

Geschäftsmodell-Innovation: Nicht nur Technologie

Prof. Dr. Hans-Erich Müller, Berlin

Die Veränderung der Welt durch die digitale Revolution hat gerade erst begonnen. Nicht mehr nur überlegene Produkte und Produktionsprozesse entscheiden im Wettbewerb: Mit innovativen Geschäftsmodellen werden bestehende Branchen umgewälzt und neue entstehen. Als Apple beispielsweise 2003 den iPod zusammen mit dem iTunes Store vorstellte, schuf das Unternehmen einen neuen Milliardenmarkt für mobile Unterhaltung. Entscheidend dabei war weniger ein neues Produkt, denn digitale Musikabspielgeräte gab es bereits damals, sondern ein neuartiges Geschäftsmodell. Durch die Verknüpfung von Hardware, Software und preiswertem Musikcontent wurde der Zugriff auf Musikstücke einfach und praktisch und damit nicht nur zu einer Alternative zur CD, sondern auch zum illegalen Download.

Zwar sind neue Technologien nicht alles. Denn für zuvor innovative Geschäftsmodelle – Discounter wie Wal-Mart und Aldi, Billigfluggesellschaften wie Southwest-Airlines und Ryanair und Selbstbaumöbel wie die von Ikea – waren digitale Technologien noch nicht geboren oder erfolgskritisch. Aber der entscheidende Schub geht von der Digitaltechnologie aus. Die Verbreitung begann mit der Börsenblase der sogenannten New Economy zur Jahrtausendwende. Anfangs standen die Chancen der Internetpioniere wie Yahoo und Google im Mittelpunkt, inzwischen sind die Risiken für etablierte Unternehmen und Branchen hinzugekommen, die durch die anhaltende digitale Revolution herausgefordert werden. Der Niedergang einstiger Weltmarktführer, wie Kodak, Dell und Nokia ist dafür ein Beispiel. Direktbanken stellen die traditionelle Bankfiliale in Frage, der Online-Handel mit Ama-

zon und Zalando setzt selbst Branchengrößen wie Saturn-/Media-Markt oder den Otto-Versand unter Druck und die Folgen des Internets der Dinge (Industrie 4.0) zeichnen sich bereits ab. Die Suche nach innovativen Geschäftsmodellen hat inzwischen strategische Bedeutung für Unternehmen jeder Branche.

Innovative Geschäftsmodelle sind also ein aktuelles und relevantes Thema. Einen Einblick in die inzwischen umfangreiche Literatur geben die Sammelbände von Bieger (2011) und Schallmo (2014). Ziel dieses Beitrages ist eine Einführung in bekannte Konzepte mit einigen Überlegungen zu Stolpersteinen, die auch in der Praxis eine Rolle spielen. Die Digitaltechnologie ist dabei ganz unterschiedlich relevant.

Von einem einfachen Grundmodell geht der Autor dieses Artikels in seinem Buch „Unternehmensführung“ aus. Ein Geschäftsmodell ist das Grundprinzip, mit dem ein Unternehmen sein Geschäft betreibt. Dazu gehören (vgl. Abb. 1):

fer erzeugt, als die Konkurrenz. Merkmale dafür sind ein Mix aus Preis, Verfügbarkeit, Qualität, technischen Eigenschaften, Image, Farbe, Geschmack usw., wodurch ein Alleinstellungsmerkmal aus Kundensicht erzeugt wird. Das Unternehmen Hilti beispielsweise, traditionell ein Hersteller von Elektrowerkzeugen, schuf ein innovatives Nutzenversprechen, indem es sein Werkzeugarsenal an Bauunternehmen vermietete und damit auch zum Dienstleister wurde.

- **Wertausstattung** als Input: Dem gegenüber steht die Ressourcenbasis (Resource Based View), die aufgrund ihrer Einzigartigkeit geeignet ist, einen Wettbewerbsvorteil zu erzielen. Dies wird nachhaltig nur gelingen, wenn es sich um Kernkompetenzen bzw. dynamische Fähigkeiten handelt, die wertvoll, selten, schwer zu imitieren und zu ersetzen sowie organisatorisch verankert sind und die den Zugang zu unterschiedlichen Märkten erlauben. Dazu gehören unter anderem das Know-how und

das Unternehmen mit seinen Kernkompetenzen neuartige Produkte, wie den Tischkopierer, für unterschiedliche Märkte entwickeln konnte.

- **Wertkette** als Throughput: Zwischen diesen beiden Polen befindet sich das Aktivitätssystem, der integrierte Wertschöpfungsprozess, der auf dieser Basis zu einem Produkt- und/oder Serviceangebot führt und wodurch sich das Geschäftsmodell vom Wettbewerber abhebt. Dazu gehören primäre und sekundäre Aktivitäten, wie Forschung & Entwicklung, Beschaffung und Logistik, Produktion, Marketing und Vertrieb sowie Service, die die Grundlage einer Wertkette (Value Chain) bilden.

