

Bruttowertschöpfung BRD 2012



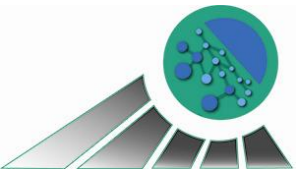


Motivation

Dienstleistungsinnovationen bedeuten ...

- + Wettbewerbsposition sichern oder ausbauen
- Investitionsbedarf lange vor potentiellm Erlös
- Ex ante unsichere Erlöse
- Ex ante schwer zu evaluierendes Erfolgspotential

- Notwendigkeit ...
 - zur frühzeitigen Abschätzung der Marktreaktion
 - zur frühzeitigen Unterscheidung verschiedener Märkte



Agenda

1.

Motivation

2.

Literaturreview

3.

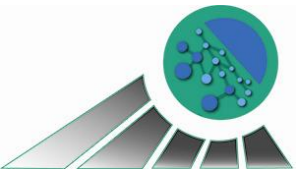
Konzept

4.

Empirische Illustration

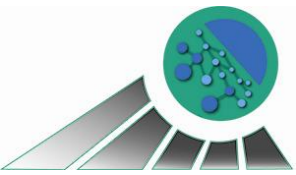
5.

Diskussion



Probleme Innovationscontrolling

- Sinnvolle Sollplanung idR unmöglich (Innovation ist unscharf und unsicher) (Schröder 1996; Hauschildt, Salomo 2005)
 - Aussagekräftige Vergleichsmaßstäbe kaum gegeben
 - kein Controlling möglich (Schröder 1996)
- Innovationen benötigen Kreativität (Schröder 1996; Hauschildt, Salomo 2005) und führen zu Strukturbrüchen
- Quantitative Daten fehlen in früher Phase (Keim, Littkemann 2005)
 - Viele Methoden benannt; Eignung meistens nicht bewiesen (Littkemann 1997)
 - Umfassendes F&E-Controlling nicht an der Tagesordnung (Leker 2005)



Probleme zweier Methoden des Innovationscontrollings

Lebenszyklusrechnung

In Literatur lediglich Diskussion des Problems der Umlegung der frühen Kosten auf Innovation

Aber:

- Informationsgewinnung für Kosten zum Zeitpunkt der Umlegung?
- Radikale (Dienstleistungs)innovationen?

Target Costing

Unterstellung des Kundennutzens für Produktionsfunktion

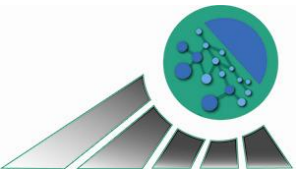
Aber:

- Erfolgspotential von Innovationen allgemein unsicher
- Leistungswahrnehmung bei Dienstleistungsinnovationen besonders problematisch

Vergleichbare Produkte für Zielkosten

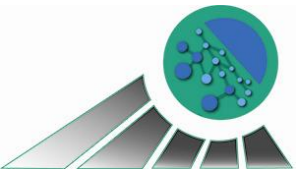
Aber:

- Vergleichsmaßstäbe fehlen oft



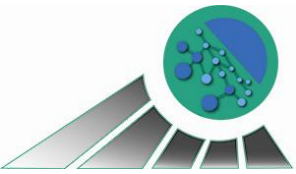
Probleme Dienstleistungscontrolling

- Große Heterogenität bei DI (Littkemann 2011)
- Externer Produktionsfaktor und uno-actu Prinzip → Nutzer im Mittelpunkt und Leistungserbringung und Inanspruchnahme fallen zusammen
 - Prototyping erschwert (Burr, Stephan 2006; Fließ, Nonnenmacher et al. 2004; Johne, Storey 1998; Littkemann 2011)
 - Interaktion mit Kunden im Zentrum (Schaller, Rackensperger et al. 2004) aber schwer vorherzusagen
 - Keine Separation von Markt- und Kostencontrolling möglich (Bruhn, Stauss 2006)



Forschungslücken zusammengefasst

1. Vergleich Soll/Ist bei radikalen Innovationen?
2. Operationalisieren von Erfolgszielen vor dem Hintergrund der Existenz von Strukturbrüchen?
3. Fehlen quantitativer Stellgrößen?
4. Einbezug Kunde bzw. Markt?
5. Umgang mit hohem Grad an Heterogenität?



