

# Innovative Geschäftsmodelle

## Erfolge sind keine Glückstreffer

Lange Wartezeiten beim Einchecken, verpasste Anschlussflüge sowie fehlende Flexibilität in der Reisegestaltung bei Linienflügen haben diverse Firmen veranlasst, eigene Privatjets für ihre Geschäftsreisen zu kaufen. Zusätzlich zum Flugzeugpark-Management hat die Variante «Privatjet» diesen Firmen sehr hohe Gesamtkosten für Flugreisen beschert. Die Hauptvorteile beider Varianten «Linienflug» und «Privatjet» kombinieren und keine gravierenden Nachteile haben: Dies waren die Ziele des Geschäftsmodells von NetJets. Jet-Sharing war entstanden: Vorzüge eines Privatjets zu Kosten eines Linienflugtickets. Der erste Schritt eines kreativen Geschäftsmodells war getan: Einen innovativen Nutzen preiswert anbieten und damit ein latentes Kundenbedürfnis befriedigen.

Den zweiten Schritt eines innovativen Geschäftsmodells beherrscht der Computerhersteller Dell: Durch eine kreative Wertschöpfungskette den Markt neu erfinden. Angepeilt wurde nicht «mehr vom Gleichen» (höhere Leistung und mehr Software) sondern ein Musterwechsel bei Kauf- und Lieferprozessen. Revolutionär waren drei Grundsätze des Dell-Modells: Weltweit direktester und effizientester Weg zum Kunden (Ausschalten von Zwischenhändlern), massgeschneiderte Produkte gemäss individuellem Kundenwunsch (Vermeiden von Lagerhaltung und dadurch immer die neuesten Produktkomponenten) sowie Kostenvorsprung (effiziente Liefer- und Wertschöpfungskette bei Tiefpreisanspruch). Den dritten und letzten Schritt eines kreativen

Geschäftsmodells zeigen uns die Deutschen Billigdiscounter wie Aldi und Lidl: Das Ertragsmodell. Das Sortiment umfasst nur 700 schnelldrehende Artikel. Supermärkte führen über 10'000 Artikel. Kommt dazu, dass die Personalkosten der Billigdiscounter rund einen Fünftel derjenigen der Supermärkte betragen. Mit einem optimierten Cash Management zwischen Zahlungseingang an der Kasse und der Lieferantenbezahlung führen diese Eckwerte zu einer Profitabilität, die zwei- bis viermal so hoch ist im Vergleich mit den Supermärkten.

Welche Erkenntnisse lassen sich daraus für Schweizer Unternehmen ziehen? Unzählige Firmen kämpfen heute in gesättigten Märkten, in denen der Preis zunehmend das zentrale Entscheidungskriterium ist. Viele werden diesen Kampf verlieren. Innovative Geschäftsmodelle sind nicht einem exklusiven Club vorbehalten. Vielmehr standen am Anfang jeder innovativen Geschäftsidee Kreativität, Unternehmertum, viel Mut und Durchhaltewille. Erfolgreiche Geschäftsmodelle sind keine Glückstreffer. Sie sind das Resultat von langanhaltenden kreativen Versuchen, die Marktgrenzen zu erweitern, Schwächen von aktuellen Angeboten auszumerzen oder das bislang Undenkbare zu verwirklichen. Unternehmenswertsteigerungen werden zunehmend nur noch über die Eroberung neuer Marktsegmente oder Märkte möglich sein.

Die aktuellen Produkte und Dienstleistungen werden den Unternehmen in fünf bis zehn Jahren nur noch marginale Umsatz- und Margenbeiträge abliefern. Eine Studie von 2005 hat gezeigt, dass ein neues Geschäftsmodell

die beste Zukunftsversicherung ist. Nutzeninnovationen, optimierte Wertschöpfungsketten oder Allianzen heissen die erfolgreichsten Hebel. Die Studienergebnisse lassen sich in sechs Thesen zusammenfassen:

- Ohne innovatives Geschäftsmodell kein Überleben
- Die Innovationspipelines geben Anlass zu Unzufriedenheit
- Der Nutzen aus Allianzen mit branchenfremden Firmen wird unterschätzt
- Wo das Innovations-Controlling fehlt, fehlen Innovationsziele
- Eine Innovationskultur muss her
- Unternehmen, deren Führung nicht am Innovationserfolg gemessen wird, sind gefährdet

Daher bietet sich der Wertsteigerungsanteil aus innovativen Businessideen als eine der zukunftssicherndsten Messgrösse für das Top Management an. Auf oberster Unternehmensstufe dominiert aber Rationalität, nicht Kreativität. Wie sollen so innovative Geschäftsmodelle entstehen? Die kurzfristige Optik des hektischen Tagesgeschäftes setzt die Prioritäten automatisch anders. Erfreulicherweise gibt es jedoch in zunehmendem Masse schon heute interdisziplinär zusammengesetzte Kreativitätsteams in Unternehmen, die nur einen Auftrag haben an dem sie auch gemessen werden: Innovative Geschäftsideen generieren, die das Überleben sichern sollen. Interessant ist, dass Familienunternehmen diesbezüglich oftmals die Nase vorn haben.

«Wofür haben Sie sich entschieden: Tagesgeschäft oder Zukunftssicherung?» ... oder...  
 «Am Anfang jeder Innovation stehen Mut und Kreativität.» ... oder...  
 «Nur innovative Geschäftsmodelle sichern das Überleben.»

Andreas D. Baumann, lic.oec.HSG  
 Weitere Infos zum Autor auf Seite 30