

Agenda Mittelstand

Business Model Innovation

Schweizerisches Institut
für Klein- und Mittelunternehmen

Universität St.Gallen

ERNST & YOUNG
Quality In Everything We Do

Die Autoren

Dr. Susan Mueller ist seit September 2007 Senior Research Associate am Schweizerischen Institut für Klein- und Mittelunternehmen an der Universität St. Gallen. Zu ihren Forschungsschwerpunkten gehören Entrepreneurship Education, soziales Unternehmertum und Geschäftsmodelle.

Susan Mueller studierte an der Berufsakademie Karlsruhe im Bereich Wirtschaftsinformatik. Anschliessend absolvierte sie ein MBA-Studium an der University of Pittsburgh. Von 2001 bis 2007 arbeitete sie als Unternehmensberaterin mit den Schwerpunkten strategisches Marketing und Organisation.

Kontakt: susan.mueller@unisg.ch

Prof. Dr. Thierry Volery ist Professor für Unternehmensführung und Entrepreneurship an der Universität St. Gallen und Direktor des Schweizerischen Instituts für Klein- und Mittelunternehmen.

Sein Doktorat erlangte er an der Universität Fribourg, wo er unter anderem von 1992 bis 1995 als Assistent tätig war. Danach folgte ein Aufenthalt an der Curtin University of Technology in Perth (Australien).

Von 1999 bis 2002 war er Professor an der EM Lyon, einer der grossen französischen Managementschulen. Seine zuletzt veröffentlichten Bücher tragen den Titel „Entrepreneurship: Modelle, Umsetzung, Perspektiven" (Gabler Verlag, Wiesbaden, 2008) und „Visionäre, die sich durchsetzen" (Orell Füssli, Zürich, 2006).

Kontakt: thierry.volery@unisg.ch

Vorwort



Viktor Bucher
Partner und Leiter Markt
Deutschschweiz
Ernst & Young AG



Pierre-Alain Cardinaux
Partner und Leiter
Markt Suisse romande
Ernst & Young AG



Dr. Susan Mueller
Senior Research Associate
KMU-HSG
Universität St. Gallen

„Innovate or die!“

Was Peter Drucker, Vordenker für Entrepreneurship und Management, bereits vor einigen Jahren erkannte, ist heute aktueller denn je. Gerade in Krisenzeiten ist es für Unternehmen entscheidend innovativ zu sein, um am Markt bestehen zu können.

Doch was bedeutet eigentlich „Innovation“? Joseph Schumpeter erwähnte den Begriff – in einem wirtschaftswissenschaftlichen Zusammenhang – erstmals 1939 in seinen berühmten „Business Cycles“. Seiner Meinung nach ist es vor allem die neuartige Kombination von Produktionsfaktoren, die Innovationen entstehen lassen. Eine Umfrage im Freundes- und Kollegenkreis nach der grössten Innovation aller Zeiten wird sicherlich weitaus konkretere Antworten zu Tage bringen: Mondfahrt, Computer, Suchmaschine, Auto, Dampfmaschine oder das iPhone. Die Liste ist lang und wird täglich länger.

Was aber sind erfolgreiche Innovationen? Und was zeichnet erfolgreiche Innovationen aus? Unserer Überzeugung nach ist es nicht nur die spontane Idee für ein neues Produkt oder eine neue Dienstleistung, sondern die Entwicklung einer neuen Angebotsvariante, die neue Kundengruppen anspricht, bestehende Wertschöpfungsprozesse umgestaltet und zugleich neue Ertragsquellen generiert. Betriebswirtschaftlich ausgedrückt geht es dabei um die Entwicklung eines neuen Geschäftsmodells.

In der vorliegenden Studie gehen wir der Frage nach, was Auslöser und Quellen für Geschäftsmodellinnovationen sind, welche Rahmenbedingungen förderlich sind und wie man Geschäftsmodellinnovationen für neue oder existierende Unternehmen entwickelt. An dieser Stelle möchten wir uns bei jenen Unternehmen bedanken, die sich die Zeit genommen haben, uns die notwendigen Angaben zu machen. Ihnen sei diese Studie gewidmet.

Wir wünschen allen Lesern viel Spass und Spannung bei der Lektüre.



Viktor Bucher



Pierre-Alain Cardinaux



Dr. Susan Mueller

Inhaltsverzeichnis

	Vorwort	3
1.	Geschäftsmodelle beschreiben die ökonomische Logik von Unternehmen	6
2.	Business Model Innovation – die Königsdisziplin der Innovation	8
3.	Fragestellung und Methodik	10
4.	Fallstudien	12
	4.1 Hilti: Fleet Management statt Produktverkauf	12
	4.2 Würth: ein Vertriebssystem, das Wachstum ermöglicht	14
	4.3 Mondobiotech: Open-Source Biotec	16
	4.4 Teekampagne: Nur eine Sorte Tee. Nur die Beste.	18
5.	Das integrierte Modell der Innovation	20
	5.1 Enabler: Wie Business Model Innovations ermöglicht werden	20
	5.1.1 Gründer und Mitarbeiter	20
	5.1.2 Kunden	20
	5.1.3 Partner	21
	5.1.4 Technologie	21
	5.2 Methoden zur Entwicklung von Business Model Innovations	22
	5.2.1 Strategische Kontur und Nutzenkurve	22
	5.2.2 Vier-Aktionen-Format	22
	5.2.3 Umgestaltung von Marktgrenzen	25
	5.3 Innovationskultur	26
6.	Zusammenfassung	27
	Anmerkungen	27

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Grundpfeiler eines Geschäftsmodells	7
Abbildung 2:	Innovationsprioritäten – Underperformer versus Outperformer (Prioritäten in %)	8
Abbildung 3:	Nutzeninnovationen – gut für Kunden und Anbieter	9
Abbildung 4:	Ausgewählte Best-Practice-Beispiele zum Thema Geschäftsmodell-innovation	11
Abbildung 5:	Business Model Innovation Hilti	13
Abbildung 6:	Business Model Innovation Würth	15
Abbildung 7:	Business Model Innovation Mondobiotech	17
Abbildung 8:	Business Model Innovation Teekampagne	19
Abbildung 9:	Integriertes Innovationsmodell	21
Abbildung 10:	Strategische Kontur traditioneller Teegeschäfte	22
Abbildung 11:	Nutzenkurve Teekampagne versus traditionelle Teegeschäfte	23
Abbildung 12:	Nutzenkurve Mondobiotech versus traditionelle Pharmaunternehmen	23
Abbildung 13:	Nutzenkurve Fleet Management von Hilti versus Wettbewerber	24
Abbildung 14:	Nutzenkurve von Würth versus traditioneller Verkauf technischer Verbrauchsmittel	24



1. Geschäftsmodelle beschreiben die ökonomische Logik von Unternehmen

Da denkt man, man hätte seine Hausaufgaben gemacht: Die Unternehmensabläufe sind auf Effizienz getrimmt, Kosteneinsparungen wurden realisiert, neue Produkte und Dienstleistungen wurden kontinuierlich auf den Markt gebracht und die bestehenden Kunden sind zufrieden. Und dann kommt einer und rüttelt die Branche mit einem neuen Geschäftsmodell auf …

Dabei kann es sich um etablierte Unternehmen wie Hilti oder Würth handeln, die mit ihren neuen Geschäftsmodellen die Konkurrenz auf Abstand halten. Häufig sind es aber auch Start-up-Unternehmen, die mit Business Model Innovationen überraschen. So wie Fabio Cavalli, Gründer von Mondobiotech, der aus öffentlich zugänglichen Forschungsergebnissen Medikamente gegen seltene Krankheiten entwickelt, oder Professor Günter Faltin, der mit der 1985 gegründeten Teekampagne den Teehandel auf den Kopf stellte.

Was aber ist überhaupt ein Geschäftsmodell?

Von „Geschäftsmodellen" ist sehr häufig die Rede. Häufig auch dann, wenn es gar nicht um das Geschäftsmodell als Ganzes, sondern lediglich um Teile davon geht, beispielsweise um die Ertragsmechanik oder den Vertriebsweg. Laut Peter Drucker, einem der einflussreichsten Managementvordenker, muss ein Geschäftsmodell Antworten auf ganz grundsätzliche Fragen liefern: Welchen Nutzen erbringt das Unternehmen für seine Kunden? Wie erbringt das Unternehmen diesen Nutzen? Und wie verdient das Unternehmen damit Geld? Auch wenn in der wissenschaftlichen Literatur über die Frage, was denn nun ein Geschäftsmodell sei, nicht in allen Punkten Einigkeit herrscht: Die Antworten auf diese Fragen stellen auch für viele andere Autoren die Grundpfeiler eines Geschäftsmodells dar.[1]

- Das *Nutzenversprechen*, die „Customer Value Proposition", beschreibt, welchen Nutzen das Unternehmen seinen Kunden oder seinen Partnern anbietet. Welche Vorteile hat ein Kunde, wenn er ein iPhone verwendet oder einen Mini Cooper fährt? Welche Problemlösung bietet das Unternehmen? Je bedeutender das Problem, desto höher der Nutzen für den Kunden. Am grössten ist die Value Proposition, wenn es zwar alternative Produkte oder Dienstleistungen gibt, diese aber nicht vom Kunden und dessen Problem her durchdacht wurden.

- Die Art und Weise der *Leistungserstellung* ist ein weiterer Baustein des Geschäftsmodells. Es muss festgelegt werden, in welcher Form und für wen das Nutzenversprechen eingelöst werden soll, auf welchen Märkten das Unternehmen tätig sein möchte und auf welchen es nicht tätig sein möchte.[2] Die Leistungserstellung wird dabei wesentlich von den *Schlüsselprozessen* und den *Schlüsselressourcen* (z. B. Mitarbeiter, Technologie, Ausrüstung, Partnerschaften) geprägt, die notwendig sind, um den Kundennutzen dauerhaft profitabel zu erbringen und nach Möglichkeit zu skalieren.[3]

- Die *Gewinnformel* beschreibt, aus welchen Quellen und auf welche Weise das Unternehmen Erträge erwirtschaftet, während es für seine Kunden Wert generiert. Entscheidend sind hier z. B. die Ertragsmechanik (im einfachsten Fall Preis × Volumen), die Kostenstruktur, mögliche Deckungsbeiträge oder die Geschwindigkeit, mit der Ressourcen benötigt werden, um die angestrebten Stückzahlen produzieren und verkaufen zu können.[4]

Abbildung 1 zeigt die wesentlichen Elemente eines Geschäftsmodells im Überblick. Die Leistungserstellung führt zu einem Produkt oder einer Dienstleistung, die einen Nutzen für den Kunden darstellt und für die er bereit ist zu bezahlen. Dabei muss die Leistungserstellung bei einer akzeptablen Kostenstruktur erfolgen, damit das Unternehmen Gewinne erwirtschaften kann.

Jedes Unternehmen muss für sich die Ausgestaltung und das Zusammenspiel dieser Komponenten steuern und entscheidet damit über sein Geschäftsmodell. Schauen wir uns als Beispiel das Unternehmen Doodle AG an. Auf der Webseite doodle.ch vereinfacht es die Terminkoordination für Gruppen. Wer schon einmal versucht hat, einen Termin mit mehr als drei Personen via Telefon oder E-Mail-Nachrichten zu koordinieren, weiss die Dienstleistung zu schätzen. Damit wäre die Frage nach dem *Nutzenversprechen* beantwortet. Bedarf für diesen Service gibt es mehr als genug: Inzwischen gibt es Doodle in fast 30 Sprachen und pro Monat machen bereits drei Millionen Nutzer von dem Service Gebrauch, indem sie Umfragen einrichten oder an Umfragen teilnehmen.

Die Dienstleistung wird mithilfe einer intuitiven Webseite erbracht, die es dem Terminkoordinator ermöglicht, eine Umfrage für eine Terminkoordination zu erstellen. Den Link kann er per E-Mail an alle Personen schicken, die an der Umfrage teilnehmen sollen. Sobald sich jemand an der Umfrage beteiligt, wird der Koordinator benachrichtigt. Damit ist auch die Frage nach der *Leistungserstellung* beantwortet. Diese erfolgt mithilfe einer intuitiv zu bedienenden Webseite, auf der der Nutzer Online-Umfragen zur Terminkoordination selbst einrichten kann.

Schwieriger wird es bei der dritten Frage. Wie sieht die Gewinnformel aus, sprich: Wie verdient das Unternehmen Geld? Gerade für Unternehmen, deren eigentliche Leistung internetbasiert angeboten wird, ist diese Frage nicht immer leicht zu beantworten. Bei Doodle können die Grundfunktionalitäten kostenlos genutzt werden. Jeder kann so viele Umfragen erstellen, wie er oder sie möchte, und beliebig viele Teilnehmer einladen. Zwar sorgen drei Millionen User für Werbeeinahmen, der Preis pro eingeblendete Werbebotschaft ist in den letzten Jahren jedoch rapide gesunken. Um das Ertragsmodell daher auf eine breitere Basis zu stellen, hat das Unternehmen zwei Produkte eingeführt, für die die Nutzer bezahlen müssen: Das Produkt „Premium Doodle" ermöglicht es privaten Nutzern, ein eigenes Doodle mit individualisiertem Design und werbefrei einzurichten. Das zweite Produkt, „Branded Doodle", erfüllt den gleichen Zweck für Geschäftskunden, die zukünftig die Terminkoordination mit ihren Kunden werbefrei und im eigenen Firmendesign durchführen möchten. Damit ist auch die Frage nach der Gewinnformel oder dem Ertragsmodell beantwortet.



Abbildung 1: Grundpfeiler eines Geschäftsmodells

2. Business Model Innovation – die Königsdisziplin der Innovation

Nutzenversprechen, Architektur der Leistungserstellung, Gewinnformel: Damit beschreibt das Geschäftsmodell die zugrunde liegende ökonomische Logik, die es erlaubt, unter akzeptablen Kosten einen Nutzen für die Kunden zu stiften. Unterscheidet sich das Geschäftsmodell eines Unternehmens grundsätzlich von den Modellen der Mitbewerber, besteht die Chance, signifikante Wettbewerbsvorteile in bestehenden Märkten zu erlangen oder gänzlich neue Märkte zu kreieren. Damit können nicht nur Produkte, Dienstleistungen und Prozesse, sondern auch das Geschäftsmodell Ausgangspunkt für Innovationen sein. Geschäftsmodellinnovationen gewinnen immer mehr an Bedeutung, da in Bezug auf Produkt- und Dienstleistungsinnovationen ein starker Wettbewerb herrscht. Dieser Wettbewerb lässt sich zum Beispiel an den hohen Investitionen ablesen, die Unternehmen für Forschung und Entwicklung tätigen. So investierten die Finalisten und Sieger des Ernst & Young-Wettbewerbs „Entrepreneur of the Year" durchschnittlich 10 % ihres Umsatzes in Forschung und Entwicklung. Untersucht man den Zusammenhang zwischen den Ausgaben für Forschung und Entwicklung und dem durchschnittlichen Umsatzwachstum, zeigt sich auch ein signifikanter positiver Zusammenhang. Wenn jedoch alle Mitbewerber kontinuierlich neue Produkte und Dienstleistungen entwickeln, wird es schwer, die Unternehmensperformance durch weitere Produkt- und Dienstleistungsinnovationen überdurchschnittlich zu steigern. Das Gleiche gilt für die Optimierung von Betriebsabläufen. Wenn alle Mitbewerber ihre Prozesseffizienz laufend steigern, wird es schwierig, sich dadurch Vorteile zu erarbeiten. In einem solchen Umfeld sind Innovationen auf der Produkt-, Service- und Prozessebene zwar wichtig, um im Wettbewerb bestehen zu können, sie reichen aber häufig nicht mehr aus, um sich zu differenzieren und zu den Besten zu gehören. Innovationen des Geschäftsmodells können hier eine Möglichkeit sein, um

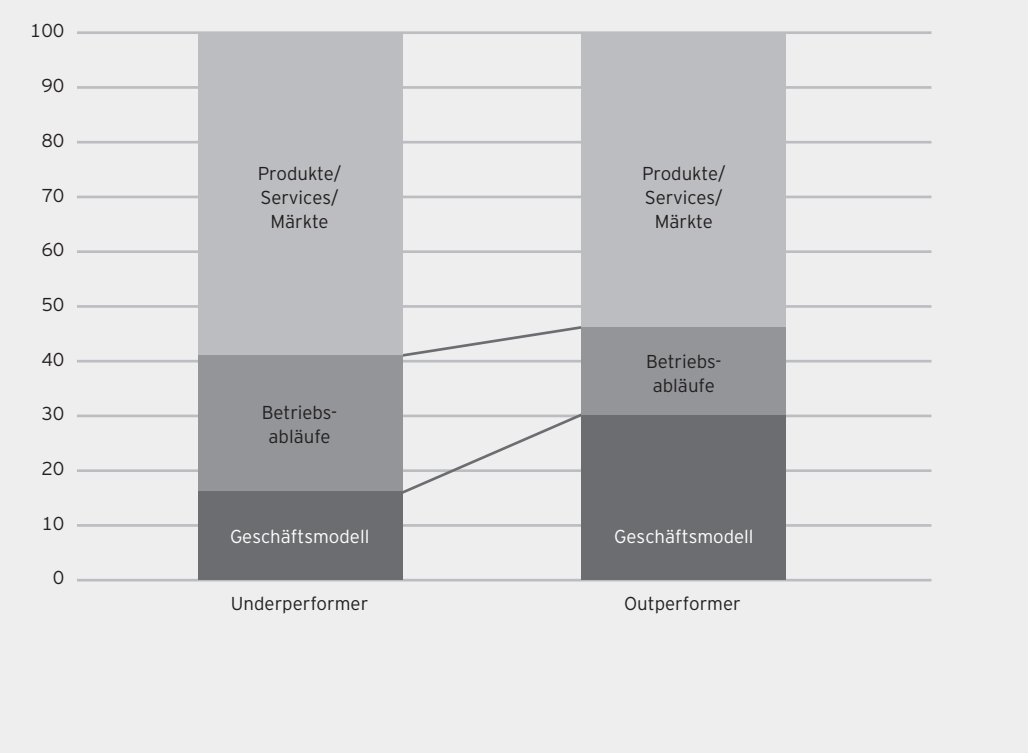


Abbildung 2: Innovationsprioritäten – Underperformer versus Outperformer (Prioritäten in %)[7]

die Konkurrenz auf Abstand zu halten und profitabel zu wachsen. Generell lassen sich drei Innovationstypen unterscheiden:

1) Produkt- und Serviceinnovationen
2) Prozessinnovationen
3) Business Model Innovations

Analysen, die einen Zusammenhang zwischen den verschiedenen Innovationstypen und dem Unternehmenserfolg aufzeigen, sind rar. IBM konnte jedoch 2006 im Rahmen einer globalen CEO-Studie zu den Themen „Innovation und Kooperationsmanagement" zeigen, dass Unternehmen, die ihren Innovationsschwerpunkt auf Business Model Innovation legen, ein höheres Ergebniswachstum verzeichnen konnten als Unternehmen, die Produkt-, Service- oder Prozessinnovationen an die Spitze ihrer Agenda setzten.[5] In der Studie sollten CEOs angeben, welche Innovationsart für ihr Unternehmen wesentlich ist. Sie mussten sich zwischen „Produkte/Service/Märkte", „Betriebsabläufe" und „Geschäftsmodell" entscheiden. Soweit verfügbar, wurde ausserdem die Entwicklung des operativen Ergebnisses der betreffenden Unternehmen über die letzten fünf Jahre betrachtet. Die Autoren der Studie analysierten die Daten und kamen auf folgendes Ergebnis: Unternehmen, die ihren Schwerpunkt auf das Thema „Geschäftsmodellinnovation" setzen, konnten im Vergleich zu Unternehmen mit anderen Innovationsschwerpunkten das grösste Wachstum der operativen Marge erzielen. Die Autoren der Studie teilten die Unternehmen in „Outperformer" und „Underperformer" ein, je nachdem ob das Wachstum der operativen Marge über einen Zeitraum von fünf Jahren über oder unter dem Durchschnitt der direkten Mitbewerber lag. Eine Gegenüberstellung der Inno-

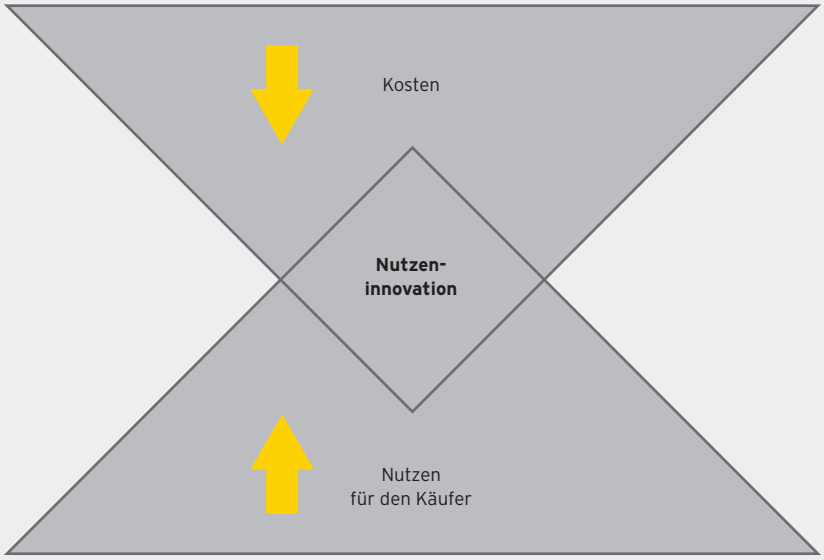


Abbildung 3: Nutzeninnovationen – gut für Kunden und Anbieter[9]

vationsschwerpunkte beider Gruppen zeigte, dass in der Gruppe der „Outperformer" 30 % der Befragten angaben, ihren Innovationsschwerpunkt auf Geschäftsmodelle zu legen – doppelt so viele wie in der Gruppe der „Underperformer" (Abbildung 2).[6]

Nach wie vor werden neue Produkte und Dienstleistungen eine wichtige Rolle spielen und notwendig sein, um im Wettbewerb zu bestehen. Globalisierung, technischer Fortschritt und Informationstechnologien sorgen jedoch dafür, dass neue Produkte und Preise überall zur Verfügung stehen und Marktnischen verschwinden. In vielen Produktkategorien übersteigt das Angebot die Nachfrage und Produkte werden sich immer ähnlicher, was Kunden dazu bringt, zunehmend auf den Preis und weniger auf den Hersteller zu achten. Die Wissenschaftler Kim und Mauborgne nennen diese hartumkämpften Märkte „rote Ozeane": Märkte, auf denen ein harter Konkurrenzkampf herrscht, der den Preisdruck zunehmend erhöht und Differenzierungen immer schwieriger macht. Aus ihrer Sicht sind Unternehmen jedoch in der Lage, sich neue Märkte, sogenannte „blaue Ozeane", zu schaffen, sofern sie die Ausprägungen kundenrelevanter Faktoren, anhand derer Unternehmen in einer existierenden Branche miteinander konkurrieren, verändern.[8] Die Unternehmen Hilti, Würth, Mondobiotech und die Teekampagne haben dies geschafft. Durch Nutzeninnovationen konnten sie sich aus hart umkämpften Märkten verabschieden und sich blaue Ozeane schaffen.

Eine Nutzeninnovation bringt, wie das Wort bereits sagt, Nutzen und Innovation zusammen. Nutzen ohne Innovation bedeutet meist eine lediglich inkrementelle Wertschöpfung. Innovationen ohne Nutzen sind häufig technologiebasierte Spielereien, deren Funktionen Kunden weder verstehen noch bezahlen möchten. Eine Nutzeninnovation dagegen ist eine Innovation, die einen echten Wert für den Kunden darstellt, während die Kosten für das Unternehmen häufig reduziert werden können.

Die Vorstellung, dass man gleichzeitig die Kostenseite reduzieren und den Kundennutzen erhöhen kann, unterscheidet die Strategie der blauen Ozeane von der bisherigen Vorstellung, dass man entweder das eine oder das andere tun könne. So gehen die von Michael Porter eingeführten generischen Strategien davon aus, dass sich die strategischen Optionen „Kostenführerschaft", „Differenzierung" und „Fokussierung" im Wesentlichen ausschliessen. Business Model Innovations zeigen, dass es auch anders geht.

3. Fragestellung und Methodik

Wie aber entwickelt man Business Model Innovations für neue oder existierende Unternehmen? Was sind Auslöser und Quellen für Geschäftsmodellinnovationen? Welche Rahmenbedingungen sind förderlich? Und welche Auswirkungen haben Geschäftsmodellinnovationen auf den Erfolg eines Unternehmens? Um diese Fragen zu beantworten, haben wir vier Unternehmen analysiert, die mit innovativen Geschäftsmodellen auf sich aufmerksam machten. Zwei der Unternehmen, die Hilti AG und die Würth-Gruppe, haben es geschafft, als etablierte Unternehmen ihre Geschäftsmodelle erfolgreich zu verändern, während Mondobiotech und die Teekampagne als Start-up Unternehmen mit revolutionären neuen Geschäftsmodellen an den Markt gingen.



Unternehmen	Gründungsjahr	Umsatz 2008	Durchschnittliche Anzahl Mitarbeitende 2008	Unsere Interview-partner
Die Hilti AG beliefert die Bauindustrie weltweit mit technologisch führenden Produkten, Systemen und Dienstleistungen. Weltweit ist Hilti in mehr als 120 Ländern vertreten. Der Hauptsitz der Hilti-Gruppe befindet sich in Schaan im Fürstentum Liechtenstein.	1941	3,1 Mrd. EUR (4,7 Mrd. CHF)	20'000	Prof. Dr. Pius Baschera, ehemaliger CEO und jetziger Verwaltungsratspräsident
Das Kerngeschäft der Würth-Gruppe ist der weltweite Handel mit Befestigungs- und Montagematerial wie zum Beispiel Schrauben, Schraubenzubehör, Dübeln, chemisch-technischen Produkten, Möbel- und Baubeschlägen, Werkzeugen, Maschinen, Bevorratungs- und Entnahmesystemen. Zur Würth-Gruppe gehören über 400 Gesellschaften in 84 Ländern.	1945	8,8 Mrd. EUR (13,4 Mrd. CHF)	62'811	Michel Kern, Mitglied der Konzernführung der Würth-Gruppe
Mondobiotech konzentriert sich auf die Entdeckung körpereigener Wirkstoffkandidaten für seltene Krankheiten mit dem Ziel, diese von Lizenznehmern produzieren und vertreiben zu lassen.	2001	9,5 Mio. EUR (14,5 Mio. CHF)	19	Fabio Cavalli, CEO & Gründer und Chief Business Architect
Die Teekampagne beschränkt sich auf den Verkauf einer einzigen Teesorte: 100%iger Darjeeling-Tee wird zu einem günstigen Preis in Grosspackungen verkauft. Der Kunde bestellt im Internet und erhält den Tee nach Hause geliefert.	1985	8,0 Mio. EUR (12,1 Mio. CHF)	18	Prof. Dr. Günter Faltin, Gründer

Abbildung 4: Ausgewählte Best-Practice-Beispiele zum Thema Geschäftsmodellinnovation

4. Fallstudien



„Wir wollen möglichst 20‘000 Unternehmerinnen und Unternehmer haben. Das heisst, wir suchen Leute, die immer wieder Bestehendes infrage stellen, die positiv zur Veränderung stehen und sie nicht als Bedrohung, sondern als Chance sehen, wachsen zu können – immer wieder. Das ist unsere Kultur.“

Prof. Dr. Pius Baschera
Ehemaliger CEO und jetziger Verwaltungsratspräsident der Hilti AG

4.1 Hilti: Fleet Management statt Produktverkauf

Das liechtensteinische Unternehmen Hilti ist Marktführer für Werkzeuge und Befestigungstechnik. Die roten Hilti-Koffer sind weltweit auf Baustellen bekannt und stehen für höchste Qualität. In den roten Koffern stecken regelmässig neue Geräte, die die Baubranche so noch nicht kannte und die den Kunden das Abbauen, Messen und Befestigen leichter machen. Die Produktführerschaft kommt nicht von ungefähr. Hilti investierte im Jahr 2008 ca. 190 Mio. CHF (4 % des Umsatzes) in Forschung und Entwicklung und – das vielleicht Entscheidende – von den circa 20‘000 Mitarbeitenden haben über die Hälfte täglich mehrfachen Kundenkontakt. Wer so nah am Kunden ist, versteht gut, was die Produkte können müssen, damit sie dem Kunden nützen. Immer wieder wird dieses Wissen verwendet, um neue und bessere Produkte herzustellen. Es hilft Hilti, weiterhin mit leistungsfähigen Produkten an der Spitze zu bleiben.

Die Business Model Innovation: eine funktionierende Geräteflotte statt Produktverkauf
Ende 2003, kurz vor Weihnachten, überraschte Hilti seine Kunden und Mitbewerber jedoch nicht mit einer weiteren Produktneuheit, sondern mit einer Innovation, die das Verhältnis zu den Kunden revolutionierte. Statt einzelne Produkte zu kaufen, können die Kunden nun ihre Geräteflotte für einen festen monatlichen Betrag leasen. Die Kunden erhalten Anspruch auf einsatzfähige Geräte, die 24 Stunden am Tag, sieben Tage die Woche und 365 Tage im Jahr genutzt werden können. Im Reparaturfall sorgt Hilti sofort für einen Ersatz. Die monatlichen Raten des Leasingvertrags schonen die Liquidität und vermeiden Ausgabenspitzen für Geräteanschaffungen.

Die Wirkung: Das Fleet Management löst ein Kundenproblem, ist schwer zu kopieren und steigert die Wachstumsraten pro Kunde
Mit dem Fleet Management löst Hilti ein echtes Kundenproblem. Kundenumfragen zeigten, dass viele Kunden mit dem Management ihrer Baugeräte überfordert waren. Sie wussten häufig weder, wie viele Geräte sie auf welcher Baustelle im Einsatz hatten noch wie alt diese Geräte waren. Fiel eine Maschine aus, dauerte es häufig Tage oder Wochen, bis eine Reparatur erfolgte oder ein Ersatzgerät beschafft war. Zunächst musste das Gerät identifiziert und abgeholt sowie ein Kostenvoranschlag eingeholt werden. Dann musste der Kunde entscheiden, ob repariert werden sollte oder nicht. Waren die Kosten hierfür recht hoch, konnte vielleicht nicht vor Ort, sondern erst durch einen Vorgesetzten entschieden werden, ob die Reparatur in Auftrag gegeben werden sollte. Bis der Reparaturauftrag schliesslich erteilt oder ein Neugerät beschafft war, konnten bis zu drei Wochen vergehen. Das Fleet Management löst dieses Problem und garantiert den Kunden, dass sie jederzeit auf funktionsfähige Produkte zugreifen können. Dafür sind die Kunden bereit, eine langfristige Partnerschaft einzugehen. Das Fleet Management ist damit ein hervorragendes Werkzeug zur Kundenbindung.

Das Fleet-Management-Konzept von Hilti ist kein Geheimnis. Die wesentlichen Informationen darüber sind bekannt. Kopieren lässt es sich dennoch nicht ohne Weiteres. So kann das Produkt beispielsweise nur von Qualitätsanbietern angeboten werden. Da die Serviceverträge den Kunden garantieren, dass kaputte Geräte sofort repariert oder ersetzt werden, können Anbieter von Produkten mit hohen Ausfallquoten eine vergleichbare Dienstleistung nicht anbieten. Die Zusage würde sie in logistischer

Hilti: Fleet Management statt Produktverkauf

Komponenten des Geschäfts-modells	Bisheriger Verkauf von Baugeräten	Fleet-Management
Kunden-nutzen	Hochwertige und innovative Werkzeuge und Befestigungstechnik für die Bauindustrie	▸ Einsatzfähige Geräteflotte auf dem neuesten Stand der Technik ▸ Übernahme des Geräte-Managements
Architektur der Leistungs-erstellung	▸ Direktverkauf der Geräte an die Bauindustrie in mehr als 120 Ländern ▸ Nutzung von Kundenkenntnissen und neuen Technologien zum Ausbau der Marktführerschaft	▸ Abgestufte Fleet-Management-Pakete ▸ Bei Bedarf sofortige Ersatzleistung oder Reparatur
Gewinnformel	Erträge aus dem Geräteverkauf	Monatliche Erträge aus Leasingverträgen

Abbildung 5: Business Model Innovation Hilti

und finanzieller Hinsicht schlichtweg überfordern. Zwar gibt es Mitbewerber, die ebenfalls Qualitätsprodukte anbieten, diese verkaufen ihre Produkte jedoch über den Handel. Ihnen fehlt der direkte Kundenkontakt, um derart komplexe Produkte mit ähnlichem Erfolg verkaufen zu können. Ein weiterer Punkt ist die Finanzkraft. Die Vorfinanzierung der Geräte, die aufgrund des Leasingvertrags bereitgestellt, aber erst im Lauf der Zeit über die Leasingraten abbezahlt werden, ist für Unternehmen mit einer geringeren Kapitalausstattung kaum zu stemmen. Damit ist die Business Model Innovation nicht ohne Weiteres kopierbar und verspricht einen dauerhaften Vorsprung vor dem Wettbewerb.

Das Fleet Management war keine Produkt- oder Dienstleistungsinnovation, die Innovation fand auf der Ebene des Geschäftsmodells eines etablierten Unternehmens statt – mit anstrengenden Auswirkungen auf allen Ebenen. Diese haben sich jedoch gelohnt. So ist der Umsatz pro „Fleet-Kunde" höher als bei „Nicht-Fleet-Kunden". Vor allem aber ist das Umsatzwachstum, das mit Fleet-Kunden erzielt wird, höher als bei Kunden, die Hilti-Geräte kaufen. Mit dem Angebot des Fleet Managements hat sich Hilti einen „blauen Ozean" geschaffen.



„Kreativität entsteht nur, wenn man Freiräume schafft. Mitarbeiter brauchen enorm viel Freiraum. Es braucht eine Fehlerkultur. Wir sagen das Privileg bei Würth ist, dass man Fehler machen darf – aber man sollte den gleichen Fehler nur einmal tun.“

Michel Kern
Mitglied der Konzernführung
der Würth-Grupp

4.2 Würth: ein Vertriebssystem, das Wachstum ermöglicht

1949 war Reinhold Würth der zweite Mitarbeiter und der erste Lehrling der Schraubengrosshandlung seines Vaters, damals war er gerade mal 14 Jahre alt. Bereits im Alter von 19 Jahren übernahm Reinhold Würth nach dem frühen Tod seines Vaters die Geschäftsleitung. Innerhalb weniger Jahre machte er daraus ein Unternehmen, das weltweit Befestigungs- und Montagematerial in höchster Qualität vertreibt. Ehrgeizige Wachstumsziele prägten das Unternehmen von Anfang an und spornten die Mitarbeitenden immer wieder zu Höchstleistungen an. Das durchschnittliche Unternehmenswachstum von jährlich über 20 % wäre jedoch ohne ein innovatives Vertriebssystem nicht möglich gewesen.

Die Business Model Innovation: Würth übernimmt das Bestandsmanagement für den Kunden und überzeugt mit wachstumsorientierten Vertriebsstrukturen
Als Reinhold Würth in das Unternehmen seines Vaters eintrat, kamen die Handwerker in das Eisenwarenhandelsgeschäft, um sich mit neuen Schrauben und weiterem Zubehör einzudecken. Reinhold Würth änderte dies. Statt darauf zu warten, dass die Kunden zu ihm kamen, wenn sie etwas brauchten, ging er zu den Kunden, um nachzufragen, ob sie etwas benötigten. Das war neu. So konnte Würth eine stärkere Bindung zum Kunden aufbauen und der Kunde musste wegen Kleinteilen nicht sofort aus dem Haus gehen. Später stellte Würth einfache Regale bei seinen Kunden auf, die mit Kleinteilen bestückt waren, die täglich in den Handwerksbetrieben gebraucht wurden. Die Mitarbeitenden konnten die Materialien je nach Bedarf entnehmen. So machte es Würth seinen Kunden noch einfacher, an ihr Arbeitsmaterial zu kommen.

Im Lauf der Zeit wurden aus den einfachen Regalen ausgefeilte Regalsysteme zur Bereitstellung technischer Verbrauchsmittel. Im Organisations- und Ordnungssystem ORSY® sind die Produkte übersichtlich geordnet und schnell zugänglich. Mittlerweile ist das System bei über 285´000 Kunden im Einsatz. Es funktioniert jedoch nur durch die permanente Pflege vonseiten des zuständigen Aussendienstmitarbeiters, der für das Nachfüllen des Regalsystems und das Sortimentscontrolling zuständig ist. Ergänzt wird das System durch ORSY®scan, das es erlaubt, durch Einscannen des Barcodes, der sich auf der Verpackung oder direkt am Regal befindet, Produkte direkt bei Würth nachzubestellen. Bei grösseren Kunden wird das Regalsystem zudem mit einem Buchhaltungssystem verbunden. Die Mitarbeiter können dann die entnommenen Produkte gleich auf das zugehörige Projekt buchen. Würth erleichtert den Kunden damit das Kleinteilemanagement auch in buchhalterischer Hinsicht.

Regale allein reichen jedoch nicht aus, um das hohe Wachstum des Unternehmens zu erklären, vor allem da bei vielen Kunden auch Regale von Mitbewerbern stehen. Entscheidend ist die Kombination aus erstklassigen Produkten, einem funktionierenden Regalsystem und engagierten Mitarbeitern. Um das Engagement des Aussendienstes zu fördern, hat Würth ein Anreizsystem etabliert, das den 30‘000 Aussendienstmitarbeitern die Möglichkeit gibt, je nach persönlichem Erfolg Schritt für Schritt ihren sozialen Status zu steigern. Wer im Vertrieb anfängt, ist zunächst Juniorverkäufer. In Abhängigkeit vom Umsatz kann der Verkäufer zum C-Verkäufer aufsteigen, was sich unter anderem am Firmenwagen widerspiegelt. Steigt der Umsatz weiter, kann der Mitarbeiter einen B- oder sogar einen A- Status erreichen. Je höher der Status, desto grösser der Firmenwagen. Die besten Verkäufer werden darüber hinaus Mitglied in einem „Erfolgsclub“. Die Mitglieder des Erfolgsclubs fliegen einmal im Jahr mit ihren Familien für

Würth: ein Vertriebssystem, das Wachstum ermöglicht

Komponenten des Geschäfts-modells	Konventionelles Vertriebssystem	ORSY-System und Vertriebsausrichtung
Kunden-nutzen	Verkauf technischer Verbrauchsartikeln	Bestandsmanagement: Lagerung, Bereitstellung und Beschaffung technischer Verbrauchsartikel
Architektur der Leistungs-erstellung	Verkauf technischer Verbrauchsartikel in einem Fachgeschäft	ORSY-Regalsystem in Kombination mit auf Wachstum ausgerichteten Vertriebsstrukturen
Gewinnformel	Verkauf einzelner Artikel	Abrechnung nach tatsächlich entnommenen Verbrauchsartikeln. Kunden beziehen einen hohen Anteil aller technischer Verbrauchsartikel von Würth

Abbildung 6: Business Model Innovation Würth

eine Woche in Urlaub, nach Südafrika, in die Karibik oder zu einem anderen Platz auf der Welt, wo die Mitarbeitenden und ihre Familien verwöhnt werden. Sowohl das Auto als auch der Urlaub sind wichtige Statussymbole: Wer einmal als A-Verkäufer eine E-Klasse gefahren hat, möchte diesen Status natürlich nicht verlieren.

Die Wirkung: In Sachen Wachstum lässt Würth seine Konkurrenz weit hinter sich
Das Vertriebssystem von Würth sorgt für eine starke Kundenbindung: Die Produkte stehen beim Kunden vor Ort und sind dadurch tagtäglich präsent. Das System funktioniert aber nur, wenn die Regale rechtzeitig aufgefüllt werden und den Anforderungen der Kunden entsprechen. Das macht die zuverlässige Arbeit einer Vertriebsmannschaft notwendig, die die Bedürfnisse ihrer Kunden kennt und engagiert arbeitet. Engagement fördert Würth durch effektive Anreiz- und Vertriebsstrukturen.

Würth hat sich damit von einem Schraubengrosshändler, der auf seine Kunden wartete, zu einem Unternehmen entwickelt, das mit seinen Produkten vor Ort präsent ist, den Kunden das Bestandmanagement abnimmt und mit hochmotivierten Aussendienstmitarbeitern aktiv auf den Kunden zugeht. Das zahlt sich aus – zum Beispiel in zweistelligen Umsatzwachstumsraten.



„Innovation ist nicht nur, wenn etwas Neues erfunden wird, Innovation kann auch heissen, dass jemand etwas in einer neuen Art und Weise macht.

Im Fall von Mondobiotech werden bereits vorhandene Bausteine neu zusammengebracht."

Fabio Cavalli
CEO & Gründer und Chief Business Architect von Mondobiotech

4.3 Mondobiotech: Open-Source Biotech

Wenn Medikamente entwickelt werden, funktioniert dies in der Regel folgendermassen: Im Labor wird nach einem Wirkstoff gesucht, der an einem bestimmten Zielmolekül andocken kann, um den Krankheitsverlauf positiv zu beeinflussen. Man sucht nach einer neuen und effektiven Kombination aus Wirkstoff und Anwendungsgebiet. Ist diese gefunden, werden in mehreren präklinischen und klinischen Studien Qualität, Wirksamkeit und Unbedenklichkeit getestet. Sind die Ergebnisse positiv, kann der Wirkstoff im entsprechenden Anwendungsgebiet vermarktet werden.

Die Business Model Innovation: Statt nach neuen chemischen Molekülen zu suchen, nutzt Mondobiotech Informationen, die bereits vorhanden sind
Bei Mondobiotech, einem Unternehmen, das 2001 von Fabio Cavalli gegründet wurde, sieht Medikamentenentwicklung anders aus. Anstatt nach neuen chemischen Molekülen zu suchen, nutzen die Mitarbeiter von Mondobiotech Informationen über körpereigene Stoffe, die bereits vorhanden sind. Das Unternehmen hat eine virtuelle Bibliothek eingerichtet, in der mittlerweile über 230'000 akademische Artikel in digitaler Form gespeichert sind. Systematisch werden dort die Ergebnisse wissenschaftlicher Studien nach Hinweisen durchsucht, wonach körpereigene Wirkstoffe eine positive Auswirkung auf eine der circa 7'000 bekannten seltenen Krankheiten haben. Seltene Krankheiten, sogenannte „Orphan Diseases", treten so selten auf, dass sie ein Allgemeinmediziner in der Regel höchstens einmal pro Jahr zu sehen bekommt. Nach der Definition der Europäischen Union sind dies Krankheiten, an denen von 10'000 Einwohnern weniger als fünf erkrankt sind.

Finden die Wissenschaftler von Mondobiotech bei der Datenrecherche in wissenschaftlichen Studien Hinweise auf die Wirksamkeit körpereigener Wirkstoffe auf diese Krankheiten, werden die Autoren der Studie und weitere Experten in dem Fachgebiet kontaktiert und umfassende Recherchen durchgeführt. Sieht es so aus, als könne der gefundene Wirkstoff die Grundlage für ein Medikament darstellen, wird auf die Kombination aus Wirkstoff und Anwendungsgebiet ein Patent angemeldet. Anschliessend finanziert Mondobiotech die für die Zulassung notwendigen Studien bis einschliesslich der klinischen Phase II, im Rahmen derer die medizinische Wirksamkeit des Wirkstoffs an einer kleinen Gruppe von Patienten getestet wird. Labors benötigt Mondobiotech dafür nicht. Stattdessen werden externe Labors mit der Durchführung der Studien beauftragt. Verlaufen diese Studien ebenfalls erfolgreich, sucht das Unternehmen nach Lizenzpartnern, die die weiteren Test und im Erfolgsfall die Vermarktung des Produkts übernehmen. Lizenzen werden an Unternehmen, Stiftungen und Privatpersonen vergeben, die den Zustand der betroffenen Patienten verbessern möchten.

Die Herstellung der Substanzen, die Mondobiotech in Studien prüfen lässt oder in Lizenz an Dritte verkauft, übernimmt seit Kurzem das Technologieunternehmen Bachem. Das international tätige Unternehmen entwickelt Produkte und Dienstleistungen für die Pharma- und Biotechnologieindustrie. Mondobiotech versteht es, Partner in seine Wertschöpfungskette zu integrieren.

Auf der Website von Mondobiotech können sich Wissenschaftler, die sich mit seltenen Krankheiten beschäftigen, vernetzen. Mittlerweile gehören über 1'000 Wissenschaftler der Internetgemeinschaft an. Damit ist Mondobiotech das wohl erste Open-Source-Biotech-Unternehmen, das sich der Verbesserung der Gesundheit von Patienten mit seltenen Erkrankungen verschrieben hat.

Mondobiotech: Open-Source Biotech

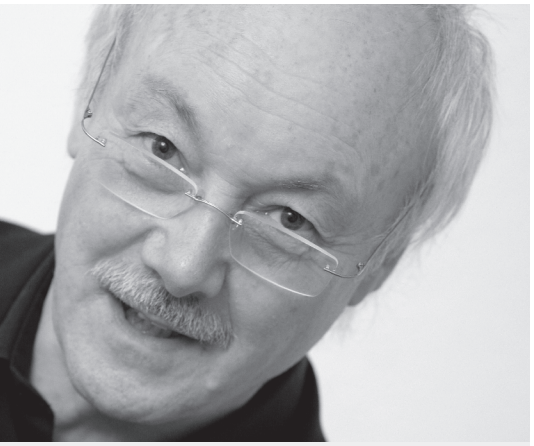
Komponenten des Geschäftsmodells	Konventionelle Pharmaforschung	Mondobiotech
Kundennutzen	Medikamente für möglichst grosse Patientengruppen (Blockbuster)	Medikamente für seltene Krankheiten (Orphan Diseases)
Architektur der Leistungserstellung	‣ Suche nach neuen Wirkungszusammenhängen ‣ Finanzierung aller klinischen Studien ‣ Produktion und Vertrieb der Medikamente	‣ Vorhandenes Wissens über Wirkungszusammenhänge wird genutzt ‣ Projektpartner werden mit der Durchführung der klinischen Studien (bis einschliesslich Phase II) beauftragt ‣ Auslizenzierung der Patente
Gewinnformel	Herstellung und Verkauf von Medikamenten	Auslizenzierung von Patenten

Abbildung 7: Business Model Innovation Mondobiotech

Das Geschäftsmodell von Mondobiotech ist neu. So neu, dass es keinen Konkurrenten gibt, der etwas Ähnliches tut. Mitunter war das selbst dem Gründer ein wenig unheimlich: „Anfangs habe ich mich ein wenig gefürchtet, weil wir keine Konkurrenz hatten. Wenn Sie so alleine dastehen, kann es gut sein, dass es daran liegt, dass Sie gerade einen radikalen Fehler machen."

Die Wirkung: eine Produktpipeline, die sich sehen lassen kann

Wann und ob das Unternehmen rentabel arbeiten wird, muss sich erst noch zeigen. Die Produktpipeline kann sich jedoch sehen lassen. Sie umfasst mehr als 300 Wirkstoffe, die zur Behandlung bestimmter Indikationen infrage kommen und hierfür patentiert wurden. Sieben Medikamente befinden sich in der Phase der präklinischen Forschung, fünf in der klinischen Phase. Von den zuständigen Arzneimittelbehörden (U.S. Food and Drug Administration bzw. European Medicines Agency) wurde bereits sechs Mal ein sogenannter „Orphan-Drug-Status" erteilt. Das ist für ein Unternehmen, das gerade mal acht Jahre alt ist, ein unglaublicher Erfolg. In den USA erreichen von rund 10'000 Wirkstoffen, die in der präklinischen Forschung evaluiert wurden, lediglich fünf die klinische Forschung. Von diesen erhält wiederum nur eines die Zulassung bei der zuständigen Arzneimittelbehörde. Mondobiotech scheint im Vergleich zur traditionellen Pharmaforschung eine weitaus effektivere Möglichkeit gefunden zu haben, Wirkstoffe zu identifizieren.



„Heute sind Unternehmensgründungen möglich, die nicht von Kapital und Technologie, sondern von der Kreativität und den kleinen Ideen ihrer Gründer geprägt sind... Erfolgreiche Unternehmen entstehen im Kopf. Je besser eine unternehmerische Idee ist, je durchdachter und ausgearbeiteter, je mehr sie einem vollendetem Kunstwerk gleicht, desto mehr wird sie sich durchsetzen. “

Prof. Dr. Günter Faltin,
Gründer der Teekampagne

4.4 Teekampagne: Nur eine Sorte Tee. Nur die Beste.

Günter Faltin war knapp über 30 Jahre alt, als er an der Freien Universität Berlin Professor für Ökonomie wurde. Von Beginn an stand für ihn fest, dass er sich mit dem Thema Wirtschaft nicht nur theoretisch, sondern auch praktisch beschäftigen wollte. Nur wie sein Unternehmen aussehen sollte, das wusste er noch nicht.

Auf Reisen in Entwicklungsländern war ihm aufgefallen, dass Produkte wie Kaffee, Bananen oder Tee äusserst billig waren, sich der Preis auf dem Weg vom Herstellerland zum Kunden jedoch vervielfachte, obwohl die Hersteller im Erzeugerland von den hohen Preisen nicht profitierten. Auf dem Weg vom Erzeugerland zum Konsumenten verteuert sich Tee um den Faktor 10. Musste das sein? Und woran lag das? Günter Faltin begann zu recherchieren, um herauszufinden, was den Tee auf dem Weg zum Konsumenten so unglaublich teuer machte. Da war zunächst eine extrem lange Handelskette: der Exporteur im Erzeugerland, der Importeur im Verbrauchsland, der Grosshändler, der Teehändler und schliesslich, ganz am Ende, der Konsument. Ein wichtiger Kostentreiber bestand damit in der Vielzahl der Handelsstufen.

Ein weiterer Faktor war die Sortimentstiefe, die dem Kunden in Teegeschäften angeboten wird. Gut sortierte Geschäfte führen mehrere Hundert Teesorten. Das erhöht die Lagerkosten, da von jedem Tee zumindest ein kleiner Vorrat vorhanden sein muss. Bestellt der Teehändler nach, reichen diese Mengen jedoch wiederum nicht aus, um direkt beim Importeur kaufen zu können; so kommt er am Grosshändler nicht vorbei.

Ein weiterer Kostentreiber waren die Kleinpackungen. Häufig wurde Tee in 100-Gramm-Packungen angeboten. Einen triftigen Grund hierfür konnte Günter Faltin nicht finden. Selbst nachdem eine Teepackung geöffnet wurde, verliert der Tee sein Aroma erst nach circa zwei Jahren, ganz anders als bei Kaffee, bei dem das Aroma bereits nach einigen Tagen nachlässt. Die kleinen Verpackungen schienen also nichts weiter zu sein als eine Konvention, auf die man sich im Lauf der Zeit unausgesprochen geeinigt hatte. Einen echten Mehrwert für die Endverbraucher konnte der zukünftige Gründer darin nicht erkennen.

Die Business Model Innovation: Die beste Teesorte der Welt wird beim Erzeuger eingekauft und ohne Zwischenhändler in Grosspackungen zum Kunden gebracht
Was also, wenn man die genannten Kostentreiber, die Anzahl der Handelsstufen, die Breite des Warensortiments und die Kleinpackungen abschaffen würde? Was, wenn man nur eine Sorte Tee ohne Zwischenhandel und in Grosspackungen anbieten würde? Die Einkaufsmenge wäre gross genug, um direkt im Herkunftsland einkaufen zu können. Die ökonomischen Einsparungen wären so gross, dass man auch den besten Tee der Welt zu einem günstigen Preis anbieten könnte. Vielleicht, so Günter Faltins Überlegung, wäre der Kunde dann bereit, auf eine grosse Auswahl an Tee zu verzichten.

Günter Faltin machte die Probe auf Exempel. Er bestellte vier Tonnen des weltbesten Tees, Darjeeling-Tee, aus Indien und verkaufte ihn in Grosspackungen direkt an den Endkunden. Verkaufsplatz: der Campus der Freien Universität Berlin. Bereits nach kurzer Zeit waren vier Tonnen Tee verkauft.

Teekampagne: Nur eine Sorte Tee. Nur die Beste.

Komponenten des Geschäfts-modells	Konventionelles Teegeschäft	Teekampagne
Kunden-nutzen	Grosse Auswahl an Teesorten	Die beste Teesorte der Welt wird zu einem günstigen Preis in Gross-packungen zum Kunden geliefert
Architektur der Leistungs-erstellung	Präsentation einer Vielzahl von Teesorten in einem Teegeschäft mit schönem Ambiente. Bezug der Ware vom Grosshändler	Kein Zwischenhandel: Der Tee wird beim Erzeuger eingekauft und ab Hamburg Hafen direkt an den End-kunden geschickt
Gewinnformel	Verkauf von kleinen Teemengen in Teegeschäften	Verkauf von Grosspackungen via Internet und Mailorder

Abbildung 8: Business Model Innovation Teekampagne

Die Wirkung: Die Teekampagne ist mittlerweile der grösste Darjeeling-Importeur der Welt

Mittlerweile macht die Teekampagne einen Umsatz von circa 8 Millionen EUR pro Jahr. Mit 400 Tonnen Tee ist das Unternehmen der grösste Darjeeling-Importeur der Welt. Mehr als 200´000 Kunden haben das Teeversandhaus bereits genutzt und ihre Teebestellungen per Post, Telefon, Fax, Internet oder E-Mail in Auftrag gegeben. Die Pakete werden direkt nach Hause geliefert. Im Juni 2009 wurde Günter Faltin für seine „Teekampagne“ mit dem Sonderpreis des „Deutschen Gründerpreises“ ausgezeichnet.

5. Das integrierte Modell der Innovation

Die Fallstudien zeigen das Zusammenspiel verschiedener Faktoren bei der Entwicklung von Innovationen. In einem „integrierten Innovationsmodell" sind folgende einzelnen Bestandteile zusammengefasst.

Enabler – die Quellen und Treiber von Innovationen: Die Entwicklung von Innovationen, unabhängig davon, um welchen Innovationstyp es sich handelt, kann durch verschiedene „Enabler" ausgelöst und vorangetrieben werden. Häufig handelt es sich auch um ein Zusammenspiel mehrerer Enabler, z. B. wenn Aussendienstmitarbeiter in Kundengesprächen Bedürfnisse wahrnehmen und eine neue Technologie dabei hilft, eine Innovation zu entwickeln, die das Kundenbedürfnis befriedigt.

Methoden – Katalysatoren der Innovationsentwicklung: Geeignete Methoden können dabei helfen, die genannten Enabler systematisch zur Entwicklung von Innovationen einzusetzen. Hier können Methoden wie die Beobachtung, die Lead-User-Methode oder Fokusgruppen und viele weitere genutzt werden. Diese Methoden können auch zur Entwicklung von Business Model Innovations führen, sie wurden jedoch nicht speziell dafür entwickelt. Dagegen stellen Kim und Mauborgne in ihrem Buch „Der Blaue Ozean als Strategie" einige Methoden vor, die eigens für diesen Zweck entwickelt wurden, darunter die „strategische Kontur", das „Vier-Aktionen-Format" und verschiedene Ansätze zur „Umgestaltung der Marktgrenzen".

Innovationstypen – sie nehmen Einfluss auf den Erfolg des Unternehmens: Alle drei Innovationstypen können unabhängig davon, ob es sich um Produkt-, Prozess- oder Geschäftsmodellinnovationen handelt, einen positiven Einfluss auf den Erfolg eines Unternehmens haben, wobei Business Model Innovations die potenziell grösste Wirkung erzielen können.

Innovationskultur – Mut, Aufmerksamkeit, Engagement, Durchhaltevermögen, die Bereitschaft, Ressourcen zur Verfügung zu stellen: Damit Innovationen möglich werden, braucht es viele Dinge, die man nicht verordnen kann, die jedoch durch eine positive Unternehmenskultur gefördert werden können.

Im Folgenden werden die Bestandteile des integrierten Innovationsmodells ausführlich erklärt, wobei im Bereich der Methoden der Schwerpunkt auf die drei Methoden zur Entwicklung von Business Model Innovations gelegt wird.

5.1 Enabler: Wie Business Model Innovations ermöglicht werden

5.1.1 Gründer und Mitarbeiter

Neue Geschäftsmodelle sind die Basis vieler Start-up-Unternehmen. Hier sind es häufig die Gründer, die die Ideenkonzepte entwickeln, wie dies bei der Teekampagne oder bei Mondobiotech der Fall war. Günter Faltin feilte über mehrere Jahre am Geschäftsmodell der Teekampagne, bis es so ausgereift war, dass das Produkt hinsichtlich des Preis-Leistungs-Verhältnisses unschlagbar war. Auslöser für seine Überlegungen war eine einfache Beobachtung, die bestimmt viele vor ihm gemacht hatten: Die Vervielfachung des Teepreises auf dem Weg vom Erzeugerland zum Kunden. Niemand vor ihm war den Ursachen jedoch ähnlich konsequent auf den Grund gegangen und niemand vor ihm hatte in der Folge ein Geschäftsmodell entwickelt, das alle Faktoren, die zur Verteuerung beitrugen, systematisch ausschaltete. Wie auch bei vielen anderen Geschäftsideen war der Auslöser für die Idee etwas, das den zukünftigen Gründer störte und das es zu verbessern galt. So wie es Anita Roddick ärgerte, dass Kosmetika in aufwendigen Verpackungen verkauft und an Tieren getestet wurden. Ihr Unternehmen Body Shop sollte im Lauf der Jahre zu einer Weltmarke werden, mit fast 1´800 Body Shops in circa 50 Ländern.

Bei Mondobiotech stand am Anfang die Grundüberlegung von Vera Cavalli, der Frau des Gründers Fabio Cavalli, Peptide zur Bekämpfung seltener Krankheiten einzusetzen. Fabio Cavalli entwickelte daraufhin den Gedanken, diese Idee internetbasiert und im Zusammenspiel mit Partnern umzusetzen, wodurch ein gänzlich neues Geschäftsmodell entstand. Hier wurde ein neues Geschäftskonzept durch die Kombination von zwei Ideen geschaffen.

Neben den Gründern selbst sind aber auch die Mitarbeiter eine wichtige Quelle für Innovationen, aus Sicht von Mondobiotech sogar eine der wichtigsten. So achtet Mondobiotech bei der Einstellung neuer Mitarbeiter darauf, dass diese Willen zur Innovation mitbringen. Nach Aussage von Fabio Cavalli gibt es bei Mondobiotech derzeit so viel zu tun, dass er viel mehr Personen beschäftigen könnte. Das Einfachste wäre daher, eine andere Firma zu übernehmen. Man könne jedoch davon ausgehen, dass diese Mitarbeiter lange nicht so unternehmerisch seien wie Mitarbeiter von Mondobiotech. Innovative Mitarbeiter lassen sich eben nicht „einkaufen".

Institutionalisieren lässt sich die Ideengenerierung allerdings schon, wobei man hier darauf achten muss, dass man den Mitarbeitern zwar genügend Freiheiten lässt, aber gleichzeitig doch die Kontrolle bewahrt. Sehr erfolgreich tut dies 3M, ein Unternehmen mit einem ungewöhnlich langen Nachweis nachhaltiger Innovation, das seine Mitarbeiter 15 % ihrer Arbeitszeit an eigenen Ideen arbeiten lässt.

5.1.2 Kunden

Kunden sind eine wichtige Quelle für neue Entwicklungen. Daher haben Unternehmen, die nah dran sind an ihren Kunden, einen klaren Wettbewerbsvorteil. Sowohl die Mitarbeiter von Hilti als auch die Mitarbeiter von Würth haben eine sehr hohe Anzahl Kundenkontakte pro Tag. Hilti beschäftigt beispielsweise 12'000 Aussendienstmitarbeiter, von denen alle mehrere Kundenkontakte pro Arbeitstag haben. Die Nähe zum Kunden wird aber auch von den Führungskräften gelebt. Als Pius Baschera noch CEO war, war er an ungefähr 50 Tagen des Jahres mit Kunden zusammen.

Bei Würth sieht es ähnlich aus: Mehr als 30'000 Mitarbeiter sind im Aussendienst tätig, und auch hier stehen die Führungskräfte in Kontakt mit ihren Kunden. Dabei kann man viel lernen, wenn man darauf hört, womit die Kunden zufrieden sind und,

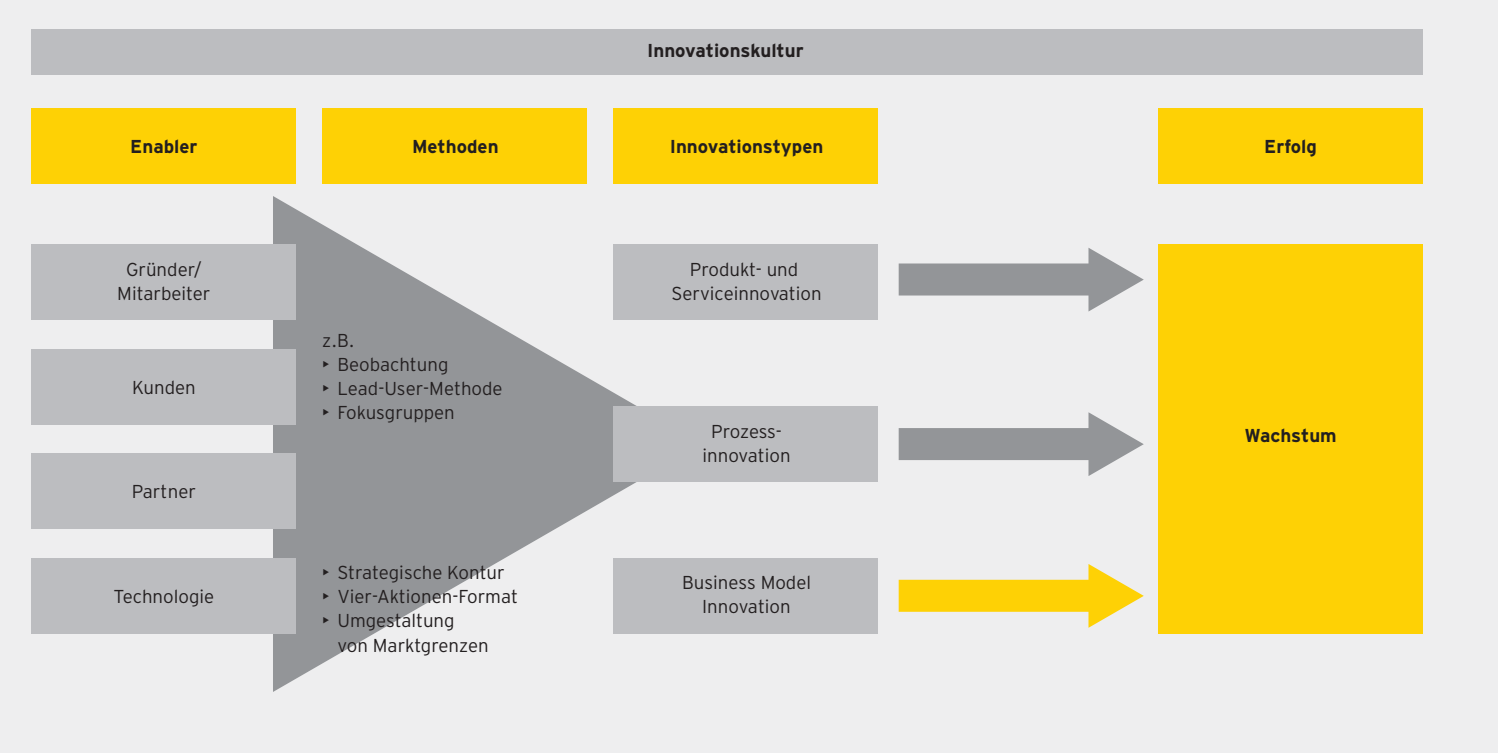


Abbildung 9: Integriertes Innovationsmodell

vielleicht noch wichtiger, womit sie nicht zufrieden sind. So hörte Reinhold Würth bei einem Aussendiensttermin auf einer Baustelle, wie ein Arbeiter über die Schwierigkeit klagte, die klein gedruckten Grössennummern auf den Werkzeugen und den dazugehörigen Schrauben zu lesen. Das brachte ihn auf die Idee, die Nummern der Werkzeuge in ein Farbsystem zu übersetzen, damit die Arbeiter die Werkzeuge und die zugehörigen Schrauben einfach der Farbe nach aussuchen konnten. Dieses System liess sich Würth als Gebrauchsmuster schützen und es wurde in der Folge zu einem grossen Erfolg. Damit war die Unzufriedenheit des Kunden Auslöser für eine Produktinnovation.

5.1.3 Partner

Die Möglichkeiten zur Innovation müssen nicht unbedingt aus dem eigenen Unternehmen kommen. Im Gegenteil: Manche Innovationen wären ohne strategische Partnerschaften gar nicht denkbar. Mitunter erlauben es Partnerschaften, die Wertschöpfungsketten von Unternehmen komplett neu zu gestalten.

So wäre das Geschäftsmodell von Mondobiotech ohne Partner nicht durchführbar. Während in traditionellen, forschenden Pharma- oder Biotechunternehmen die Suche nach neuen Wirkstoffen eine wesentliche Aufgabe darstellt, nutzt Mondobiotech Forschungsergebnisse, die bereits veröffentlicht sind. Wissenschaftler aus aller Welt helfen dem Unternehmen, Ansätze für neue Medikamente zu finden, ohne dass sie auf der Gehaltsliste von Mondobiotech stehen. Trotzdem profitieren auch sie von der Partnerschaft, weil Mondobiotech die von ihnen gewonnenen Erkenntnisse nutzt, um Menschen zu helfen. Das weiss jeder Wissenschaftler zu schätzen. Auch im nächsten Schritt sind Partnerschaften unerlässlich. Da Mondobiotech keine eigenen Forschungslaboratorien unterhält, werden die Analysen für die präklinischen und klinischen Studien von Laboratorien durchgeführt, die von Mondobiotech beauftragt werden. Verlaufen diese Studien positiv, werden die Wirkstoffe patentiert und nach Möglichkeit an weitere Partner auslizenziert, die über die notwenigen Strukturen verfügen, Medikamente herzustellen und weltweit zu vertreiben. Die sogenannte „Netzökonomie", die durch Ressourcenallokation aus aller Welt, Globalisierung und Spezialisierung gekennzeichnet ist (und sich eben nicht auf das Internet beschränkt), ermöglicht gänzlich neue Geschäftsmodelle.

Die Aufgabe von Mondobiotech besteht also gerade darin, das Zusammenspiel vieler Partner so zu koordinieren, dass die Kompetenzen der jeweiligen Partner optimal genutzt und auf das übergreifende Ziel ausgerichtet werden: für eine möglichst grosse Anzahl seltener Krankheiten neue Medikamente zu entwickeln.

5.1.4 Technologie

Neue Technologien können die Grundlage für Produkt- und Serviceinnovationen oder für die effizientere Gestaltung der Wertschöpfungskette sein. Man denke nur an die On-Demand-Fertigung von Dell-Computern oder an iPods. Neue Technologien können aber immer auch Bestandteil von innovativen Geschäftsmodellen werden. Das ORSY-System von Würth war zunächst ein einfaches Regal, das bei Kunden

aufgestellt und aufgefüllt wurde. So war Würth immer beim Kunden präsent. Im Lauf der Zeit erlaubte es die Technik, das System immer weiter zu verbessern. Aus einem einfachen Regal wurde ein komplexes Automatensystem, an dem Kunden Bestellungen auslösen können und automatisch Buchungen erfolgen. Ein so komplexes Regalentnahmesystem wäre ohne die notwendige Technologie niemals möglich gewesen.

Technologie im Zusammenspiel mit einem funktionierenden Logistik- und Vertriebssystem spielt auch bei der Teekampagne eine wichtige Rolle, obwohl es sich nicht um eine klassische technologiegetriebene Innovation handelt. Dank der Verbreitung des Internets kann die Teekampagne auf eigene teure Ladenlokale verzichten; der Verkauf findet vorwiegend über das Internet sowie telefonisch statt.

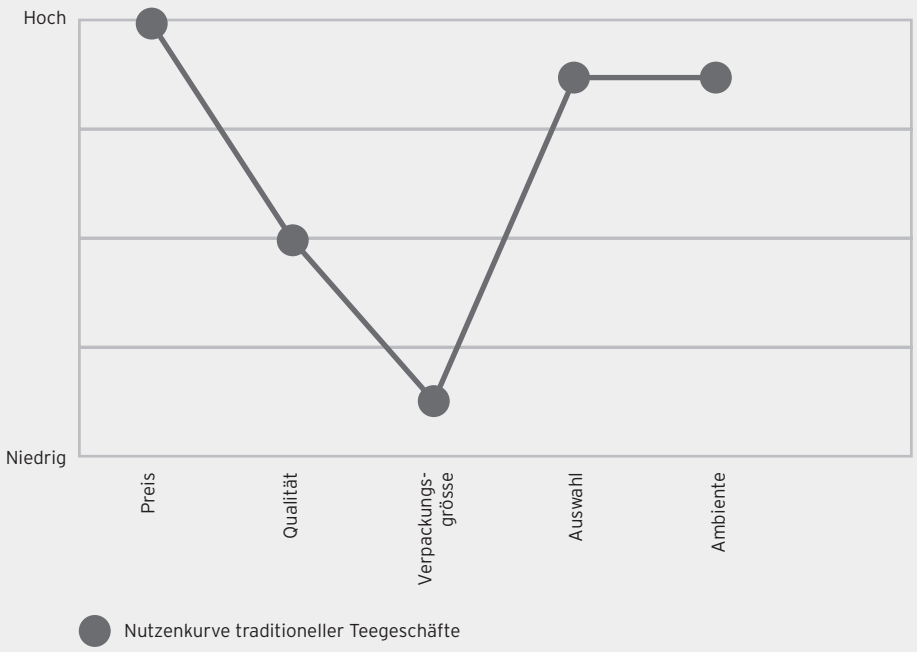


Abbildung 10: Strategische Kontur traditioneller Teegeschäfte

5.2 Methoden zur Entwicklung von Business Model Innovations

5.2.1 Strategische Kontur und Nutzenkurve

Wie kreiert man Nutzeninnovationen, um sich blaue Ozeane zu schaffen? Gibt es Methoden, mit deren Hilfe man systematisch nach Nutzeninnovationen suchen kann? Kim und Mauborgne stellen gleich mehrere Methoden vor, die bei der Entwicklung blauer Ozeane helfen können. Eines dieser Werkzeuge, ist die „strategische Kontur", mit der sich die aktuellen Spielregeln einer Branche analysieren lassen, um dann die eigene strategische Position zu verändern.[10]

Zunächst werden die kundenrelevanten Faktoren des Produkts oder der Dienstleistung identifiziert, die momentan die Grundlage des Wettbewerbs darstellen. Auf der waagrechten Achse werden die Hauptfaktoren eingetragen, die derzeit für die Kaufentscheidung relevant sind. Auf der vertikalen Achse wird für jeden Faktor eingetragen, auf welchem Niveau (hoch versus niedrig) der jeweilige Faktor durch bestehende Angebote erfüllt wird. Am Beispiel des Teehandels soll dies verdeutlicht werden. Kundenrelevante Faktoren für das traditionelle Teegeschäft sind beispielsweise Preis, Qualität, die Verpackungsgrösse, die Auswahl und das Ambiente eines Teehauses. In dieses Raster kann nun eine Nutzenkurve eingetragen werden, die aufzeigt, welche Ausprägung die Kunden von traditionellen Teegeschäften im Hinblick auf die jeweiligen Faktoren erwarten können.

- **Preis:** Die Kunden müssen einen hohen Preis bezahlen, auf dem Weg vom Erzeugerland bis zum Endverbraucher steigt der Preis um ein Vielfaches.
- **Qualität:** Es werden unterschiedlichste Teesorten in unterschiedlicher Qualität angeboten. Daher wird die Ausprägung auf mittlerem Niveau eingezeichnet.
- **Verpackungsgrösse:** Tee wird in kleinen Verpackungen, z. B. 100-Gramm-Packungen, angeboten.
- **Auswahl:** Den Kunden wird eine riesige Auswahl verschiedener Tees angeboten.
- **Ambiente:** Die Tees werden den Kunden in der gemütlichen, gehobenen Atmosphäre eines Teegeschäfts angeboten.

Mit dem gleichen Instrumentarium kann nun die Nutzenkurve neu erfunden und aufgezeichnet werden. Im Vordergrund steht dabei die Überlegung, wie die Nutzenkurve zum Vorteil der Kunden umgestaltet werden kann. Dabei geht es gerade nicht darum, sich am bestehenden Wettbewerb und bestehenden Kunden zu orientieren. Das „Vier-Aktionen-Format" kann die sinnvolle Umgestaltung der Nutzenkurve unterstützen.

5.2.2 Vier-Aktionen-Format

Kim und Mauborgne empfehlen die Nutzung der folgenden vier Schlüsselfragen zur Umgestaltung der Nutzenkurve:

1. **Eliminieren:** Welche bisher als selbstverständlich betrachteten Elemente sollen eliminiert werden?
2. **Reduzieren:** Welche Faktoren sollen bis weit unter den Standard der Branche reduziert werden?
3. **Steigern:** Welche Faktoren sollen bis weit über den Standard gesteigert werden?
4. **Kreieren:** Welche Faktoren, die in der Branche noch nicht bekannt sind, sollen neu kreiert werden?

Eliminieren und reduzieren: Beide Aktionen helfen herauszufinden, wo Unternehmen ihre Kosten reduzieren können, indem das Angebot hinsichtlich der betreffenden Faktoren gänzlich gestrichen oder reduziert wird. Die wenigsten Manager tun dies systematisch; stattdessen akzeptieren sie die Regeln, die sich innerhalb einer Branche im Lauf der Jahre eingestellt haben, was jedoch zu steigenden Kostenstrukturen und komplexen Geschäftsmodellen führt.

Steigern und Kreieren: Beide Massnahmen liefern Hinweise darauf, wie der Nutzen für die Käufer erhöht bzw. neu geschaffen werden kann und wie Nicht-Kunden zu Kunden werden können. Anhand der Fallstudien lässt sich die Anwendung der vier Aktionen gut veranschaulichen.

Eliminieren, was bisher als selbstverständlich galt. In gut sortierten Teegeschäften können Kunden zwischen Hunderten verschiedener Teesorten auswählen. Die Teekampagne eliminiert diesen Faktor. Eine Auswahl gibt es nicht mehr, es wird lediglich eine Sorte Tee angeboten, dafür die weltweit beste. Der Faktor Ambiente spielt bei der Teekampagne ebenfalls keine Rolle mehr, da der Tee fast vollständig im Versand angeboten wird.

Reduzieren, bis weit unter den Branchenstandard. Durch die Nutzung vorhandener Informationen über Wirkungszusammenhänge bietet das Geschäftsmodell von Mondobiotech das Potenzial, Medikamente zukünftig schneller auf den Markt zu bringen, als traditionelle Pharmaunternehmen dies tun können. Die Time to Market, also die Zeitspanne von der Produktentwicklung bis zum Verkauf des Produkts, konnte damit reduziert werden.

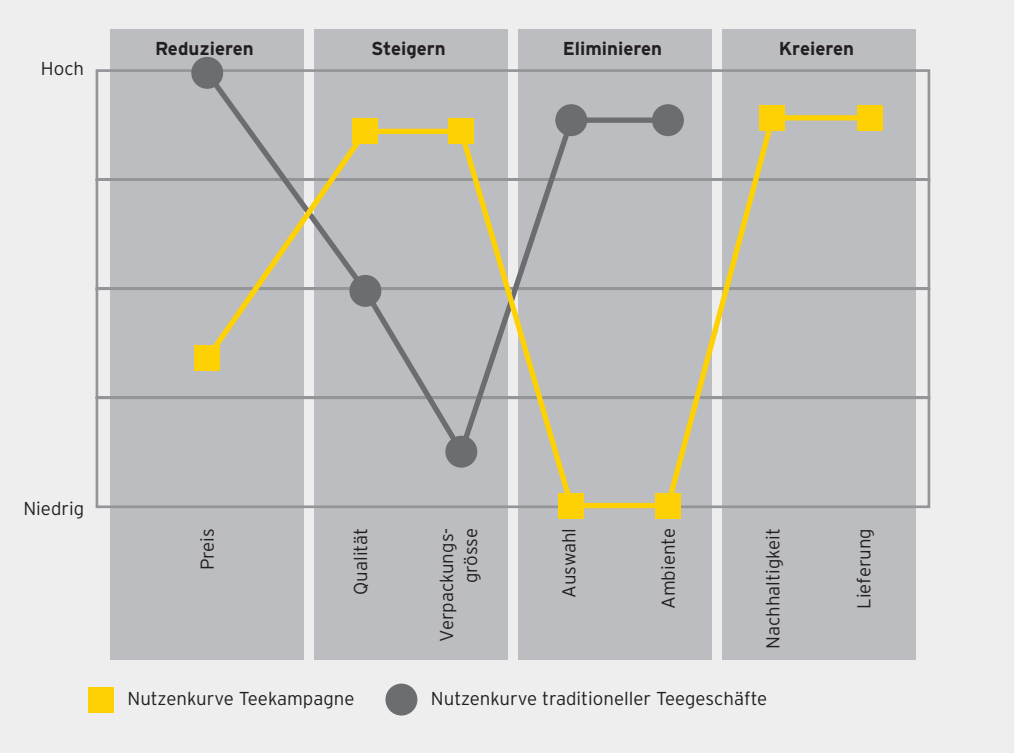


Abbildung 11: Nutzenkurve Teekampagne versus traditionelle Teegeschäfte

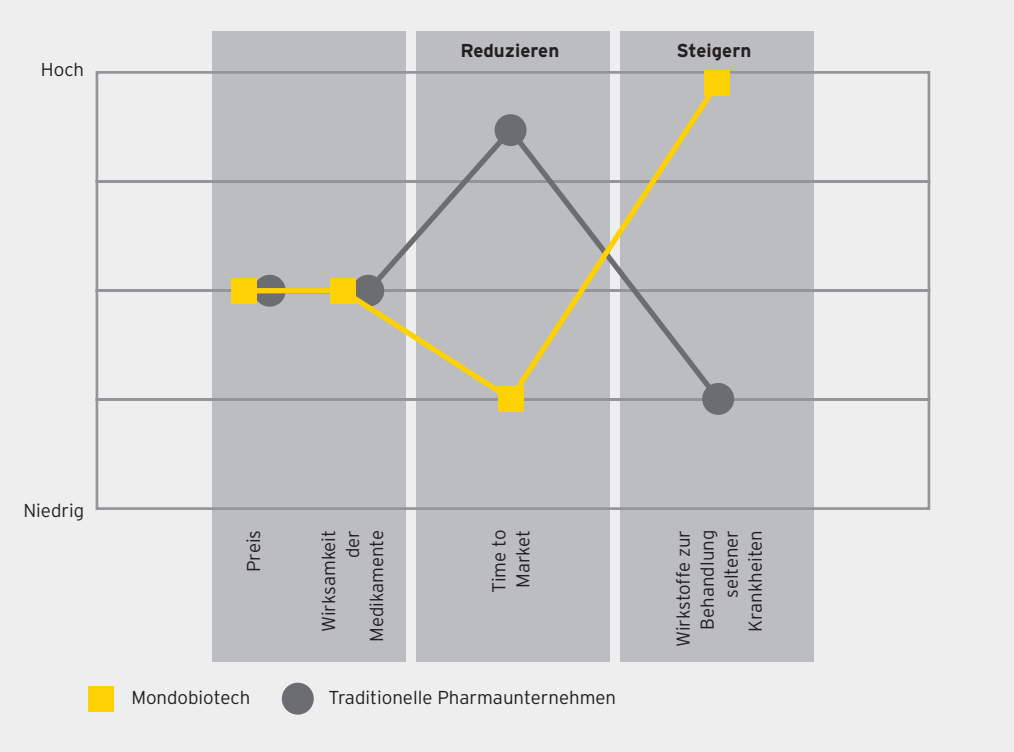


Abbildung 12: Nutzenkurve Mondobiotech versus traditionelle Pharmaunternehmen

Verstärken bis weit über den Branchenstandard. Hilti erfüllte die Faktoren Produktqualität und Kundennähe bereits vor Einführung des Fleet Managements besser als der Branchendurchschnitt; im Zusammenhang mit dem Fleet Management kommt ihnen jedoch eine ganz neue Bedeutung zu: Produkte von schlechter Qualität würden die Kosten für Reparaturen und Ersatzgeräte in ungeahnte Höhen treiben. Fehlende Kundennähe würde den Verkauf von Leasingverträgen und das Eingehen derart langfristiger Kundenbeziehungen erschweren.

Kreieren, was es bisher noch nicht gab. Würth stellte mit dem ORSY-Regalsystem die Verfügbarkeit technischer Verbrauchsmittel beim Kunden vor Ort sicher und nahm dem Kunden damit das Bestandsmanagement ab. Würth fügte damit seinem Angebot zwei neue, kundenrelevante Faktoren hinzu.

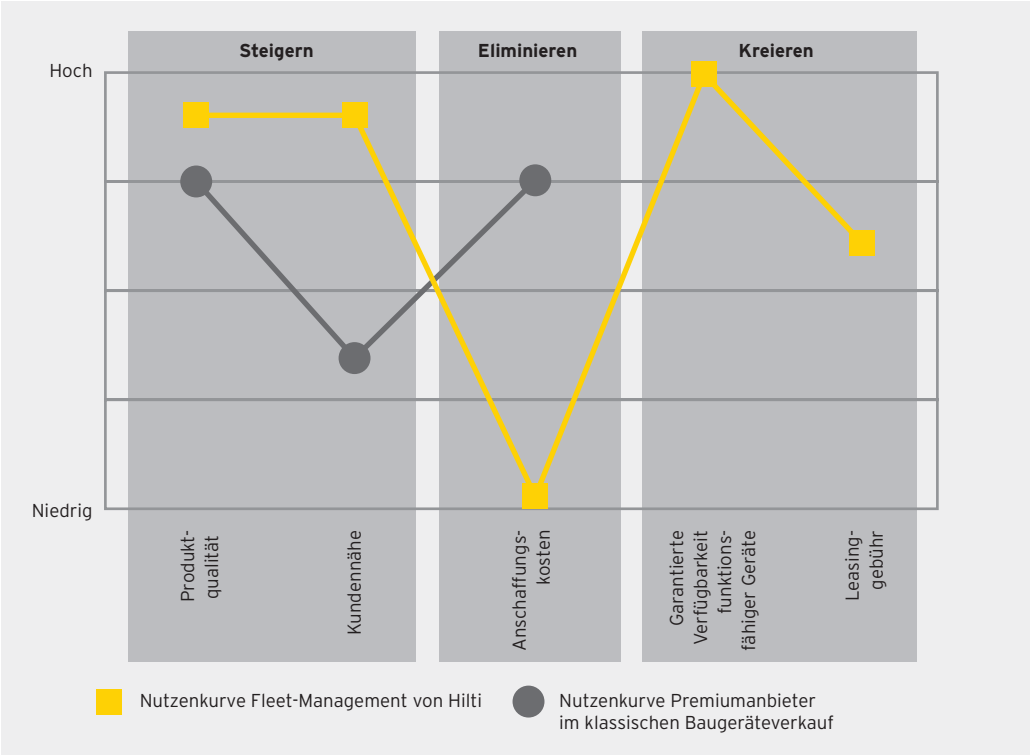


Abbildung 13: Nutzenkurve Fleet Management von Hilti versus Wettbewerber

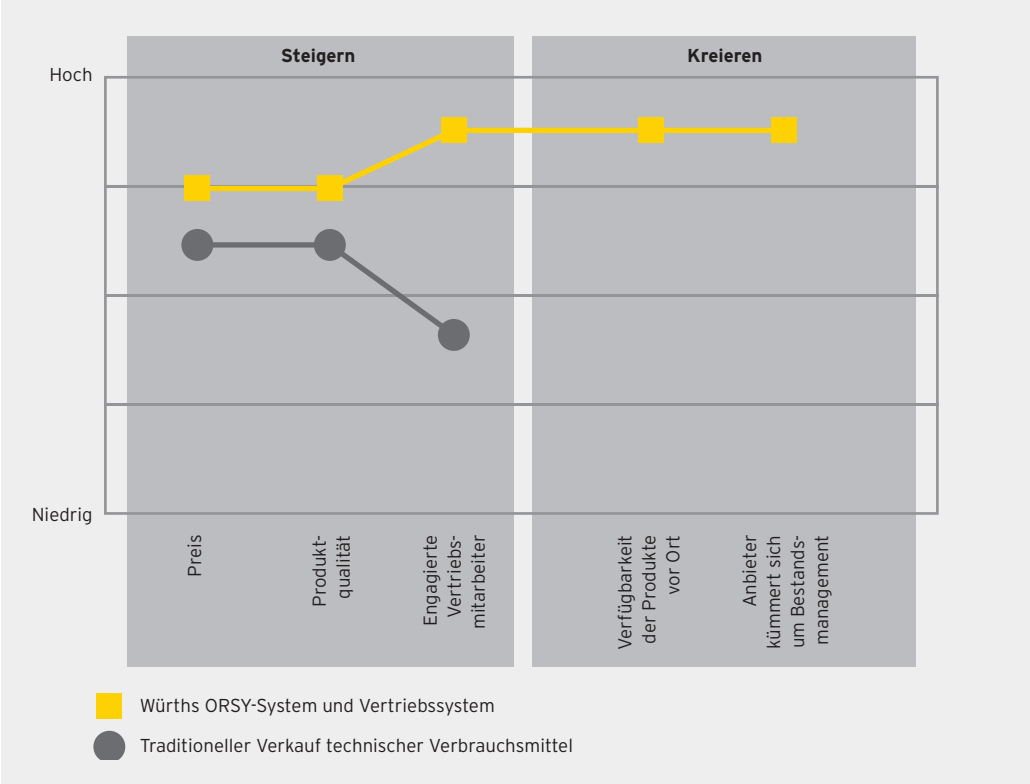


Abbildung 14: Nutzenkurve von Würth versus traditioneller Verkauf technischer Verbrauchsmittel

5.2.3 Umgestaltung von Marktgrenzen
Das Vier-Aktionen-Format kann genutzt werden, um die eigene Nutzenkurve umzugestalten und dafür zu sorgen, dass sie von der Nutzenkurve der anderen Branchenteilnehmer abweicht. Wie aber soll man entscheiden, welche Faktoren eliminiert, reduziert, gesteigert oder kreiert werden können? Kim und Mauborgne stellen sechs Möglichkeiten inklusive Beispielunternehmen vor, die bei der Suche nach neuen Nutzenkurven helfen können: [11]

1. **Betrachtung der Alternativbranchen:** Bei der Entwicklung der eigenen Nutzenkurve kann sich ein Unternehmen fragen, welche Alternativen sich den Kunden bieten, ein bestimmtes Problem zu lösen. So orientierte sich die Fluggesellschaft Southwest Airlines an der Alternative des Autofahrens. Was würde die Kunden veranlassen, die Strecke zwischen zwei mittelgrossen amerikanischen Städten anstatt mit dem Auto mit dem Flieger zurückzulegen? Als Southwest dann häufige Direktflüge zwischen mittelgrossen Städten zum Preis des Autofahrens anbot, war dies ein durchschlagender Erfolg. Dafür verzichteten die Kunden auf Annehmlichkeiten wie Bordverpflegung, Lounges oder freie Platzwahl.

2. **Betrachtung der strategischen Gruppen:** Häufig gibt es in einer Branche Gruppen, die eine ähnliche Strategie verfolgen. So konzentrieren sich beispielsweise in der Automobilbranche die Unternehmen Mercedes, BMW und Jaguar auf das Luxussegment, die Unternehmen Toyota oder Peugeot auf umweltverträgliches Fahren. Die Idee besteht nun darin zu überlegen, was Kunden bewegen würde, von der einen in die andere Gruppe zu wechseln, und zu überlegen, inwiefern diese Faktoren in das eigene Angebot aufgenommen werden können. Toyota hat dies mit dem Lexus erreicht.

3. **Betrachtung der Käufergruppen:** Grundsätzlich lassen sich die „Käufer" in mehrere Gruppen aufteilen: in Erwerber, die das Produkt oder die Dienstleistung bezahlen, und in Benutzer, die das Produkt einsetzen. Nicht immer handelt es sich dabei um die gleichen Personen. In einigen Fällen beeinflussen zudem weitere Personen die Kaufentscheidungen, obwohl sie selbst nicht als Käufer in Erscheinung treten. Manchmal konzentriert sich eine Branche hauptsächlich auf eine der Gruppen und vergisst dabei die anderen. Kim und Mauborgne nennen als Beispiel das Unternehmen Novo Nordisk, das seit 1985 ein einfaches Gerät zur Verabreichung von Insulin anbietet. Davor hatten sich die Insulinhersteller hauptsächlich auf die Ärzte konzentriert, da diese die Kaufentscheidungen ihrer Patienten beeinflussen. Den Ärzten kam es hauptsächlich auf ein möglichst reines Insulin an. Den Benutzern war es jedoch wichtig, sich auf einem möglichst einfachen und sicheren Weg Insulin verabreichen zu können. Als Novo Nordisk ihnen nun die Möglichkeit gab, von Spritzen und Nadeln wegzukommen und stattdessen den einfach zu bedienenden NovoPen zu nutzen, ein Gerät, das einem Füllfederhalter ähnelt, gelang es dem Unternehmen, einen neuen Markt zu kreieren.

4. **Betrachtung der komplementären Produkte und Dienstleistungen:** Für Kinobesucher hängt der Nutzen nicht nur von dem Film ab, der im Kino zu sehen ist. Wichtig können auch die Begleitangebote sein, die den Kinobesuch ergänzen oder vereinfachen können. So ist es für Paare mit kleinen Kindern schwierig, gemeinsam ins Kino zu gehen, wenn kein Babysitter zur Verfügung steht. Kinobetreiber, die einen Babysitter-Service anbieten, könnten sich damit einen Vorteil vor der Konkurrenz verschaffen. Die Frage, die sich jedes Unternehmen stellen kann, lautet also: In welchem Kontext wird das Produkt verwendet? Was passiert davor und danach? Welche komplementären Produkte und Dienstleistungen könnten noch angeboten werden? Hilti erkannte beispielsweise, dass eine Dienstleistung, die die gesamte Nutzung des Produkts berücksichtigt und dem Kunden das Kümmern um Reparaturen abnehmen kann, einen Mehrwert für den Kunden darstellt.

5. **Betrachtung der funktionalen oder emotionalen Kaufmotive:** Oftmals orientieren sich Branchen entweder an funktionalen oder an emotionalen Kaufmotiven. Kunden gewöhnen sich im Lauf der Zeit daran und passen ihre Erwartungen entsprechend an. Wer dies erkennt und bewusst die jeweils andere Orientierung anspricht, kann damit neue Märkte kreieren. So gelang es Swatch, preiswerte Uhren mit emotionalen Werten zu verbinden – etwas, das bis dato Uhren in hochpreisigen Segmenten vorbehalten war.

6. **Betrachtung nachhaltiger Trends:** Wer langfristige Trends erkennt, sollte sich fragen, inwiefern diese den Kundennutzen verändern werden und welche Auswirkungen dies auf das Geschäftsmodell des Unternehmens hat. So erkannte und nutzte Apple den Trend, dass Nutzer Musik digital herunterluden oder in illegalen Internetbörsen tauschten. Das Unternehmen machte sich den Trend zunutze und bot mit iTunes seinen Kunden eine einfache Möglichkeit, Songs legal zu erwerben.

Business Model Innovations muss man nicht dem Zufall überlassen, im Gegenteil: Wer seine Nutzenkurve systematisch verändert, kann ganz gezielt die Schaffung blauer Ozeane vorantreiben.

5.3 Innovationskultur

Business Model Innovations sind per definitionem neu, so neu, dass Skepsis und Widerstände innerhalb und ausserhalb des Unternehmens keine Seltenheit sind. Bei Start-up-Unternehmen bedarf es daher Unternehmern, die bereit sind, für ihre Überzeugung einzutreten. Traditionelle Teehändler, mit denen Günter Faltin zu Anfang über seine Geschäftsidee sprach, meinten, das könne nicht funktionieren, die Branche funktioniere einfach anders. Dass sich die Spielregeln einer Branche auch neu gestalten lassen, damit hatten sie nicht gerechnet.

Den Mut zu haben, trotzdem an die eigene Idee und an die Überzeugungskraft einer durchdachten Geschäftsmodellinnovation zu glauben, erfordert Durchhaltevermögen, Mut und die Bereitschaft, ausreichende Ressourcen für eine gänzlich neue Idee bereitzustellen. Das gilt auch für existierende Unternehmen, die eine Business Model Innovation vorantreiben – gerade auch, weil Innovationen des Geschäftsmodells, anders als beispielsweise Produktinnovationen, Auswirkungen auf die komplette Organisation haben können.

Am Beispiel des Fleet Managements von Hilti lässt sich dies gut veranschaulichen: Die Vertriebsmannschaft verkaufte nun nicht nur Produkte, sondern auch Leasingverträge. Der eher technisch orientierte Vertrieb, etwa 12'000 Personen, musste hierfür geschult werden. Die Bereiche Logistik und Service mussten gewährleisten, dass überall auf der Welt innerhalb von 24 Stunden Ersatzgeräte zur Verfügung stehen – eine logistische Meisterleistung. Im Bereich Finanzen musste man sich damit beschäftigen, wie das neue Angebot kalkuliert werden sollte. Wie sollte mit Ausfällen von Debitoren umgegangen werden, wie mit Diebstählen auf den Baustellen? Zudem hatte die Gewinnung eines Neukunden auf die Ergebnisrechnung ganz andere Auswirkungen als zuvor der Verkauf eines Produkts. Während Letzterer einen direkten Mittelzufluss für Hilti bedeutete, erhält Hilti nun stattdessen eine monatliche Leasingrate. Das verspricht zwar mittelfristig gleichmässige Liquiditätszuflüsse, bedeutet aber kurzfristig die Vorfinanzierung der im Leasingvertrag enthaltenen Produkte. Letztlich musste auch das IT-System umgestellt werden, um eine weltweit einheitliche Verwaltung zu ermöglichen. Damit erforderte das Fleet Management sowohl vonseiten der Führungskräfte als auch vonseiten der Mitarbeiter viel Engagement und Motivation über einen langen Zeitraum.

Eigeninitiative muss sich lohnen

Eine Kultur, die motiviert, Eigeninitiative fördert und Fehler toleriert, ist für die Entwicklung von Innovationen generell unerlässlich. Die Mitarbeiter müssen wissen, dass sich der Einsatz für eine neue Idee lohnt und Ideen die Chance haben, als Innovationen zu den Kunden zu gelangen. Gleichzeitig braucht es Mitarbeiter, die dies zu schätzen wissen. „Wir wollen möglichst 20'000 Unternehmerinnen und Unternehmer haben. Das heisst, wir suchen Leute, die immer wieder Bestehendes infrage stellen, die positiv zur Veränderung stehen und sie nicht als Bedrohung, sondern als Chance sehen, wachsen zu können – immer wieder. Das ist unsere Kultur", so Pius Baschera, Verwaltungsratspräsident von Hilti. Mitarbeiter, die zu bequem sind, den Kreis der Gewohnheiten zu verlassen, passen nicht zu Hilti. Wer aber durch Erfahrungen, durch Erfolge und Misserfolge lernen möchte, findet bei Hilti das richtige Umfeld: eine fehlertolerante Kultur, die Eigeninitiative willkommen heisst und persönliches Wachstum ermöglicht. Bei Hilti ist man davon überzeugt, dass das persönliche Wachstum eine notwendige Voraussetzung für Unternehmenswachstum ist: „Wir sind davon überzeugt, dass Unternehmenswachstum parallel zu persönlichem Wachstum verläuft. Wenn persönliches Wachstum nicht stattfindet, dann wird das Unternehmen auch nicht mehr wachsen."

Gute Ideen müssen die Chance haben, realisiert zu werden

Bei Hilti haben gute Ideen immer eine Chance, müssen sich jedoch in einem Bottom-up-Prozess bewähren und im Vergleich zu anderen Ideen bestehen. Wer eine neue Idee aufspürt, kann sie an den verantwortlichen Produkt- oder Segmentmanager weitergeben. Dort wird geprüft, ob die Idee lediglich für einige wenige Kunden oder für eine grössere Kundenanzahl interessant ist. Die besten Ideen werden anschliessend in Ranglisten priorisiert. Auf der Ebene des zentralen Produkt- oder Marketingmanagements wird dann wiederum geprüft, ob das Bedürfnis nur in einem Land existiert oder ob es mehrere Länder gibt, die von der Lösung des Problems profitieren würden. Die Ideen werden erneut anhand von Ranglisten bewertet. Die besten Ideen werden umgesetzt. Der Bottom-up-Prozess sorgt dafür, dass sich gute Ideen durchsetzen können, egal aus welchem Bereich oder Land sie kommen. Gleichzeitig müssen sich die Ideen jedoch auch im Vergleich zu anderen Ideen durchsetzen. Letztlich verfügt auch ein grosses Unternehmen wie Hilti nur über begrenzte Ressourcen, die der Entwicklung der besten Innovationen zugutekommen sollen. Ideen entwickeln reicht allerdings nicht aus, um erfolgreich zu sein. Damit aus einer Idee eine Innovation wird, muss sie auch umgesetzt werden, und das erfordert Mut. „Mut ist die Basis jeglicher Innovation. Wenn Sie den Mut nicht haben, dann kriegen Sie keine neuen Produkte, Sie kriegen keinen neuen Service, Sie kriegen schon gar kein neues Business Model. Ein Geschäftsmodell zu ändern, das setzt Mut voraus. Es kann auch schiefgehen", so Pius Baschera.

6. Zusammenfassung

Globalisierung, Technisierung und Kostensenkungsprogramme sorgen für hohen Wettbewerbsdruck, was Innovationen auf der Produkt-, Service- und Prozessebene notwendig macht. Es wird jedoch zunehmend schwerer, sich allein dadurch von der Konkurrenz abzusetzen. Eine Möglichkeit, sich dem Konkurrenzdruck zu entziehen, besteht darin, das eigene Geschäftsmodell neu zu erfinden.

Erfolgreiche Business Model Innovations können wesentlich zum Unternehmenserfolg beitragen
Innovationen können positive Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg und das Unternehmenswachstum haben. Das ist vor allem in umkämpften Märkten wichtig, in denen es äusserst schwierig ist, Marktanteile hinzuzugewinnen. Die grössten Auswirkungen auf das Wachstum des Unternehmens resultieren potenziell aus erfolgreich umgesetzten Geschäftsmodellinnovationen: Unternehmen, die die Innovation des Geschäftsmodells als Schwerpunkt verfolgen, können höhere Wachstumsraten des operativen Ergebnisses erzielen als Unternehmen, die ihren Fokus auf Service-, Produkt- oder Prozessinnovationen legen. Neben dem finanziellen Erfolg versprechen Business Model Innovations noch einen weiteren Vorteil: Sie sind dauerhafter als Produkt- und Serviceinnovationen, weil sie schwerer zu kopieren sind. Zudem können Nutzeninnovationen den Zusammenhang zwischen einem höheren Kundennutzen und höheren Kosten für das Unternehmen aufheben.

Man sollte aber nicht vergessen, dass Innovationen nicht nur zu Unternehmens-, sondern auch zum Imagewachstum beitragen. Und dieses wiederum macht es innovativen Unternehmen leichter, die besten Mitarbeiter zu gewinnen.

Business Model Innovations können aktiv vorangetrieben werden
Es gibt eine Reihe von Faktoren, die als „Enabler" für die Entwicklung von Innovationen genutzt werden können: Wer über die richtigen Mitarbeiter verfügt und darauf achtet, dass gute Ideen eine Chance haben, entdeckt und entwickelt zu werden, erhöht seine Erfolgschancen am Markt. Nah am Kunden zu bleiben und ein offenes Ohr für seine Bedürfnisse zu entwickeln kann sich auszahlen. Ein neuartiges Zusammenwirken einzelner Partner kann die Grundlage für Geschäftsmodellinnovationen darstellen und Wertsteigerungen innerhalb der Wertschöpfungskette ermöglichen.[12] Zudem kann die Nutzung oder Einbeziehung neuer Technologien in die Wertschöpfungskette die Gestaltung neuer Geschäftsmodelle ermöglichen.

Unternehmen können gezielt Methoden zur Entwicklung von Business Model Innovations nutzen: Kim und Mauborgne empfehlen die strategische Kontur, um die Nutzenkurve des eigenen Unternehmens mit denen der Wettbewerber zu vergleichen. Anschliessend helfen das Vier-Aktionen-Format und die sechs Überlegungen zur Umgestaltung der Marktgrenzen dabei, die Nutzenkurve gezielt zu verändern.

Anmerkungen

[1] Unter anderem: Stähler, P.: Geschäftsmodelle in der digitalen Ökonomie. Merkmale, Strategien und Auswirkungen. Lohmar: JOSEF EUL VERLAG, Lohmar, 2001.

Johnson, M. W.; Christensen, C. M.; Kagermann, H.: Reinventing Your Business Model. Harvard Business Review, December 2008.

[2] Stähler, P.: a. a. O.

[3] Johnson, M. W.; Christensen, C. M.; Kagermann, H.: a. a. O.

[4] Johnson, M.W., Christensen, C.M., Kagermann, H.: a. a. O.

[5] IBM Global Business Services: Innovation und Kooperationsmanagement im Blick: Global CEO Study 2006.

[6] IBM Global Business Services: a. a. O.

[7] IBM Global Business Services: a. a. O.

[8] Kim, W. C.; Mauborgne, R.: Der Blaue Ozean als Strategie, München: Carl Hanser Verlag, 2004.

[9] Kim, W. C.; Mauborgne, R.: a. a. O.

[10] Kim, W. C.; Mauborgne, R.: a. a. O.

[11] Kim, W. C.; Mauborgne, R.: a. a. O.

[12] Bieger, Thomas et al.: Zukünftige Geschäftsmodelle: Konzepte und Anwendung in der Netzökonomie. Berlin: Springer-Verlag, 2007.

Das Schweizerische Institut für Klein- und Mittelunternehmen an der Universität St. Gallen (KMU-HSG) beschäftigt sich seit Jahrzehnten intensiv mit Klein- und Mittelunternehmen. Tätigkeitsgebiete umfassen Forschung, Lehre, Praxisförderung und Weiterbildung. Die Themenschwerpunkte liegen bei KMU, Entrepreneurship und Familienunternehmen.

Weitere Informationen finden Sie unter: http://www.kmu.unisg.ch

Ernst & Young

Assurance | Tax | Legal | Transactions | Advisory

Ernst & Young in der Schweiz
Ernst & Young ist ein weltweit führendes Unternehmen in den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Steuern, Transaktionen und Beratung. Unsere 144'000 Mitarbeitenden auf der ganzen Welt verbinden unsere gemeinsamen Werte sowie ein konsequentes Bekenntnis zur Qualität. In der Schweiz ist Ernst & Young ein führendes Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmen und bietet Dienstleistungen in den Bereichen Steuern und Recht sowie Transaktionen und Rechnungslegung an. Unsere 1'900 Mitarbeitenden in der Schweiz haben im Geschäftsjahr 2007/08 einen Umsatz von CHF 563 Mio. erwirtschaftet. Wir differenzieren uns, indem wir unseren Mitarbeitenden, Kunden und Anspruchsgruppen helfen, ihr Potenzial auszuschöpfen.

Weitere Informationen finden Sie auf unserer Website www.ey.com/ch

© 2010
Ernst & Young AG
All Rights Reserved.

SKN 0810

Diese Publikation ist lediglich als allgemeine unverbindliche Information gedacht und kann daher nicht als Ersatz für eine detaillierte Recherche oder eine fachkundige Beratung oder Auskunft dienen. Obwohl diese Publikation mit größtmöglicher Sorgfalt erstellt wurde, besteht kein Anspruch auf sachliche Richtigkeit, Vollständigkeit und/oder Aktualität, insbesondere kann diese Publikation nicht den besonderen Umständen des Einzelfalls Rechnung tragen. Eine Verwendung liegt damit in der eigenen Verantwortung des Lesers. Jegliche Haftung seitens der Ernst & Young AG und/oder anderen Mitgliedsunternehmen der internationalen Ernst & Young-Organisation wird ausgeschlossen. Bei jedem spezifischen Anliegen sollte ein geeigneter Berater zurate gezogen werden.