Die strategische Spannung zwischen Markt- versus Ressourcenperspektive steht hier im Mittelpunkt. Dieses Grundmodell aus nur drei Elementen wird systematisch im Rahmen des Zielsystems, der Strategie und der Organisation des Unternehmens auch auf Mehrgeschäfts- und Netzwerkebene weiterentwickelt.

Das Handbuch „Business Model Generation“ von Alexander Osterwalder und Yves Pigneur vermittelt das wohl bekannteste Konzept. Ausgangspunkt ist eine als „Canvas“ bezeichnete Arbeitsfläche aus neun Bausteinen, die zu einer gemeinsamen Sprache zur Beschreibung, Visualisierung, Bewertung und Veränderung von Geschäftsmodellen beiträgt. Dazu gehören:

- Schlüsselressourcen, Schlüsselaktivitäten und Wertangebote für den Kunden, wie bereits im Grundmodell dargestellt;
- Schlüsselpartner und die Kostenstruktur werden inputseitig hinzugefügt;
- Kundenbeziehungen, Vertriebskanäle, Kundensegmente und Einnahmequellen werden outputseitig einbezogen.

Sehr anschaulich kann damit demonstriert werden, dass der Erfolg der Billig-Fluggesellschaften

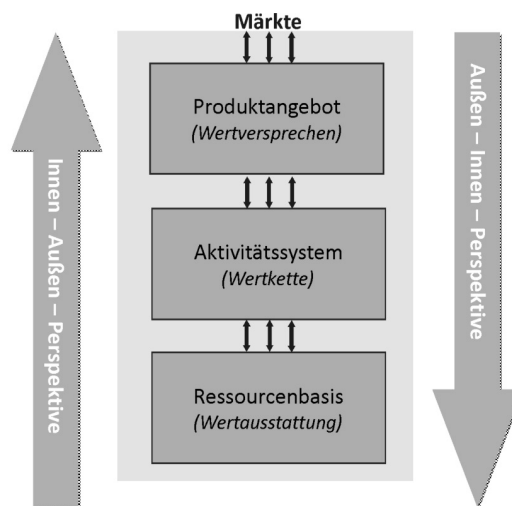


Abb. 1 Einfaches Grundmodell des Geschäfts (Quelle: Müller 2013, S. 114)

- **Wertversprechen** als Output: Aus Marktsicht (Market Based View) entsteht ein Wettbewerbsvorteil, wenn das Geschäftssystem ein höheres Wertversprechen für den Käufer

Motivation der Mitarbeiter, Patente, Kapital und Beziehungen zu Kunden und Lieferanten, die die Basis für ein überlegenes Produkt- und Dienstleistungsangebot bilden. In den neunziger Jahren lief Canon beispielsweise Xerox, dem damaligen Weltmarktführer für Kopierer, den Rang ab, weil

nicht nur auf Kosteneinsparungen, sondern auf einem anderen Geschäftsmodell beruht (vgl. Abb. 2).

zahlen. Beispiele sind Flickr, Open Source, Skype und Google.

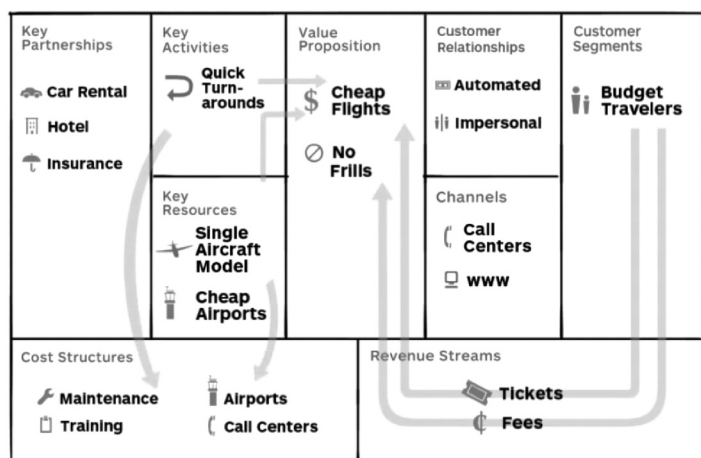


Abb.2 Business Model Canvas einer Low-Cost-Airline
(Quelle: Statyger-YouTube 6.1.2015)

Der Vorteil dieses Ansatzes liegt in den ansprechenden Werkzeugen, Mustern und Techniken mit denen in einem kommunikativen Prozess die Strategie durch Geschäftsmodelle neu interpretiert wird. Als typische Wertarchitekturen werden folgende Muster erkannt, die insbesondere bei Internet-Startups eine Rolle spielen:

- **Entflechtungsmodelle** setzen auf die Dekonstruktion des integrierten Unternehmens, wie beispielsweise in der Telekommunikation oder bei Privatbanken;
- **Long-Tail-Geschäftsmodelle**, fokussieren auf Nischenprodukte, wie beispielsweise in der Verlags- oder Spielzeugbranche;
- **Multi-Sided Platforms**, bei denen unterschiedliche, aber voneinander abhängige Kundengruppen zusammengebracht werden, wie bei Visa, Google, Ebay und Microsoft Windows;
- **Freemium-Geschäftsmodelle**, bei denen mindestens ein wesentliches Kundensegment kontinuierlich von einem gebührenfreien Angebot profitiert, während Premiumnutzer

• **Open Business Models**, werden verwendet, um durch die Zusammenarbeit mit externen Partnern Wert zu schöpfen; richtet sich dieses Angebot an eine undefinierte Masse spricht man von **Crowdsourcing**.

Als allgemein gültiges Managementkonzept hingegen gehen Oliver Gassmann et al. das Thema an. In ihrer Untersuchung von Geschäftsmodellen nach vier Dimensionen (vgl. Abb. 3) kommen sie zu dem Schluss: „90 Prozent aller neuen Geschäftsmodelle sind nicht wirklich neu, sondern basieren auf 55 bestehenden Mustern. Kreatives Imitieren von Geschäftsmodellen aus anderen Branchen befähigt Unternehmen, in der eigenen Branche Innovationsführer zu werden.“ (ebd., S. 17) Das „No Frill“-Muster etwa reicht danach vom T-Automodell Henry Fords, das Anfang des vorigen Jahrhunderts entstanden ist, über das Discounter-Konzept von Aldi 1961, Billigairlines wie Southwest-Airlines 1971 bis hin zum Einfachauto von Tata 2009. Offenkundig ist der Bezug zur digitalen Revolution nicht mehr zwingend. Es stellt sich aber die Frage, wo die Grenzen dieser Abstraktion liegen.



Abb.3 Vier Dimensionen des Geschäftsmodells
(Quelle: Gassmann et al. 2013, S.6)

Zu neuen Managementkonzepten, die einen regelrechten Hype auslösen - das war damals Lean Production und sind heute innovative Geschäftsmodelle - gehört auch die Gefahr von Fehleinschätzungen. Typische Stolpersteine sind u.a.:

- Geschäftsmodelle werden isoliert und nicht im Zusammenhang mit der Strategie und Organisation entwickelt.
- Die Herausforderung für bestehende Geschäftsmodelle durch neue Technologien, wie intelligente, vernetzte Produkte (Industrie 4.0), wird unterschätzt.
- Aber neue Geschäftsmodelle entstehen nicht nur durch die Informationstechnologie.
- Ständig neue Geschäftsmodelle überfordern die Organisation.
- Synergieeffekte im Mehr-Geschäftsunternehmen werden vernachlässigt.
- Bei mehreren Geschäftsmodellen im Unternehmen Integration versus Abtrennung abwägen.

Dass macht deutlich, dass es hier nicht um Routineentscheidungen geht, sondern um die bei Strategiefragen typischen Entscheidungen unter Unsicherheit. Geschäftsmodell-Innovationen sind zudem komplexe mehrdeutige Entscheidungen, weil, wie skizziert, zwischen Markt- versus Ressourcenorientierung, Synergie versus Reaktionsfähigkeit, Wettbewerb versus Kooperation abzuwägen ist. Das erfordert

nicht nur Führungspersönlichkeiten, die diese Spannungsverhältnisse aushalten und integrativ führen können. Auf die sorgfältige Analyse und Festlegung sollte auch die stringente Umsetzung folgen. Dabei sind die Klärung der Rollen der Entscheidungsträger und eine rigorose Debatte unterschiedlicher Standpunkte nützlich. Zu beachten ist auch, was man nicht tun sollte: Verluste zu vermeiden kann manchmal sinnvoller sein, als die mit Gewinnen verbundenen Risiken einzugehen. Auch Schachgroßmeister konzentrieren sich darauf Fehler zu vermeiden, Anfänger versuchen zu gewinnen. Radikal innovative Geschäftsmodelle müssen deshalb nicht notwendig überlegen sein.

Literaturempfehlungen:

Bieger, T. et al. (Hg.): Innovative Geschäftsmodelle. Heidelberg et al. 2011.
Gassmann, A. et al.: Geschäftsmodelle entwickeln. München 2013.
Müller, H.E.: Unternehmensführung, 2. Aufl. München 2013 (mit Videoclips unter <http://selmanvid.wordpress.com>)
Osterwalder, A. et al. : Business Model Generation. Frankfurt/New York. 2011.
Porter, M. et al.: Wie smarte Produkte den Wettbewerb verändern. In: Harvard Business Manager, Dezember 2014, S. 34-60.
Schallmo, D.(Hg): Kompendium Geschäftsmodell-Innovation. Wiesbaden 2014.