Agenda

1.

Motivation

2.

Literaturreview

3.

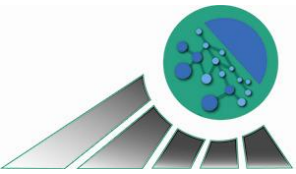
Konzept

4.

Empirische Illustration

5.

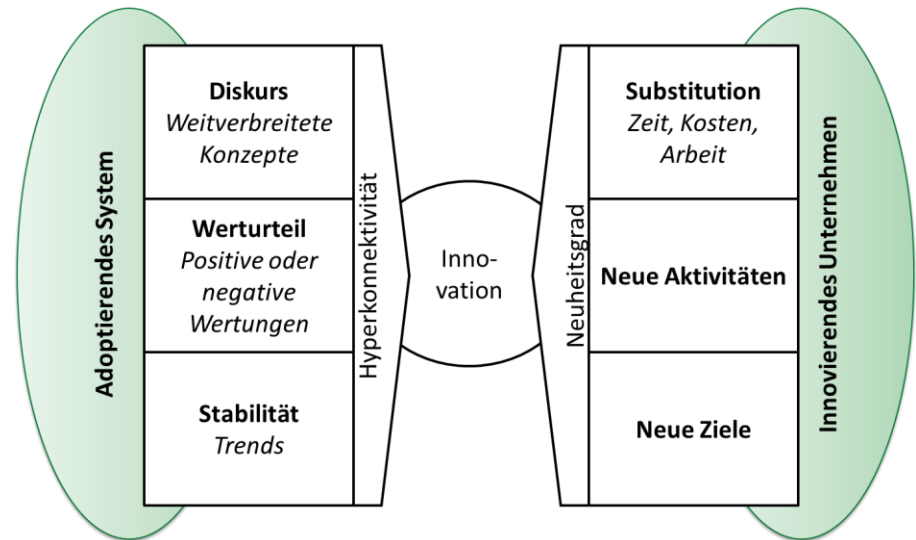
Diskussion

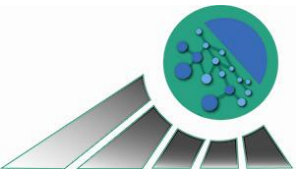


Neues Controllingssystem – Überblick

Zweidimensionales System
nichtmonetärer Messgrößen

- **Hyperkonnektivität:**
Anschlussfähigkeit der Innovation an
adoptierendes System
- **Neuheitsgrad:**
Unterschied der Innovation zum
Bestehenden aus Marktsicht

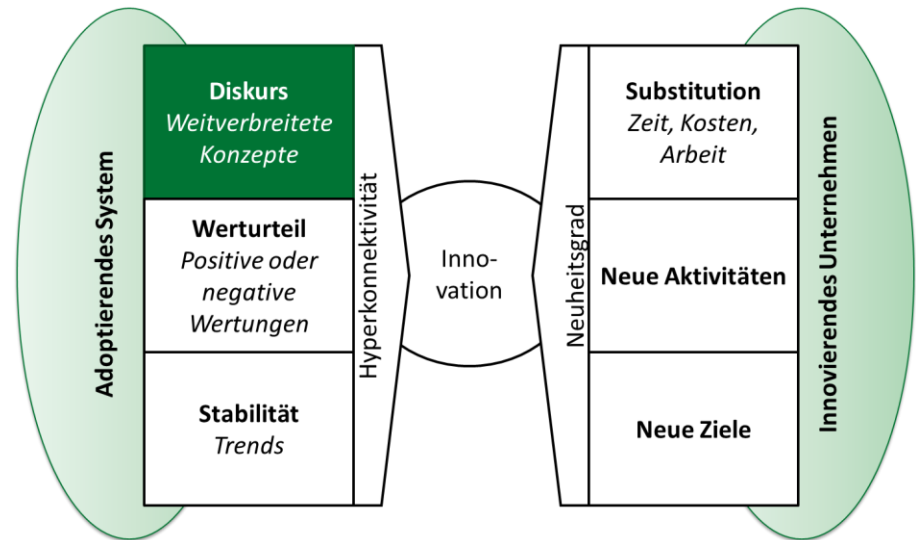


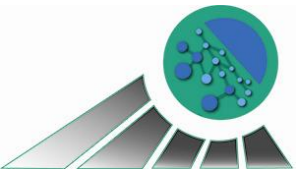


Hyperkonnektivität – Diskurs

Weitverbreitete Konzepte

- Innovation allgemein als Risiko wahrgenommen; gerade bei DI, da heterogen und immateriell
→ Vertrautheit mindert Risikowahrnehmung
 - Anwendung durch Nutzer beeinflusst
→ dessen Wissen und Fähigkeiten müssen zu DI passen
 - Globale Lösung gesucht
→ Dienstleistungen oft als Bündel
- DI sollte an Bekanntes anknüpfen

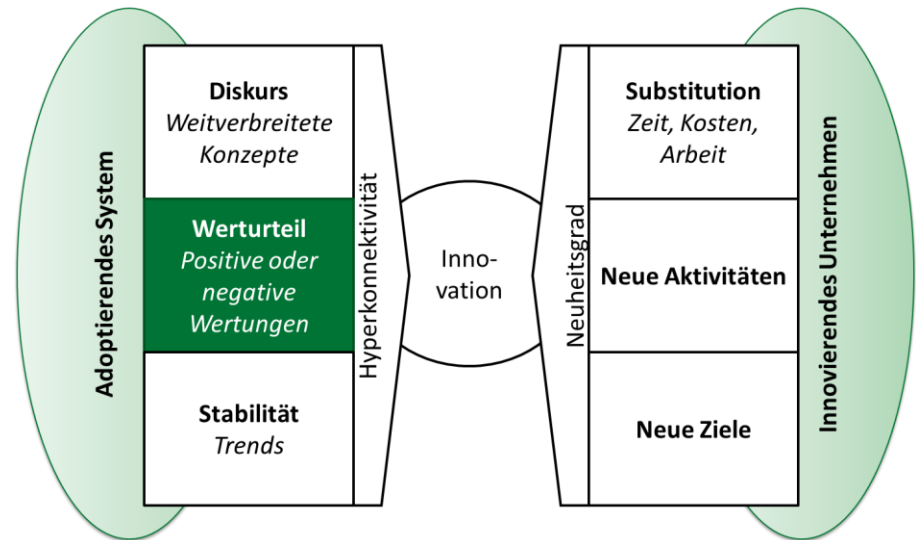


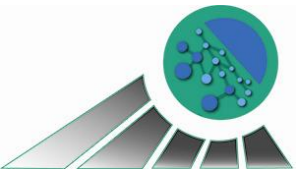


Hyperkonnektivität – Werturteil

Positive oder negative Wertung

- Barrieren mit Einfluss auf Adoption
 - Nicht-Wollen: Werte und Normensystem der Innovation und des Individuums differieren → Keine Adoption
 - Institutionelle Barrieren: umgebende Regeln und Institutionen beeinflussen Adoption
- DI passend zu oder anpassbar an Werte und Normen
- DI wird durch Promotoren und Alliierte unterstützt

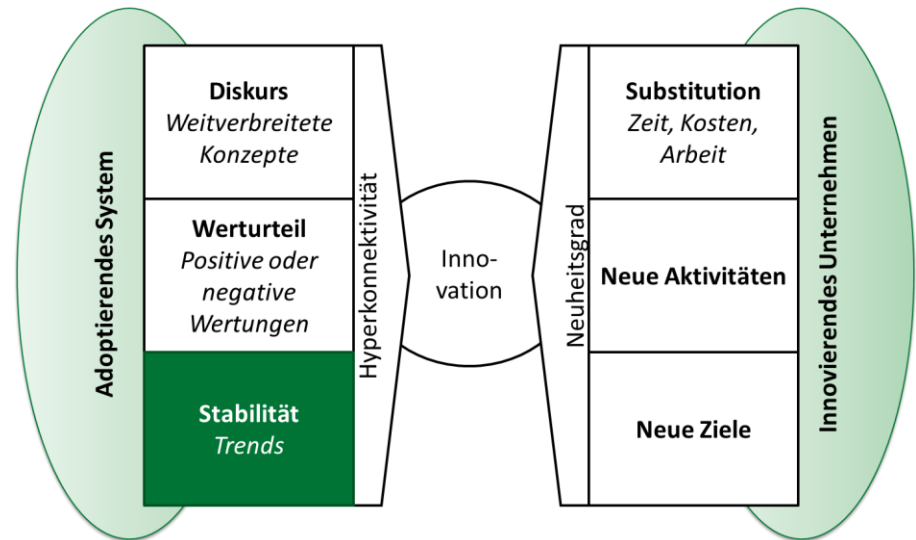


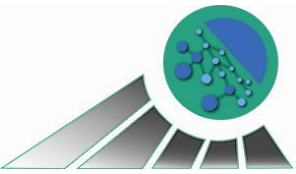


Hyperkonnektivität – Stabilität

Trends

- Späte Adoptoren folgen/ imitieren Frühe
- Menschen interagieren über Praktiken, die Evolution unterliegen
- DI an konsolidierende (nicht aber an verfallende) Praktiken anschließen

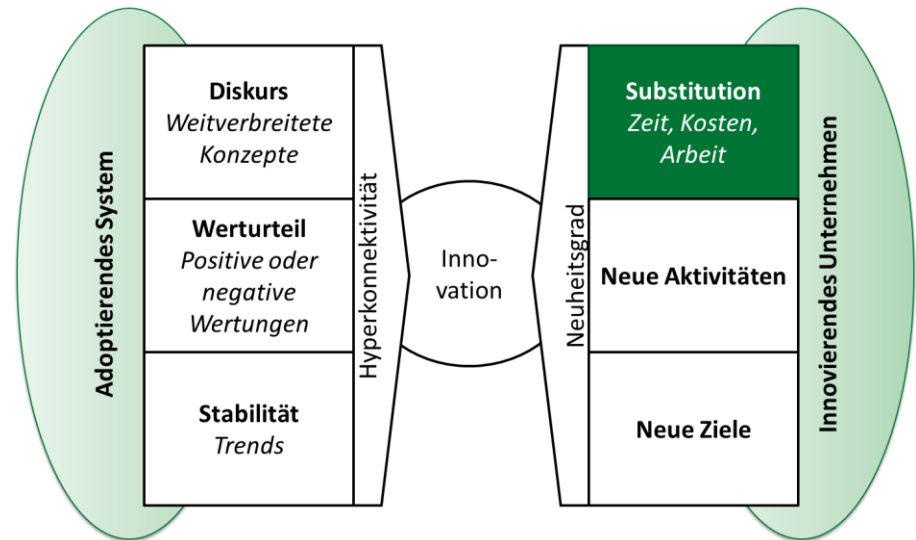


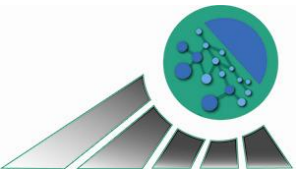


Neuheitsgrad – Substitution

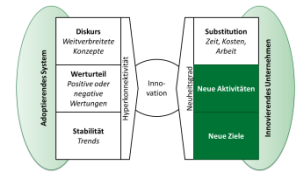
Substitution in drei Manifestationen

- Kosteneinsparungen
- Zeiteinsparungen
- Einsparung menschlicher Arbeit durch Einsatz der DI

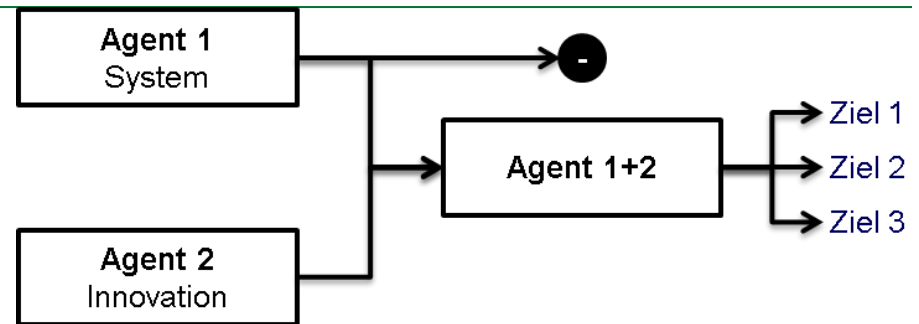




Neuheitsgrad – Neue Aktivitäten und neue Ziele



Innovation und Markt interagieren bei Markteinführung

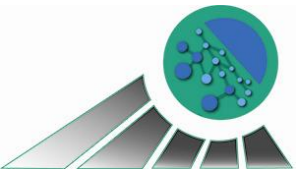


Neue Aktivitäten – Festhalten an bestehenden Zielen

- Alternative Aktivität für alte, bereits erreichte Ziele
- Bessere Aktivität für alte, bereits erreichte Ziele

Neue Ziele – Ziele als fluid betrachten

- Neue Aktivität für alte, bislang nicht erreichbare Ziele
- Neue Aktivität für neue bislang gar nicht erst angestrebte Ziele



Agenda

1.

Motivation

2.

Literaturreview

3.

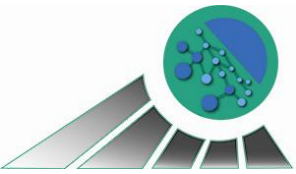
Konzept

4.

Empirische Illustration

5.

Diskussion



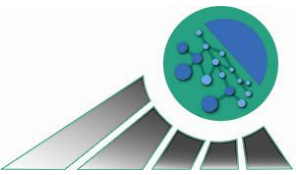
Betrachtete Dienstleistungsinnovation

Methode der Analyse von Geschäftsberichten auf linguistischer Basis nach

- DPR (Deutschen Prüfstelle für Rechnungslegung) Fundstellen
- Impression Management
- Themenanalyse
- Fehlende Information
- ...

Einsatz der Methode

- Durch Kunden
 - Als Software auf eigenem System/Server
 - Als Software as a Service
- Durch erfindendes Unternehmen begleitet durch Beratungsdienstleistung



Datengrundlage

Grundlage

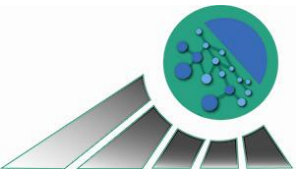
- Interviews aus Grottko, Plüschke 2013

	Finanz-analysten	IR-Berater	Journalisten	Kredit-analysten	Unter-nehmen	Wirtschafts-prüfer
Anzahl der Interviews	7	10	7	5	14	6
Antwort-quote	50,0%	73,7%	100,0%	55,6%	37,0%	54,5%

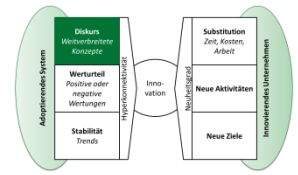
- 40 Minuten im Durchschnitt (zwischen 19 und 101 Minuten)
- Verschiedene Verantwortungspositionen der Interviewteilnehmer

Für aktuelle Studie

- Auswertung zum Themenbereich Dienstleistung
- Beispiele aus Interviews zur Illustration der Subdimensionen



Illustrationen der Einzeldimensionen – Diskurs I

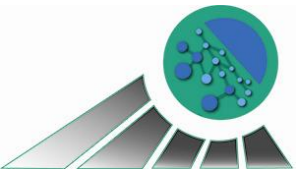


„Ja, wobei Sie müssen natürlich auch äh berechnen, dass ich jetzt jemand bin, der schon ein bisschen älter ist und äh vielleicht auch nicht ganz so softwareaffin [Lachen]. Wenn Sie jetzt mit jemandem äh sprechen, äh der äh vielleicht äh irgendwann mal irgendwann meinen Job hier übernimmt, äh der würde da vielleicht anders äh argumentieren.“ (U14)

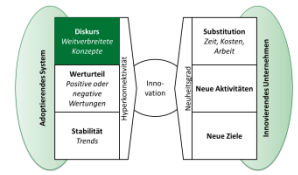
- Vertrautheit mit Methode (Software) hat Einfluss auf Nutzenwahrnehmung
- Bekanntheit durch Schulungsdienstleistung erhöhen
- Intermediär (Ausgestaltung als Beratungsdienstleistung) nötig

Interviewte mit Testbedarf für Nutzeneinschätzung

- Di muss testbar sein, da Unsicherheit über Qualität (Informationsparadoxon)

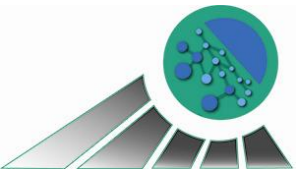


Illustrationen der Einzeldimensionen – Diskurs II

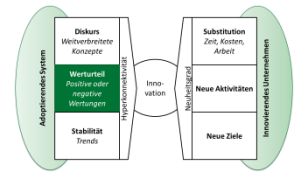


„Also wenn [...] das Unternehmen sagt, wir würden gerne, dass ihr Texte schreibt, wir würden gerne äh, dass ihr die Übersetzung übernehmt, dass ihr die Fotos macht, ähm, da haben wir ein Netzwerk an Fotografen, an Textern, an Übersetzern, an Druckereien, äh so dass wir da wirklich mit unserem Netzwerk zusammenarbeiten. Dann setzen wir den gesamten Geschäftsbericht um.“ (IR4)

- Teilnehmer (IR, A) bieten oft selbst Servicebündel an, hierbei teilweise Intermediärfunktion
- Teilweise noch Angebot ‚umgebender‘ Dienstleistungen, wenn Kerndienstleistung nicht auskömmlich (A3)
- DI sollte in Dienstleistungsbündel eingebettet werden



Illustrationen der Einzeldimensionen – Werturteil



Arbeit in „abgeschirmte[n] Räumlichkeiten“ ohne Kontakt nach „draußen“ mit „sehr strenge[n] Sicherheitsvorschriften“ (A4)

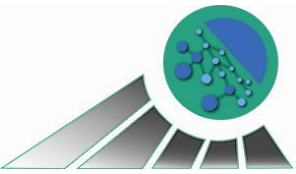
„da glaube ich schon, dass wenn ne Software hier auf Rechnern installiert würde [...], äh das mit Sicherheit einfacher ist, die zu nutzen, als wenn man äh irgendwie auf nen externen Server zugreifen würde“ (CA1),

- **Nutzengewinn durch internes Hosting, wenn Werturteil gesetzt**

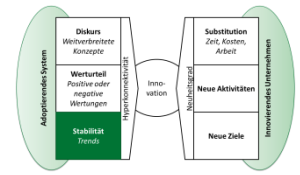
Interviewer: Hätten Sie ähm Sicherheitsbedenken, [...] Also die Software wird als Software-as-a-Service genutzt. Das heißt, Sie können sich auf einem verschlüsselten Server bei uns einloggen [...], Ihren Bericht hochladen [...] Wenn es ein unveröffentlichter Bericht ist zum Beispiel, der (...) dann noch nicht im elektronischen Bundesanzeiger steht ... [...] Wär das für Sie nen (...) öhm Ausschlusskriterium?

J2: Nein. Nein. Ähm er muss, äh, ich, es, es muss, es muss zuverlässig sein. Da darf nicht von der veröffentlichten Form dann abweichen [...].

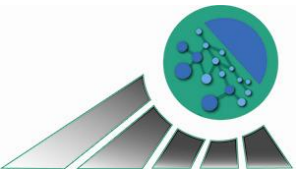
- **Kein Eingehen auf Problem (Datenintegrität), wenn Werturteil nicht gesetzt**
- **DI muss Problem der Datenintegrität beachten, gesetztes Werturteil fungiert nur als Hygienefunktion**



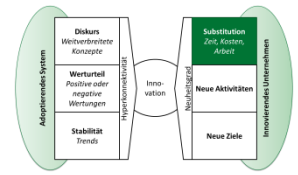
Illustrationen der Einzeldimensionen – Stabilität



- **Geschäftsberichtsranking** derzeit noch mit hoher Wertschätzung (z.B. U3)
 - *Orientierungspunkt für Unternehmen und IR-Berater*
- **Allerdings sinkt Wertschätzung**
 - *Ranking „nicht mehr [...] wahnsinnig sinnvoll“ (IR11)*
 - *Unternehmen wollen „explizit [...] nicht mehr in das Ranking aufgenommen werden“ (IR11)*
 - *„Geldmacherei“ (U4)*
- **Verfallende Praktik → Anschluss der DI an Ranking gefährlich**



Illustrationen der Einzeldimensionen – Substitution



Nutzung externer Services „nicht unbedingt für die Auswertung von [...] öffentlich zugänglichen Informationen“ aber Einkauf, wenn “die Arbeitsbelastung sehr hoch ist [...] und Land unter ist“ (FA5)

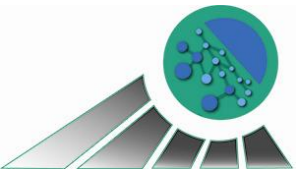
- **Substitution von Zeit bringt Nutzen**

Die meisten würden, vermute ich mal, eher auf optisch kleine ähm Anschaffungskosten gehen wollen und dann eher eine Lizenzrate zahlen für für eben Pflege und Support und solche Sachen

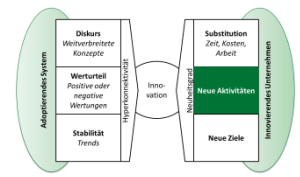
- **Vergleich der Kosten zwischen verschiedenen Lösungsalternativen**
- **Mentale Abzinsung zukünftiger Kosten → Lizenzmodelle attraktiv**

„interessant finde ich es [die Analysedienstleistung] auf jeden Fall, aber ich, für mich wäre die Software interessanter. [...] weil ich glaube, dass ich es sowieso selbst, selbst machen muss, also lesen muss. Also, es ist, es, es erspart mir nicht die Arbeit.“ (FA4)

- **Fehlende Arbeitseinsparung verhindert Adoption der Analysedienstleistung**



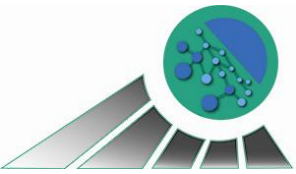
Illustrationen der Einzeldimensionen – Neue Aktivitäten



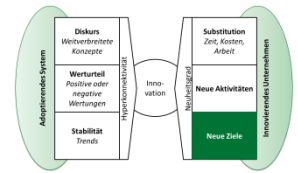
„Bei größeren Unternehmen ist so was [Peer-Group-Analyse], ist so ne Recherche eben sowieso schon vorhanden. Das heißt, was weiß ich, so ein Bayer schielt zu BASF und umgekehrt, so. Wer veröffentlicht als erster im Kalender? Alle gucken sich das an. Ähm so gesehen denke ich mal, dass dass in diesem Segment, ähm, vielleicht weniger Bedarf da wäre. Mhm. Für kleinere/mittlere Unter-nehmen, wenn sie das nicht ausgelagert haben, muss man dazu sagen, mhm, äh da könnte ich mir vorstellen, dass so eine Art "Aktualisierungsservice", durch die Software garantiert, eine sehr sehr gute Hilfestellung sein kann.“ (A3)

Peer-Group-Analyse als „hübsche Möglichkeit“, „die dann auch gerade von einem Beratergewerbe durchaus mal aufgegriffen“ werden könnte (J2)

- **DI bietet neue Aktivitäten für bereits bekannte Ziele – hier Peer-Group-Analyse für kleine Unternehmen**

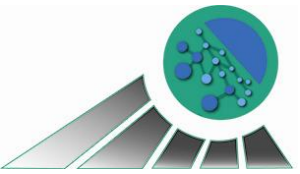


Illustrationen der Einzeldimensionen – Neue Ziele



„Im Moment [beantworten wir solche Fragen] nicht, also wenn solche Software auf den Markt kommt und entsprechend benutzt werden würde, dann müssten wir es natürlich irgendwie auch verwenden, ja um entsprechend auch gewappnet zu sein oder um sich bewusst zu sein, dass entsprechende Fragen aufgeworfen werden, und dass hier Gegenfragen aufgeworfen werden.“ (U1)

- Innovation für Unternehmen erst einmal uninteressant, da Fragen nicht gestellt werden → kein Interesse
- Benutzen Analysten Innovation → Innovation für Unternehmen von Interesse, da Fragen nun relevant
- Antizipation von Strukturbrüchen
- Möglichkeit der gezielten Förderung von Strukturbrüchen



Agenda

1.

Motivation

2.

Literaturreview

3.

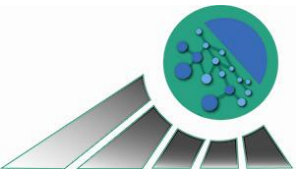
Konzept

4.

Empirische Illustration

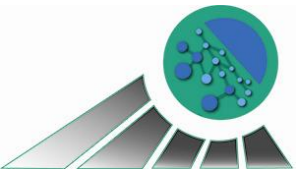
5.

Diskussion



Blick auf Literaturlücken

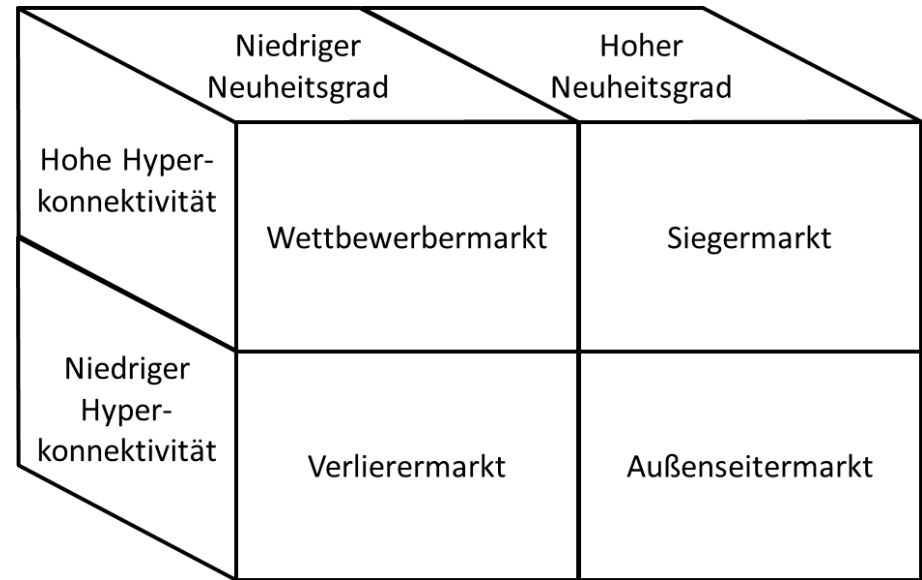
- Diskurs umreißt Interaktion zwischen Innovation und Kunde
- Werturteile als nichtfinanzielle Erfolgsziele – multiple Sollziele (Identitäten) formulierbar
 - Inkorporation positiver Werturteile
 - Vermeidung negativer Werturteile
- Stabilität: Identifikation von Trends und Strukturbrüchen
 - Inkorporation von positiv belegten Trends
 - Vermeidung des Anschlusses an zerfallende Praktiken
- Neuheit: Fokus auf Kundeninteraktion und Strukturbrüche
 - Neuheit aus Kundensicht: kundengetriebene Entwicklung
 - Herangehensweise trägt Heterogenität Rechnung
 - Bewusstes Auslösen von Strukturbrüchen durch Innovation selbst

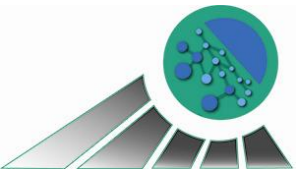


Strategisches Instrument zur optimalen Markteintrittsstrategie

Vier idealtypische Innovation-Markt-Interaktionen mit optimalen Markteintrittsstrategien

- Verlierermarkt: kein Eintritt
- Außenseitermarkt: Eintritt schwer → Hyperkonnektivität erhöhen
 - Nischenmärkte öffnen
 - Innovation anpassen
 - Promotoren und Alliierte suchen
- Wettbewerbermarkt: Eintritt leicht aber geringe Margen → Neuheitsgrad erhöhen
 - Gezielte Co-Entwicklung mit Kunden
- Siegermarkt: Markteintritt





Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit