

Mit dem Aikido-Prinzip bestehende Geschäftsmodelle aushebeln

Wer mit strukturierter Methode vorgeht, hat gegenüber der Konkurrenz die Nase vorn.

— VON OLIVER GASSMANN, SASCHA FRIESIKE UND GEORG OSCHMANN

In Kürze Abgeleitet aus dem japanischen Kampfsport Aikido stellen die Autoren eine Methodik vor, wie das bestehende Geschäftsmodell weiterentwickelt wird. Damit können Innovationen hervorgebracht werden, welche die Branche auf den Kopf stellen und bei den Kunden gut ankommen. Anhand von zahlreichen Firmenbeispielen wie Apple, Nespresso und Dolby wird das Aikido-Prinzip verständlich vorgestellt.



PROF. DR. OLIVER GASSMANN ist Direktionsvorsitzender des Institutes für Technologiemanagement (ITEM-HSG) an der Universität St. Gallen. 2009 wurde er von der «International Association for Management of Technology» unter die 50 wichtigsten Forschenden der Welt gewählt.
oliver.gassmann@unisg.ch



SASCHA FRIESIKE ist Diplom-Ingenieur und wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Innovationsmanagement des ITEM-HSG.
sascha.friesike@unisg.ch



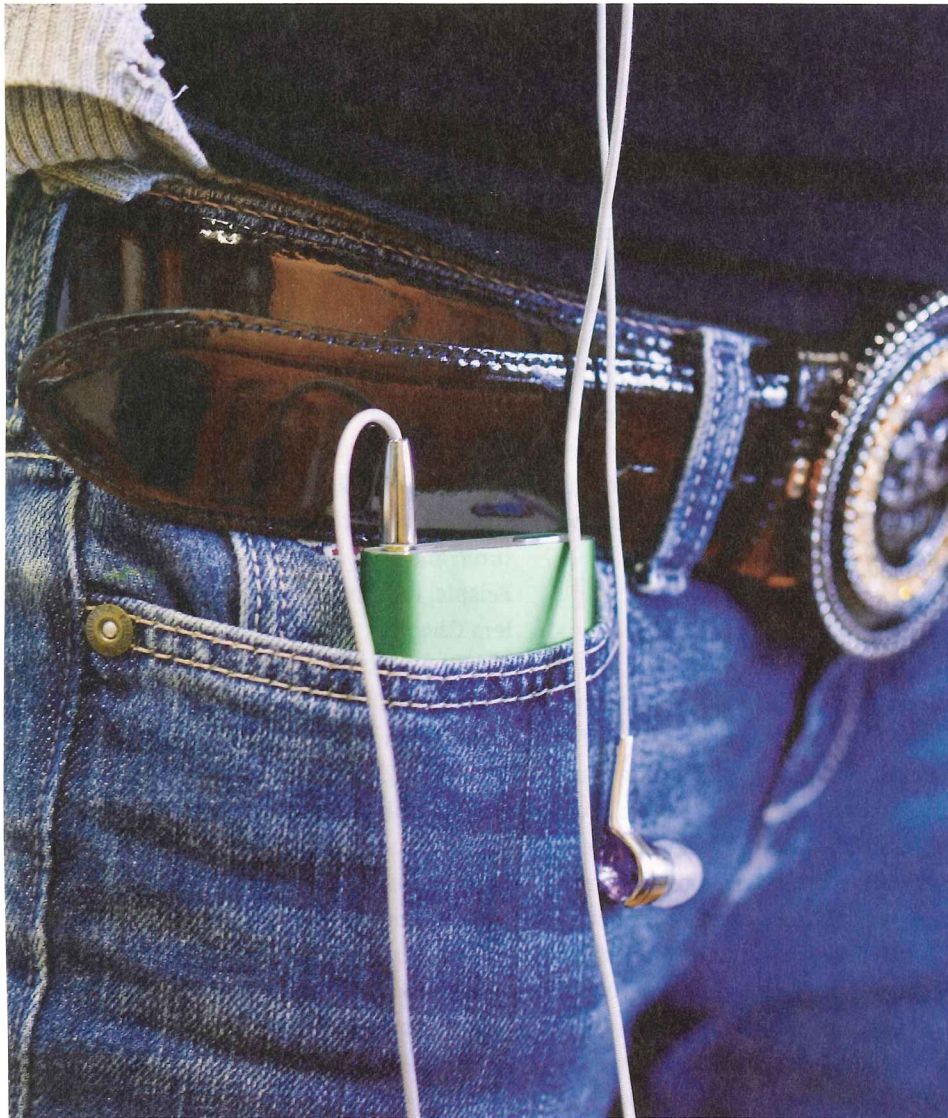
GEORG OSCHMANN studierte Maschinenbau und Wirtschaftswissenschaften und ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Innovationsmanagement des ITEM-HSG.
georg.oschmann@unisg.ch

