

Wie schaffen es etablierte Unternehmen neue Geschäftsmodelle einzuführen?

Stephan Reinhold

Nur in wenigen Ausnahmefällen gelingt es etablierten Unternehmen, neben ihrem Stammgeschäft neue Geschäftsmodelle einzuführen. Eine Untersuchung zum Markteintritt und der Entwicklung von Ringiers Gratiszeitungen „Heute“ und „Blick am Abend“ zeigt auf, dass ein differenziertes Verständnis der Art und Weise, wie neue Marktleistungen Wert schaffen und abschöpfen, für die Geschäftsmodellinnovation in bestehenden Unternehmen zentral ist (Reinhold 2014).

„Minderwertiges“ Produkt oder neues Geschäftsmodell?

Das Medienunternehmen Ringier AG fand sich Mitte der 1990er Jahre mit neuen Marktleistungen und neuen Wettbewerbern konfrontiert. Das norwegische Verlagshaus Schibsted ASA und die schwedische Modern Times Group lancierten in Zürich zwei neue Gratiszeitungen: „20 Minuten“ und „Metropol“. Aus Sicht des Managements von Ringier waren die kleinformatigen Zeitungen vorerst keine ernstzunehmende Konkurrenz. Vielmehr sahen sie die Verantwortlichen als „minderwertige“ journalistische Erzeugnisse, die gängigen Qualitätsstandards nicht genügen: *„Die Leute wollen informiert werden, Zusammenhänge kennen lernen. Das kann eigentlich nur richtiger Journalismus. Gratiszeitungen erklären die Welt nicht“ (Der Standard 2005). „Sie [i.e., Gratiszeitung] schnipselt das Endlosband aus dem Ticker der Nachrichtenagenturen, platziert die Teilchen adrett in Kästchen, garniert die News mit wenigen Eigengeschichten: Fertig sind die Häppchen“ (Weissberg 2004).* Journalistische Inhalte umsonst an Leser zu verteilen, war undenkbar.



Diese Einschätzung änderte sich über einen Zeitraum von rund sechs Jahren. Die Gratiszeitungen wurden als Chance und Gefahr wahrgenommen. