



Leseprobe

Oliver Gassmann, Karolin Frankenberger, Michaela Csik

Geschäftsmodelle entwickeln

55 innovative Konzepte mit dem St. Galler Business Model Navigator

ISBN (Buch): 978-3-446-43567-4

ISBN (E-Book): 978-3-446-43765-4

Weitere Informationen oder Bestellungen unter

<http://www.hanser-fachbuch.de/978-3-446-43567-4>

sowie im Buchhandel.

1

Die Logik von Geschäftsmodellen

Es gibt zahlreiche Firmen mit exzellenten technologischen Produkten. Vor allem in Europa, zeichnen sich viele Firmen durch ihre ausgezeichnete Produkt- und Prozessinnovationsfähigkeit aus. Warum verlieren solche Firmen, die lange Jahre für ihre innovativen Produkte und Prozesse bekannt waren, plötzlich ihren Wettbewerbsvorteil? Starke Firmen wie *AEG*, *Grundig*, *Nixdorf Computers*, *Triumph*, *Brockhaus*, *Agfa*, *Kodak*, *Quelle*, und *Schlecker* verschwinden auf einmal von der Bildfläche nach jahrzehntelangem Erfolg. Was haben diese Firmen falsch gemacht? Die Antwort ist einfach und schmerzhaft: Die Firmen haben es versäumt, ihr Geschäftsmodell an die sich ändernden Umweltbedingungen anzupassen.

Die Fähigkeit, innovative Geschäftsmodelle zu entwickeln, ist im heutigen Zeitalter eine Kernvoraussetzung für die langfristige Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen. Es gibt allerdings bisher in Europa nur wenige wie *Nestlé* oder *Hilti*, die ihr Geschäftsmodell erfolgreich innoviert haben. Die meisten Vorbilder kommen aus den USA. Man denke nur an Namen wie *Amazon*, *Google*, *Apple*, *Salesforce* und *Starbucks*, um nur ein paar zu nennen.

Dieses Buch stellt eine Methodik vor, wie Sie Ihr Geschäftsmodell auf eine strukturierte Weise innovieren können – den St. Galler Business Model Navigator™.

■ 1.1 Das Zeitalter der Geschäftsmodellinnovationen

Wenn man vor zehn Jahren jemanden gefragt hätte, ob Kunden bereit sein würden, über 80 Euro für ein Kilo Kaffee zu bezahlen, oder ob über zehn Prozent der Weltbevölkerung einen Großteil ihrer persönlichen Informationen freiwillig auf einer Internetplattform verfügbar machen, hätte man womöglich nur Kopfschütteln geerntet. Gleichermaßen war es nur schwer vorstellbar, dass das weltweite Telefonieren nahezu kostenlos oder ein Flugticket für nur wenige Euro zu haben sein würde. Oder wer hätte noch vor 15 Jahren gedacht, dass ein Suchalgorithmus eines 1998 gegründeten Start-ups namens *Google* einmal mehr wert sein wird als ein ganzer Konzern wie *Daimler* oder *General*

Electric mit all ihren Fabriken, Ingenieuren, weltweiten Niederlassungen und ihrem Markenwert?

Heute werden diese Entwicklungen als das natürliche Ergebnis eines Phänomens verstanden, welches in nahezu allen Branchen und Industrien beobachtet werden kann. Die Rede ist von Geschäftsmodellinnovationen – neudeutsch auch „Business Model Innovation“ genannt. Kaum ein anderes Phänomen hat das Wirtschaftsgeschehen in der Vergangenheit so häufig aufgewirbelt wie Geschäftsmodellinnovationen und kaum ein anderer Begriff erscheint so häufig auf den Titelblättern in der Wirtschaftspresse. Doch warum sind Geschäftsmodellinnovationen so bedeutsam?

Innovation ist schon immer ein wichtiger Hebel für das Wachstum und die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen gewesen. In der Vergangenheit jedoch war das Hervorbringen exzellenter technologischer Lösungen und Produkten ausreichend für den Erfolg. In ingenieursstarken Unternehmenskulturen hat dies oft zu „Happy Engineering“ geführt, bei dem technologisch faszinierende Produkte am Markt entsorgt werden mussten. Doch in immer mehr Branchen reicht heutzutage ein reiner Fokus auf Produkt- oder Prozessinnovationen nicht mehr aus. Steigender Wettbewerbsdruck, die anhaltende Globalisierung, aufschließende Konkurrenten aus Fernost, und Produkte, die zu Commodities werden, sind nur einige Gründe dafür. Hinzu kommen die Einführung neuer Technologien, konvergierende Industriegrenzen, veränderte Markt- und Wettbewerbsbedingungen und regulatorische Veränderungen, die viele Produkte und Prozesse – mögen sie noch so innovativ sein – obsolet machen und die Spielregeln einer Branche auf den Kopf stellen.

Empirische Ergebnisse belegen eindeutig, dass Geschäftsmodellinnovationen mit höherem Erfolgspotenzial für das innovierende Unternehmen verbunden sind als reine Produkt- und Prozessinnovationen. So zeigt eine Studie von *The Boston Consulting Group*, dass Geschäftsmodellinnovatoren über einen Zeitraum von fünf Jahren im Durchschnitt um sechs Prozent profitabler als reine Produkt- oder Prozessinnovatoren sind. Ebenso sind 14 der 25 innovativsten Unternehmen der Welt vor allem Geschäftsmodellinnovatoren (BCG 2009). Diese Ergebnisse decken sich mit einer weiteren Studie der *IBM* (2012), wonach Outperformer einer Branche im Durchschnitt doppelt so häufig ihr Geschäftsmodell innovieren wie die steckengebliebenen Underperformer.

Zweifellos sind gute Produkte und Prozesse nach wie vor wichtig, werden in Zukunft aber nicht mehr über Erfolg oder Misserfolg von Unternehmen entscheiden. Wir sind im Zeitalter von Geschäftsmodellinnovationen angelangt, in welchem das Schicksal von Unternehmen immer häufiger davon abhängt, ob sie es auch verstehen, sich mit einem innovativen Geschäftsmodell von dem übrigen Allerlei in ihrer Branche abzuheben.



Der Wettbewerb wird in Zukunft nicht zwischen Produkten oder Prozessen stattfinden, sondern zwischen Geschäftsmodellen.

Tatsächlich gehen die großen Erfolgsgeschichten weniger auf ein neues großartiges Produkt, sondern auf das innovative Geschäftsmodell dieser Unternehmen zurück.

- Amazon ist der größte Buchhändler der Welt geworden, ohne ein einziges Ladengeschäft.

- Apple ist der größte Musikeinzelhändler und hat keine einzige CD verkauft.
- Pixar hat in den letzten zehn Jahren elf Oscars gewonnen, ohne einen einzigen Schauspieler zu zeigen.
- Netflix hat das Videothekengeschäft neu erfunden und das, ohne eine einzige Videothek zu betreiben.
- Skype ist der größte grenzüberschreitende Kommunikationsanbieter der Welt, ohne eigene Netzwerkinfrastruktur.
- Starbucks ist die weltweit größte Kaffeehauskette, die Kaffee standardisiert zu Höchstpreisen verkauft.



Sei paranoid

Die Folgen für die Unternehmen, welche im Innovationsrennen mitspielen müssen, sind drastisch. Die alte Regel der *The Boston Consulting Group* bezüglich der Pflege der Cash Cows gilt heute immer eingeschränkter. Vielmehr müssen Unternehmen immer häufiger und schneller auch ihr derzeit noch erfolgreiches Geschäftsmodell hinterfragen. Dies erfordert eine gewisse paranoide Grundeinstellung, wie sie Steve Jobs innehatte: Jederzeit die Grundsäulen des heutigen Erfolgs hinterfragen und mental jederzeit auf den Untergang vorbereitet zu sein, selbst wenn heute noch Spitzenerträge erzielt werden. Wir befinden uns im Zeitalter der temporären Wettbewerbsvorteile: Erfolg bleibt nur, wenn die Wurzeln stetig hinterfragt werden.

1.2 Elemente eines Geschäftsmodells

Das Wort Geschäftsmodell ist heute in aller Munde. Es wird verwendet, um die aktuellen Tätigkeiten einer Firma zu beschreiben oder auch um einen Aufbruch zu signalisieren wie zum Beispiel mit der oft getätigten Aussage „Wir müssen unser Geschäftsmodell ändern, um erfolgreich zu bleiben“. Es gibt wohl kaum einen Manager, der diese Phrase noch nicht verwendet hat. Fragt man allerdings nach, was der Begriff genau bedeutet, erhält man eine Vielfalt an Antworten. Selbst in derselben Firma herrscht oft kein einheitliches Verständnis über den Begriff. Dies führt dazu, dass Leute, die im selben Raum sitzen und über ihr Geschäftsmodell diskutieren, oft ganz unterschiedliche Auffassungen haben, was das Geschäftsmodell eigentlich beinhaltet. Man muss sich dann nicht wundern, wenn anschließend wenig Produktives dabei herauskommt.

Auf der Basis unserer langjährigen Arbeit mit Firmen zu diesem Thema haben wir ein einfaches und trotzdem ganzheitliches Modell zur Beschreibung des Geschäftsmodells entwickelt. Ein solches vereinfachtes Modell ist gerade für die interaktive Skizzierung eines Geschäftsmodells in Workshops und Diskussionen zielführender als komplexe

Canvas, da fokussierter diskutiert wird. Unser Modell für die Beschreibung von Geschäftsmodellen besteht aus vier Dimensionen und wird in einem „magischen Dreieck“ dargestellt (Bild 1):

1. **Der Kunde – wer sind unsere Zielkunden?** Für jedes erfolgreiche Geschäftsmodell muss ein Unternehmen genau verstehen, welches die relevanten Kundensegmente sind, die adressiert werden sollen, und welche nicht. Der Kunde steht im Zentrum jedes Geschäftsmodells – immer und ohne Ausnahme.
2. **Das Nutzenversprechen – was bieten wir den Kunden an?** Die zweite Dimension beschreibt, was den Zielkunden angeboten wird, um deren Bedürfnisse zu befriedigen. Das Nutzenversprechen beschreibt alle Leistungen eines Unternehmens (Produkte und Dienstleistungen), die dem Kunden von Nutzen sind.
3. **Die Wertschöpfungskette – wie stellen wir die Leistung her?** Um das Nutzenversprechen zu erzielen, muss ein Unternehmen verschiedene Prozesse und Aktivitäten durchführen. Diese Prozesse und Aktivitäten zusammen mit den involvierten Ressourcen und Fähigkeiten und ihre Koordination entlang der Wertschöpfungskette eines Unternehmens bilden die dritte Dimension im Design eines Geschäftsmodells.
4. **Die Ertragsmechanik – wie wird Wert erzielt?** Die vierte Dimension erklärt, warum ein Geschäftsmodell finanziell überlebensfähig ist. Es beinhaltet Aspekte wie die Kostenstruktur und die Umsatzmechanismen. Diese Dimension beantwortet die zentrale Frage jeder Firma: Wie erzielt man mit dem Geschäft Wert?

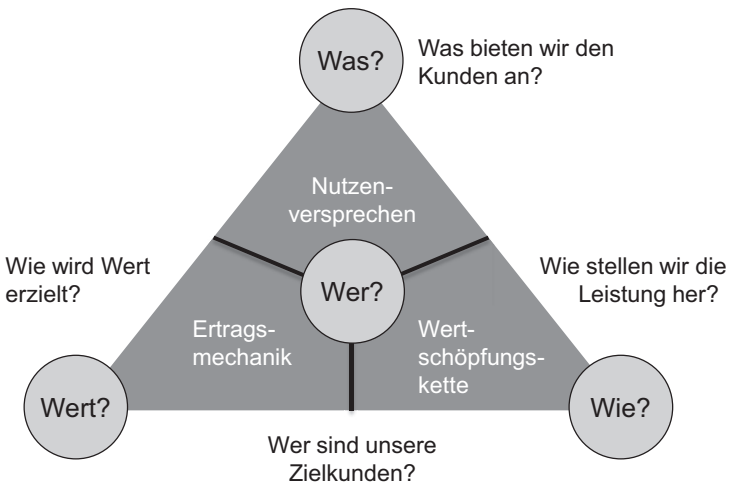


Bild 1: Das magische Dreieck mit den vier Dimensionen eines Geschäftsmodells

Durch die Beantwortung dieser vier Fragen und die Konkretisierung der Kundensegmente, des Nutzenversprechens, der Wertschöpfungskette und der Ertragsmechanik wird das Geschäftsmodell konkret und fassbar und ermöglicht eine Basis für seine Innovation. Wir sprechen von einem „magischen Dreieck“, da die Optimierung an einem der Eckpunkte (beispielsweise Ertragsoptimierung) automatisch Antworten der beiden anderen Seiten (Nutzenversprechen oder Wertschöpfungskette) erfordert.



Wer-Was-Wie-Wert?

Zusammenfassend ist ein Geschäftsmodell darüber definiert, wer die Kunden sind, was verkauft wird, wie man es herstellt und wie man einen Ertrag realisiert. Kurz gesagt, das Wer-Was-Wie-Wert? definiert ein Geschäftsmodell, wobei die ersten beiden „W“ die externe Dimension eines Geschäftsmodells adressieren und die letzten beiden „W“ die interne Dimension.

Um eine Geschäftsmodellinnovation handelt es sich dann, wenn mindestens zwei dieser vier Elemente geändert werden:

- **23andMe:** Das Biotech-Unternehmen *23andMe* bietet durch ein innovatives Geschäftsmodell Gentests über das Internet an. Die Kunden von *23andMe* erhalten nach ihrer Anmeldung ein Test-Kit und senden daraufhin ihre Speichelflüssigkeit ein und erhalten durch *23andMe* Informationen über ihren genetisch determinierten Gesundheitszustand (*Wie?*). Die Informationen über die Gentestergebnisse sind von großer Bedeutung für die Forschung und Entwicklung von neuen Medikamenten und Behandlungsmethoden und dienen dabei *23andMe* als innovative Ertragsquelle (*Wert?*).
- **Amazon:** Das E-COMMERCE-Versandhaus *Amazon* hat den größten Online-Handelshop gebildet, indem die Angebotspalette vom ursprünglichen Bücherangebot auf Unterhaltungselektronikprodukte, Textilien, Medizin- und Kosmetikprodukte sowie digitale Güter erweitert worden ist (*Was?*). Dabei sind die ursprünglichen Erfahrungen, Prozesse und Distributionskanäle des Buchhandels auf die neuen Produktkategorien erweitert worden (*Wie?*). Im Sinne des LEVERAGE CUSTOMER DATA-Muster werden die Kundendaten bei *Amazon* als lukrative Ressource dazu genutzt, den Kunden auf Basis individueller Kaufempfehlungen zu Impulskäufen zu verleiten (*Wie? Wert?*). Durch das Geschäftsmodellmuster TWO-SIDED MARKET bietet *Amazon* auch Händlern an, ihre Produkte über die Handelsplattform zu verkaufen, und erweitert dabei seine relevanten Kundensegmente (*Wer?*).
- **BackWerk:** Bei der Selbstbedienungsbäckerei *BackWerk* sammeln die Kunden die gewünschten Brote und Gebäcke selber ein und verpacken ihren Einkauf dann auch gleich selbst (*Was? Wie?*). Durch die Einbindung des Kunden in die Wertschöpfung des Unternehmens gelingt es *BackWerk*, die Personalkosten zu minimieren und die Backwaren im Vergleich zu herkömmlichen Bäckereien 30 bis 45 Prozent günstiger anzubieten (*Wert?*). Durch ein FRANCHISING-Konzept hat *BackWerk* bisher über 285 Filialen aufgebaut und befindet sich seit Eröffnung der ersten Selbstbedienungsbäckerei auf Erfolgskurs.
- **Dell:** Das Computerunternehmen *Dell* hat sich seit 1984 auf den Direktvertrieb fokussiert, wodurch dem Endkunden individuell zusammengestellte Produkte zu kostengünstigen Preisen angeboten werden können, da keine Zwischenhändlerkosten anfallen (*Was? Wie?*). Durch die direkten Kundenbestellungen gewinnt *Dell* wertvolle Informationen über den tatsächlichen Absatz, was ein effizienteres Lagermanagement

ermöglicht und dabei hilft, das Partnerschaftsnetzwerk besser zu managen (*Wie?*). Das Unternehmen generiert durch ein ADD-ON-Konzept zusätzlichen Umsatz, indem der Kunde nebst den Basiskomponenten zusätzliche Produktkomponenten zu seinem individuell zusammengestellten Computer hinzufügen kann (*Wert?*).

- **Dennemeyer:** Das Unternehmen *Dennemeyer* hat sich als LAYER PLAYER auf das Patent- und Markenmanagement konzentriert und bietet für diverse Branchen ein umfassendes Spektrum an IP-Dienstleistungen an, wie rechtliche Beratungen, Portfolio-Services sowie Software-Lösungen (*Was?*). *Dennemeyer* ist dabei hoch integriert und stark auf das IP-Management fokussiert, wodurch es dem Unternehmen gelingt, jedem Kunden eine Gesamtlösung für sein jeweiliges IP-Management anzubieten (*Wie?*).
- **eBay:** Das Internetauktionshaus *eBay* hat die Handelswelt auf den Kopf gestellt, indem es ihm durch die Online-Auktionsplattform gelang, einen globalen Marktplatz für fast alle vorstellbaren Güter zu kreieren (*Was?*), die auch Anbieter und Käufer ansprechen, die in traditionellen Handelsgeschäften nicht fündig geworden sind (*Wer?*). Als Facilitator-Rolle ermöglicht und vereinfacht *eBay* den Transaktionsablauf zwischen den Parteien und übernimmt keine weiteren Aufgaben wie Lagermanagement oder Versand (*Wie?*). *eBay* generierte durch die Einnahmen von Auktionsgebühren im Jahr 2011 einen Umsatz in der Höhe von 11,6 Milliarden US-Dollar (*Wert?*).
- **Flyeralarm:** Das im Jahr 2002 gegründete Unternehmen ist durch ein innovatives Geschäftsmodell zu einer der größten Online-Druckereien in Europa geworden und generiert mittlerweile einen Umsatz in der Höhe von 200 Millionen Euro. *Flyeralarm* bietet dem Kunden durch ein Online-Konzept eine schnelle und kostengünstige Abwicklung von Plakat- und Flyer-Druckaufträgen an, die innerhalb von 24 Stunden versandt werden (*Was?*). Bei *Flyeralarm* bestellt der Kunde über eine Online-Plattform und wählt dabei bereits präzise aus, was er in welcher Größe und auf welchem Papier gedruckt haben möchte. Die Ausführung des Druckauftrags ist von *Flyeralarm* zu 99 Prozent automatisiert worden, wodurch das Unternehmen schnelle und kostengünstige Lieferungen garantieren kann (*Wie? Wert?*).
- **Google:** Der Internetgigant *Google* bietet den Kunden diverse Leistungen an, unter anderem die Suchmaschine, persönliche Kalender- und E-Mail-Dienste, Kartenapplikationen und Bewertungssysteme und generiert dadurch wertvolle Kundeninformationen (*Was?*). Dem Unternehmen gelang es, eine breite Kundenbasis aufzubauen, auf Seiten der Nutzer wie auch auf Seiten der Werbenden (*Wer?*). Die Kundendaten kann *Google* für die effektive personalisierte Werbung nutzen (*Wie?*). Durch das Anbieten personalisierter Pay-per-click-Werbung durch *AdSense* gelang *Google* eine äußerst erfolgreiche Ertragsmodellinnovation (*Wert?*). Die Werbenden zahlen nur dann, wenn die Nutzer auch wirklich auf ihr Inserat klicken, wodurch Streuverluste minimiert werden können. *Google* generiert durch Werbeeinnahmen über 90 Prozent des jährlichen Milliardenumsatzes.
- **Groupon:** Das Geschäftsmodell von *Groupon* basiert auf dem Vermitteln von gutscheinbasierten Rabattangeboten (sogenannten „Deals“) zwischen den Käufern auf der einen und den Angebotshändlern auf der anderen Seite (*Was? Wer?*). Dadurch entstehen im Sinne des TWO-SIDED-MARKET-Musters indirekte Netzwerkeffekte, wodurch sich die Nutzergruppen an *Groupon* binden lassen (*Wie?*). Die Rabattplatt-

form *Groupon* generiert ihre Erträge durch einen Anteil am Umsatzvolumen, d. h., die Umsätze werden zwischen dem Angebotshändler und *Groupon* geteilt (*Wert?*).

- **Rolls-Royce:** Der britische Flugzeugturbinenhersteller *Rolls-Royce* hat mit dem „Power-by-the-hour“-Angebot ein innovatives Geschäftsmodell eingeführt. Die Airlines bezahlen nur noch die Betriebsstunden der Turbinen und sind nicht mehr dazu verpflichtet, die Turbinen zu kaufen (*Was?*). Die Turbine als solches verbleibt dabei im Besitz von *Rolls-Royce*, welches für die Wartung und Instandhaltung der Turbine zuständig ist (*Wie?*). *Rolls-Royce* konnte durch die Abrechnung der geflogenen Flugstunden konstante Umsatzströme generieren und durch ein effizientes Servicekonzept die Kosten senken (*Wert?*). Als Nebeneffekt ändert sich auch der Mindset der Mitarbeiter: Während früher mit Wartung direkter Umsatz generiert wurde und daher die Entwicklung ambivalente Ziele hatte, werden mit dem neuen Geschäftsmodell die wartungsarmen Turbinen zum obersten Ziel.
- **Zopa:** Ein Beispiel für einen Geschäftsmodellinnovator in der Finanzbranche ist das 2005 gegründete Unternehmen *Zopa*. Es handelt sich hierbei um die weltweit erste sogenannte Social-Lending-Plattform, auf der Privatpersonen sich gegenseitig untereinander Kredite verleihen können (*Was?*). *Zopa* vermittelt die Kreditsuchenden, die den benötigten Kreditbetrag sowie eine Spanne für die gewünschten Kreditkonditionen im Voraus angeben, an willige Kreditgeber (*Wie?*). Durch dieses Konzept findet die Kreditvergabe unter Ausschaltung jeglicher Form von Banken statt, wodurch sowohl Kreditgeber als auch Kreditnehmer in Form von verbesserten Zinskonditionen profitieren. *Zopa* verdient sein Geld durch eine Gebühr von jedem Kreditnehmer, wobei für Kreditgeber keine Gebühren anfallen (*Wert?*).

Wie die Beispiele zeigen, beziehen sich Geschäftsmodellinnovationen immer auf mindestens zwei der vier grundlegenden Dimensionen:



Als Faustregel zur Abgrenzung von Produkt- und Prozessinnovation gilt, dass sich eine Geschäftsmodellinnovation auf mindestens zwei der vier Geschäftsmodellkomponenten (*Wer-Was-Wie-Wert?*) signifikant auswirkt.

Ziel einer jeden Geschäftsmodellinnovation sind das Schaffen und das Abschöpfen von Wert oder in den Worten eines uns bekannten CEOs: „*Create value, capture value.*“ Während fast alle Geschäftsmodellinnovatoren gut darin sind, Wert zu schaffen, versagen viele darin, den geschaffenen Wert für sich nutzbar zu machen. Man denke hier an *YouTube*, das Internetvideoportal, auf dem die Benutzer kostenlos Video-Clips ansehen und hochladen können. Die Finanzierung erfolgt über die Werbung. *YouTube* schafft viel Wert: Pro Tag verzeichnet das Portal zwei Milliarden Aufrufe und pro Minute werden über 48 Stunden Videomaterial auf die Plattform geladen. Trotz der hohen Akzeptanz der Plattform macht *YouTube* sieben Jahre nach der Gründung immer noch Verluste.

Auch die soziale Plattform *Facebook* hatte eine enorm erfolgreiche Geschäftsmodellinnovation. Das Wachstum ist unverändert, jedoch ist der Aktienkurs beim Börsengang 2012 drastisch eingebrochen. Ein Grund dafür liegt darin, dass *Facebook* den Wert nicht mehr so stark für sich sichern kann wie früher. Die zunehmende Mobilität über Smartphones

lässt die Werbeattraktivität sinken, da eine Werbung auf dem Smartphone deutlich weniger greift als auf einem PC.



Eine erfolgreiche Geschäftsmodellinnovation schafft Werte und schützt diese für das eigene Unternehmen. „Create value, capture value.“ Oft wird der zweite Teil vernachlässigt.

■ 1.3 Die dominante Branchenlogik als größte Herausforderung

Generationen von Führungskräften wurden getrimmt auf die Branchenanalyse von Michael Porter mit den „Five Forces“. Darin ist zunächst nichts Schlechtes zu sehen. Kernidee dieses Ansatzes ist, die Industrie im Detail zu analysieren und damit zu versuchen, durch eine bessere Positionierung gegenüber den Wettbewerbern einen Vorteil zu erzielen. Die Kollegen Kim und Mauborgne haben sich 2005 mit ihrer „Blue-Ocean-Strategie“ erstmals in der Öffentlichkeit erfolgreich aus der Porterschen Box herausbewegt. Die Kernbotschaft lautet: Wenn Firmen ihr Geschäftsmodell erfolgreich innovieren möchten, müssen sie den hochkompetitiven roten Ozean verlassen und neue unberührte Märkte schaffen, in welchen sie wachsen und gedeihen können. „Schlage deinen Wettbewerb, ohne deinen Wettbewerb schlagen zu wollen“ ist das Mantra der Geschäftsmodellinnovatoren.

Neue Geschäftsmodelle werden nur geschaffen, wenn die Unternehmen sich nicht an den traditionellen Wettbewerbern orientieren: *IKEA* hat mit seinem preiswerten und trotzdem modischen Design und neuartigen Verkauf von Möbeln die Möbelindustrie revolutioniert. Die britische Rockband *Radiohead* versetzte bei der Vermarktung ihres Albums *Rainbows* die Musikindustrie mit einem Konzept in Aufruhr, wonach der Kunde den Preis für das Album selbst bestimmen kann, was zu Bekanntheitssteigerungen, erhöhten Konzertbesucherzahlen und vermehrten Verkäufen älterer Alben geführt hat. *Fressnapf* hat den Tierbedarfshandel mit einem FRANCHISING-Konzept revolutioniert und ist heute in Europa zum größten Unternehmen in seiner Branche aufgestiegen. Und *Car2Go* innovierte die Mietwagenindustrie mit seinem innovativen Car-Sharing-Konzept, in dessen Rahmen man Autos im Minutentakt mieten kann.

Warum innoviert nicht jede Firma ihr Geschäftsmodell und bewegt sich damit in einen blauen Ozean? In internationalen Großkonzernen entfallen auf die tatsächliche Entwicklung innovativer Geschäftsmodelle beispielsweise gerade mal knapp zehn Prozent des Innovationsbudgets. In klein- und mittelständischen Unternehmen liegt die Zahl noch deutlich tiefer. Die Antwort findet sich nicht im fehlenden Willen. Vielmehr ist das Denken außerhalb der eigenen Branchenlogik schwierig, mentale Barrieren blockieren die Entwicklung gänzlich neuer Ideen. Selbst grundsätzlich offen denkende Führungskräfte

schaffen es kaum, die dominante Logik ihrer Firma und ihrer Branche nach einigen Jahren Erfahrung zu durchbrechen. Jedes Unternehmen arbeitet in einer Branche, die aufgrund des Zusammenspiels der Wettbewerber sowie der existierenden Wertschöpfungskette nach einer herrschenden Struktur funktioniert. Und auch wenn in vielen Firmen diese gar nicht explizit besprochen wird, so hat sie sich etabliert und das eigene Unternehmen hat sich danach in seinem heutigen Geschäftsmodell ausgerichtet. Jahrzehntelang haben Managementbücher dieses uniforme, eindimensionale Denken als starke „Corporate Identity“ und damit als Wettbewerbsvorteil gelobt.

Die dominante Branchenlogik wird immer dann sichtbar, wenn ein Neueinsteiger im Unternehmen Fragen stellt, die nur ein Newcomer stellen kann. Nachsichtig und geduldig erklären dann die eingefleischten Branchenexperten dem Neuling die dominante Branchenlogik: „*Unsere Branche ist anders als andere. Das Geschäft läuft hier nun einmal nur so. Anders akzeptiert es der Kunde nicht.*“ Diese, von den Soziologen als „Orthodoxie“ bezeichneten, Grundsäulen eines Unternehmens lassen sich kaum ändern. Die Führungskräfte verstehen meist nicht, warum sie ihre Komfortzone verlassen sollen, solange sie mit dem bisherigen Geschäftsmodell immer noch Gewinne erzielen. Sie halten an ihrer dominanten Logik fest und unterschätzen die Notwendigkeit der Veränderung. Sollten die Gewinne jedoch einmal einbrechen, ist es oft zu spät für neue Geschäftsmodelle. Dann hilft meist nur noch die Telefonnummer des Sanierungsexperten, der die Kosten reduziert. Michael Dell sagte es einmal treffend anlässlich einer Großveranstaltung: „*Um Innovation muss man sich kümmern, wenn es einem gut geht.*“

Die Insolvenz von *Kodak* ist darauf zurückzuführen, dass die dominante Branchenlogik nicht rechtzeitig durchbrochen wurde. Obwohl *Kodak* 1975 sogar die erste Digitalkamera entwickelt hatte, verzichteten sie auf die Markteinführung – aus Angst, das dominante Geschäftsmodell, nämlich die analoge Fotografie, zu unterwandern. In der Welt der analogen Fotografie wurde viel Geld mit Verbrauchsmaterialien – Filmen und deren Entwicklung – verdient. Die Herstellung von Kameras spielte im Geschäftsmodell von *Kodak* nur eine kleine Rolle. *Kodak* glaubte fest daran, dass die analoge Fotografie erhalten bleibt, und prognostizierte 1999, als eine große Welle neu entwickelter Digitalkameras auf den Markt kamen, dass zehn Jahre später die digitale Fotografie einen Marktanteil von nur fünf Prozent haben werde. Eine existenzielle Fehleinschätzung: In 2009 entfielen nur noch fünf Prozent des Markts auf die analoge Fotografie und der Rest auf die digitale Fotografie. 2012 wurde Insolvenz angemeldet.

Eine ähnliche Geschichte schrieben auch die früheren „Big Five“ der Musikindustrie (*Universal, Warner, BMG, Sony, EMI*). Auch sie haben es nicht geschafft, die dominante Branchenlogik rechtzeitig zu durchbrechen, sondern hielten krampfhaft an ihr fest. Die 1982 vom *Fraunhofer-Institut* entwickelte MP3-Technologie ermöglichte den raschen Austausch von Musikdateien in den 1990er Jahren. Ein reger Tauschhandel ohne Beachtung der Urheberrechte ist daraufhin im Internet entstanden. Anstatt anzuerkennen, dass die MP3-Technologie die Musikindustrie revolutionieren wird, setzten die Firmen auf Rechtstreitigkeiten mit den aufkommenden Playern wie *Napster*. Erst als dann der Branchenneuling *Apple* eine legale Alternative zum Download von Musik aus dem Internet auf den Markt brachte, erkannten die Big Five, dass die dominante Branchenlogik nun endgültig durchbrochen und kein Weg zurück mehr möglich war.



Für erfolgreiche Geschäftsmodellinnovationen ist es unabdingbar, die dominante Branchenlogik zu durchbrechen und Ideen außerhalb der existierenden Denkschemata zu entwickeln. Nur dann kann wirklich Neues entstehen.

Die Integration von neuen Ideen von außen scheint eine vielversprechende Möglichkeit zu sein, um die Mitarbeiter aus ihren gewohnten Denkstrukturen zu lösen. Das „Not-invented-here-Syndrom“ greift dann allerdings schnell und erstickt die neuen Ideen, bevor sich diese überhaupt entfalten können. Eine Methode zur Innovation von Geschäftsmodellen muss demnach eine Balance finden zwischen der Notwendigkeit, externe Ideen zu integrieren, und dem Bedürfnis der Führungskräfte, ihre eigenen Ideen weiterentwickeln zu können. Zusammenfassend kann man sagen, dass der Geschäftsmodellinnovation bislang noch etwas Mythisches anhaftet, das viele Unternehmer davon abhält, diese wichtige Aufgabe anzugehen.

Folgende Mythen hört man immer wieder, wenn man mit Managern über Geschäftsmodellinnovation spricht:

▪ **Der Erstbesteigungsmythos**

„Kommerzielle Durchbrüche kommen von Ideen, die noch niemand zuvor hatte.“ *Fakt* ist, dass neue Geschäftsmodelle oft auch Elemente von anderen Geschäftsmodellen in anderen Branchen enthalten. So hat beispielsweise Charles Merrill nach der Gründung der Bank *Merrill Lynch* bewusst Elemente aus dem Geschäftsmodell von Supermärkten auf die Bankindustrie übertragen. Dadurch konnte er einen Supermarkt für Finanzdienstleistungen schaffen.

▪ **Der Think-Big-Mythos**

„Geschäftsmodellinnovationen sind immer radikal und Weltneuheiten.“ Die meisten Menschen denken bei neuen Geschäftsmodellen an die großen Sprünge von internet-basierten Unternehmen.

Fakt ist, dass ein neues Geschäftsmodell, ähnlich wie bei der Produktinnovation, auch inkrementeller Natur sein kann. So ist die ursprüngliche Geschäftsmodellinnovation von *Netflix*, Videos und DVDs per Post zu versenden, inkrementeller Natur und war dennoch sehr erfolgreich und wertvoll für das Unternehmen. Mit den gesteigerten Möglichkeiten des Internets hat *Netflix* später sein Geschäftsmodell sukzessive in Richtung Online-DVD-Streaming-Service ausgebaut.

▪ **Der Technologiemythos**

„Jede Geschäftsmodellinnovation beruht auf einer faszinierenden neuen Technologie, die zu neuen Produkten führt.“

Fakt ist, dass neue Technologien häufig Treiber für neue Geschäftsmodelle sind, diese aber meist generisch sind. Solche Technologien, wie das Internet, die AutoID-Technologien (z. B. RFID) oder das Cloud Computing, sind breit bekannt und allen zugänglich. Der kreative Sprung liegt in der Anwendung und Nutzbarmachung für das eigene Unternehmen, um das Geschäft zu revolutionieren. Die Entdeckung des betriebswirtschaftlichen Potenzials einer neuen Technologie ist die wahre Revolution.

▪ **Der Zufallsmythos**

„Geschäftsmodellinnovationen sind ein Zufallsprodukt und können nicht systematisch angegangen werden.“

Fakt ist, dass neue Geschäftsmodelle genauso hart erarbeitet werden müssen, wie neue Produkte, neue Technologien, neue After-Sales-Prozesse oder neue Logistikkonzepte. Es erfordert eine hartnäckige Suche mit großer Energie, die ähnlich einer Expedition in neue Gefilde gut geplant und vorbereitet werden kann.

▪ **Der Einstein-Mythos**

„Die wirklich innovativen Ideen sind den kreativen Genies vorbehalten.“

Fakt ist, dass Erfolge heute immer weniger das Resultat von genialen Einzelpersonen sind. An die Stelle von Edison und Wright treten heute interdisziplinäre, bereichs- und oft auch unternehmensübergreifende Teams. Innovation hat sich von der Einzeldisziplin aus der Pionierzeit zur Mannschaftssportart gewandelt. Gerade bei Geschäftsmodellinnovationen ist dies am dringlichsten. Ansonsten bleibt es eine gute Idee eines Einzelnen. So wurde zum Beispiel eine der größten Innovationen in den letzten Jahren, die iPod/iTunes-Kombination, nicht von Steve Jobs bei *Apple* im Alleingang entwickelt, wie viele meinen. Tony Fadell, ein damals externer Freelancer im IT-Bereich hatte innerhalb weniger Wochen die Idee geboren. Das erste Funktionsmuster wurde dann von einem 35-köpfigen Team unter der Leitung von *Apple* zum Prototypen entwickelt. Im Team waren neben *Apple* auch die Designfirma *IDEO*, *Connectix*, *General Magic*, *WebTV* und *Philipps* vertreten. Portal Player, bestehend aus *Wolfson*, *Toshiba* und *Texas Instruments*, führte das technische Design und erhielt dafür 15 US-Dollar für jeden verkauften iPod. Die Erfolgsgeschichte iPod war ein hoch arbeitsteiliges Projekt, das ohne die verschiedenen Kompetenzen nicht erfolgreich gewesen wäre. Oft stellen wir fest, dass Heldentum gefragt ist und ex-post Mythen um einzelne Genies und Heureka-Momente entwickelt werden.

▪ **Der Größenmythos**

„Ein großer Durchbruch benötigt immer viele Ressourcen.“

Fakt ist, dass die größten Revolutionen in Geschäftsmodellinnovationen von Außenseitern vorgenommen wurden. Deutlich wird dies im Internetgeschäft, wie die Unternehmen hinter den meistbesuchten Websites zeigen. Alle Top-drei-Unternehmen waren völlige Außenseiter: *Google* wurde von Larry Page und Sergey Brien in 1998 gegründet. *Facebook* wurde 2004 von Mark Zuckerberg gegründet und *YouTube* von Chad Hurley, Steve Chen und Jawed Karim 2005. Als erster etablierter Konzern der „Old Economy“ kommt *BBC Online* erst auf Platz 40 (!), alle anderen Unternehmen waren einmal Start-ups. Die Durchsetzung und Verbreitung der Geschäftsmodelle bedurfte großer Investitionen, aber der Start war bei den meisten erfolgreichen Internetfirmen klein und smart. Der erfolgreiche Serienunternehmer und *AutoScout24*-Gründer Joachim Schoss sagte uns einmal in St. Gallen: „*Corporates können das nicht, gerade wegen der vielen Ressourcen.*“ Wichtiger als reine Ressourcenstärke sind vielmehr die richtigen Ideen und der Mut, den ersten Schritt zu gehen.

▪ **Der F & E-Mythos**

„Große Innovationen kommen aus der F & E-Abteilung.“

Fakt ist, dass das Thema Geschäftsmodellinnovation von bereichsübergreifender Natur ist und – je nach konkretem Fall – seinen Ursprung in verschiedenen Organisa-

tionseinheiten haben kann, wie die vier Elemente eines Geschäftsmodells – das *Wer-Was-Wie-Wert?* – unmittelbar verdeutlichen. Es ist also nicht mehr nur die F&E, die traditionell für neue Produkte zuständig ist, sondern auch Abteilungen wie die Bereiche Strategie, Marketing, After-Sales, Service, Logistik, Einkauf und viele andere. *„Geschäftsmodellinnovation ist die Grundaufgabe eines jeden Mitarbeiters – vom Shareholder bis zum Hausmeister“*, wie uns Dr. Theodor Niehaus, der Geschäftsführer von *Festo Didactic*, versicherte.

Mit diesen Mythen möchten wir gründlich aufräumen. Innovation ist die Grundaufgabe einer jeden Führungskraft, für das Verwalten der Routine ist der Lohn nicht gerechtfertigt. Wie jeder Friseur eine gute Schere und jeder Schreiner funktionierende Werkzeuge hat, so benötigen auch die Innovatoren in wirklich unternehmerischen Unternehmen funktionierende Werkzeuge für Geschäftsmodellinnovation.