Aikido ist ein japanischer Kampfsport. Er hat zum Ziel, die Kraft eines Angriffs so abzuleiten, dass sie gegen den Angreifer selbst gerichtet wird. Die Stärken des Gegners müssen gegen ihn eingesetzt werden. So kann selbst der stärkste Gegner für eine bestimmte Zeit kampfunfähig gemacht werden. Viele erfolgreiche Unternehmen verfolgen ein ähnliches Prinzip. Sie ermitteln, was die Konkurrenz nicht bieten kann, weil es ihrer eigenen Stärke entgegensteht. Das Aikido-Prinzip ist eine strukturierte Vorgehensweise zur Entwicklung einer Unternehmensstrategie. Wie im Kampfsport werden auch in der Wirtschaft verschiedene Hebel eingesetzt, um den Kontrahenten ausser Gefecht zu setzen. Sie heissen jedoch nicht «Irimi» oder «Tenchi» und setzen nicht am Handgelenk oder der Halswirbelsäule an, sondern zielen auf die Essenz der Unternehmensstrategie, des Geschäftsmodells der Konkurrenz.

Die Vergnügungsparks von Universal Studios entstanden als Konkurrenz zu Disneyland. Um keine Me-too-Strategie zu verfolgen, hat man sich bei Universal die Frage gestellt, was Disney nicht bietet. Während Disneyland in einer Märchenlandschaft Spass für Jung und Alt verspricht, setzt Universal auf Adrenalin, Achterbahnen, Feuer, Beschleunigung und Explosionen. Es gibt zahlreiche Beschwerden, dass Feuersbrünste zu nah an die Zuschauer kommen, dass einzelne Achterbahnen zu gefährlich sind – doch täglich kommen mehr Besucher, um genau das zu erleben.

Das Geschäftsmodell ist die Art und Weise, in der ein Unternehmen Wert schafft, seinen Kunden Nutzen stiftet und sie davon überzeugt, für diesen Mehrwert Geld zu zahlen. Mit anderen Worten: Das Geschäftsmodell ist die Abbildung dessen, was das Management denkt, was der Kunde haben will, wie er es haben will und wie man damit Geld verdient. Ohne ein passendes Geschäftsmodell scheitert auch das innovativste Unternehmen. Gerade im deutschsprachigen Raum gibt es zahlreiche technologisch innovative Unternehmen, die das Thema Geschäftsmodell jedoch kaum angehen. Sie sind gefangen im porterschen Branchen-Denken: Wer sind meine Wettbewerber? Wie erzielt man innerhalb der Branche komparative Wettbewerbsvorteile? Das Aushebeln der Geschäftslogik oder gar das Schaffen von neuen Branchen steht beim Harvard-Professor Michael Porter nicht im Zentrum – und wird deshalb von den meisten Unternehmen vernachlässigt.

Ein gutes Geschäftsmodell zeichnet sich dadurch aus, dass es sich an Veränderungen der Marktsituation anpasst. Die Kundenwünsche ändern sich laufend. So ist es nicht nur notwendig am Markt mit neuen Produkten Schritt zu halten, sondern ebenso wichtig, wenn nicht sogar wichtiger, für die eigenen Produkte ein passendes Geschäftsmodell zu haben. Etliche Unternehmen scheiterten nicht an der eigenen Innovationstätigkeit, sondern stolpern über ihr nicht mehr zeitgemässes Geschäfts-



Der iPod: Mit dem kleinen stylischen Gerät hat Apple die Musikbranche neu definiert.

modell. Doch selten wird das alte Geschäftsmodell infrage gestellt.

Wie der japanische Kampfsport bietet auch ein Geschäftsmodell verschiedene Taktiken, die gegen den Angreifer, respektive Konkurrenten wirken. Im Folgenden wird auf sechs Hebel eingegangen (vgl. Abb. 1 auf Seite 10):

1. Kundennutzen

Der Kundennutzen ist die Antwort auf die banale Frage: Was hat der Kunde davon? Die Realität zeigt, dass diese Frage mitnichten banal ist. Ein Beispiel aus dem Handymarkt veranschaulicht dies:

Zwei Jahre nach der Einführung des iPhones gilt Apple mit (nur) einem Marktanteil von rund 15 Prozent als Branchenprimus, an dem sich die Konkurrenz misst. Dabei hinkt die Hardware des mobilen Telefons von Apple gegenüber anderen Anbietern deutlich hinterher. Doch: Kunden kaufen keine Hardwarespezifikationen, sondern einen Kundennutzen. Nokias Chefstrategie musste unlängst zugeben: «Wir haben uns in der Vergangenheit zu sehr auf die technischen Grundlagen konzentriert, statt das Design unserer Handys zu optimieren.» Nokia verkauft zwar heute immer noch doppelt so viele

Smartphones wie Apple. Doch: Die Apple-Kunden benutzen ihr Gerät tatsächlich, denn iPhones zeichnen sich für mehr als die Hälfte des smartphone-basierten Internetverkehrs verantwortlich. Apple konzentriert sich nicht nur auf den Verkauf der Geräte, sondern erwirtschaftet viel Umsatz mit mobilen Diensten. Im App Store stehen über 100 000 Programme zur Verfügung, das Konkurrenzprodukt Ovi von Nokia ist inzwischen so unbekannt, dass der Wikipedia-Eintrag wegen Irrelevanz gelöscht wurde.

2. Marktsegment

Das Marktsegment beschreibt diejenige Gruppe von Menschen, die durch das Produkt angesprochen wird. Ein Marktsegment ist nicht in Stein gemeißelt, sondern unterliegt Trends und Strömungen. Präferenzen ändern sich, wie folgendes Beispiel zeigt: In die Zange genommen vom Fitnessboom und Kaffeehäusern wie Starbucks oder Balzac hat die Fastfood-Kette McDonald's es verstanden, das seit Jahrzehnten gültige Geschäftsmodell des Verkaufens von Hamburgern und Pommes frites in ungemütlichen Restaurants zu überarbeiten, ohne dabei alte Kunden zu vergraulen. Die unbequeme Plastikbestuhlung wich Ledersesseln. Seit 2003 werden beispielsweise in Deutschland in sogenannten McCafés Cappuccino, Espresso, Latte macchiato, Torten und Bagels angeboten. Die Klassiker im McDonald's-Sortiment wie Cheeseburger, Big mac oder Milchshakes werden weiterhin verkauft, ergänzt mit gesünderen Angeboten wie Salaten oder Wraps.

3. Quelle des Umsatzes

Der Sargnagel der Dot-Com-Generation und Sorgenkind der Zeitungsverlage ist die Frage nach dem Womit. Womit ver-

dient das Unternehmen Geld? Das Beispiel Google macht es vor: Für die meisten Internetnutzer ist Google eine Suchmaschine. Umsatz erwirtschaftet Google aber nicht mit dem Suchen, sondern mit dem Gefundenwerden – mit Werbung und buchbaren Textanzeigen, sogenannten Adwords. Im Jahr 2008 haben diese Werbewörter dem Unternehmen 21 Milliarden Dollar eingebracht. Der Kniff am Geschäftsmodell: Adwords sind nicht auf google.com beschränkt, sondern für jedermann auf jedermanns Webseite einsetzbar. Wer will, kann also Geld verdienen, indem er auf seiner Webseite Google Adwords einblendet. Selbst für den unwahrscheinlichen Fall, dass google.com nicht mehr die Suchmaschine der Wahl ist, würde Google Geld verdienen.

4. Technologie

Soll die eigene Technologie vermarktet werden, vergibt man Lizenzen oder nutzt man Patente, um Wettbewerber zu blockieren? Der Umgang mit der entwickelten Technologie bietet viele Optionen, wie das Beispiel von Dolby zeigt: Die Technologie Dolby ist heute Bestandteil in Milliarden von Tonträgern,

Millionen von Heimkinoanlagen und Zehntausenden von Kinosälen. Das Unternehmen stand einst vor der Entscheidung, die selbst entwickelte Tontechnologie in eigenen Geräten auf den Markt zu bringen. Doch man entschied sich, die Technologie zu lizenzieren. Dank einer moderaten Gebühr waren die Lizenznehmer nicht motiviert, eine Konkurrenztechnologie zu entwickeln. Gleichzeitig durften nur Geräte das Prädikat Dolby tragen, die vom Unternehmen Dolby einer Qualitätskontrolle unterzogen wurden. So wurde Dolby zum Gütesiegel für Klang in Kino, Fernsehen und Computerspielen.

5. Vertriebsform

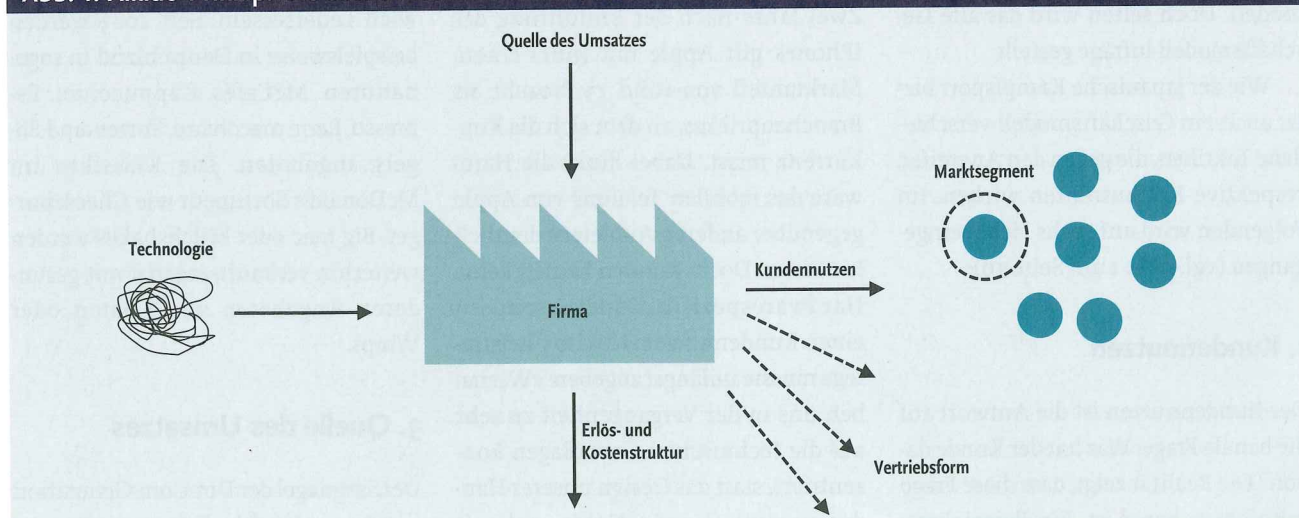
Wie kommt das Produkt zum Kunden? Die möglichen Antworten sind vielfältig und reichen von der Positionierung in Supermarktgängen über den Direktvertrieb bis hin zum Hausvertreter. Auch hier verändern sich die Präferenzen der Kunden, ein erfolgreiches Geschäftsmodell muss angepasst werden. Das deutsche Versandhaus Quelle hat es verpasst, das Geschäftsmodell neuen Kundenanforderungen anzupassen, was den Untergang des Unter-

nehmens bedeutete. Bis zuletzt vertrat das Management die Meinung, dass die Kundschaft weiterhin den Quellekatalog wünscht. Dem war auch so, nur hatte zwischenzeitlich die deutliche Mehrheit der Kundinnen und Kunden im Alter zwischen 15 und 40 Jahren zu Internetanbietern wie eBay, Cyberport oder Amazon gewechselt.

6. Erlös- und Kostenstruktur

Dass Geschäftsmodellinnovationen auch an Grundlegendem wie der Gestaltung von Erlös- und Kostenstrukturen ansetzen können, illustriert das Beispiel der American Express Travelers Cheques. Kerngedanke war, den Kunden durch die versicherten Schecks mehr Reisekomfort und Sicherheit zu bieten. Auch der Einzelhandel und die Gastronomie profitierten, bürgte die Akzeptanz der Schecks doch für zusätzliche (touristische) Kundschaft und stand die Marke American Express für Vertrauen. Aber wo waren die wertmässigen Rückflüsse für den Finanzdienstleister, angesichts der geringen Gebühren, die bei der Ausgabe der Travellerschecks erhoben wurden? Auch wenn

Abb. 1: Aikido-Prinzip: Die sechs Hebel für Geschäftsmodellinnovationen



Damit die Konkurrenz keine Chance mehr hat, müssen alle Hebel benutzt werden.

Quelle: Cassmann, O.; Frieske, S.; Oschmann, G. (2010)

auf den ersten Blick nicht umgehend ersichtlich, haben die Schecks einen weiteren Vorteil für den Herausgeber: Kunden zahlen oft, lange bevor sie die Leistung in Anspruch nehmen. Für American Express ist das Geschäft mit Travellerschecks somit gleichbedeutend mit einem zinslosen Kredit seitens der Kundschaft, jeder vergessene oder nicht eingelöste Scheck spült zusätzliches Geld in die Kassen.

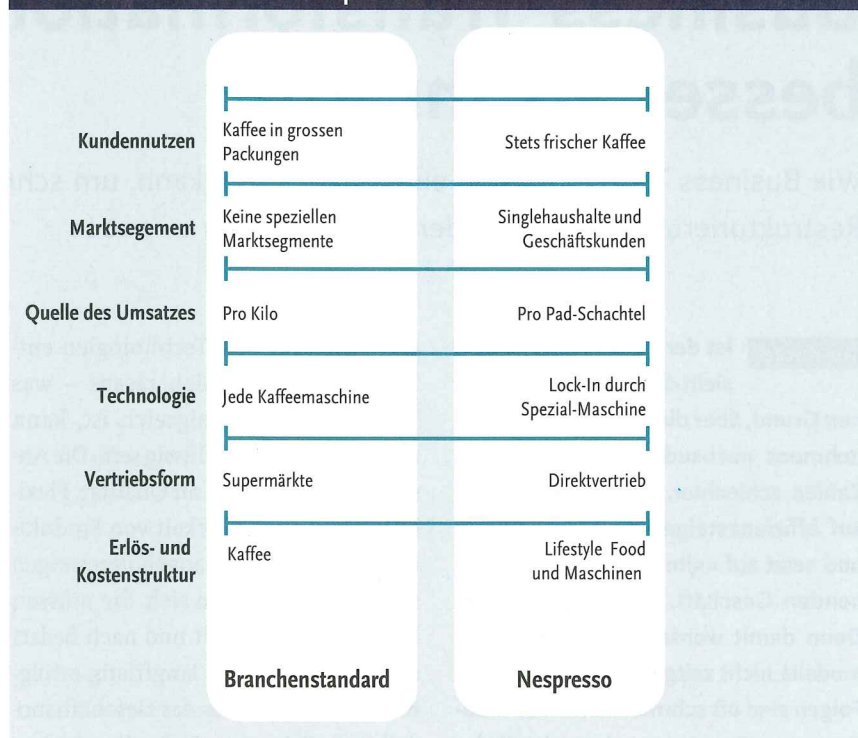
Mehrere Hebel entwickeln volles Potenzial

Bereits die Veränderung eines einzigen Hebels kann, wie die Beispiele zeigen, zu einem beachtlichen Wettbewerbsvorteil führen. Doch sein wahres Potenzial entfaltet ein Geschäftsmodell erst, wenn mehrere Hebel gleichzeitig benutzt werden. Dadurch werden Geschäftsmodellinnovationen geschaffen, die von der Konkurrenz kaum kopiert werden können, da sie deren Stärken diametral entgegenstehen. Das Beispiel Nespresso veranschaulicht dies (vgl. Abb. 2 auf dieser Seite):

Kaffee kauft man im Supermarkt, ein Kilo kostet zwischen 8 und 30 Franken. Ein umkämpfter Markt, mit zahlreichen Anbietern. Die Eintrittsbarrieren für neue Anbieter sind hoch. Der Nahrungsmittelkonzern Nestlé hat mit Nespresso mehrere Hebel angesetzt und das Kaffeegeschäft auf den Kopf gestellt. In Boutiquen wird Kaffee in kleinen Metallkapseln verkauft, die nur in Nespresso-Maschinen angewendet werden können. Praktisch portioniert, eine Kapsel ergibt einen Kaffee, immer frisch, da luftdicht verpackt. Das hat seinen Preis: Ein Kilo Kaffee kostet rund 80 Franken. Die Kunden sind bereit, den Preis zu zahlen.

Doch so schön die Erfolgsgeschichte von Nespresso klingt, der Weg dorthin war schwer. Das System wurde bereits 1970 erfunden, sechs Jahre später pa-

Abb. 2: Die Hebel von Nespresso



Quelle: Gassmann, O.; Friesike, S.; Oechmann, G. (2010)

Dank dem Aikido-Prinzip ist es gelungen, das Kaffeegeschäft zu revolutionieren.

「Unternehmen vergeben täglich Chancen, weil sie an überholten Geschäftsmodellen festhalten.」

tentiert und 1986 auf den Markt gebracht. Gut 20 Jahre und etliche Umbauten des Geschäftsmodells waren notwendig, um das System zum Erfolg zu führen. Heute hat Nespresso ein jährliches Umsatzwachstum von gut 40 Prozent, was sich in drei Milliarden zusätzlichen Kaffeekapseln pro Jahr niederschlägt.

Ungeachtet der Branche bleibt das Geschäftsmodell ein unterschätztes Innovationsfeld. Etliche Unternehmen vergeben täglich Chancen, weil sie an überholten Geschäftsmodellen festhalten. Auch die innovativsten Produkte brauchen ein passendes Geschäftsmodell, das ihnen als Nährbo-

den dient. Das Aikido-Prinzip ist eine strukturierte Methode, um nachhaltige Geschäftsmodellinnovationen zu entwickeln. Etwas anzubieten, was der Stärke der Konkurrenz entgegensteht, sorgt dafür, dass das neue Geschäftsmodell einzigartig ist, auf den Kunden eingeht, ihm einen tatsächlichen Vorteil bietet und von der Konkurrenz nicht einfach kopiert werden kann. Geschäftsmodellinnovationen sind ein langwieriger Prozess. Das Aikido-Prinzip hilft, Innovation nicht weiter als Monopol der Entwicklungsabteilung zu begreifen, sondern als Thema, das in strategischen Fragen mindestens genauso wichtig ist. ■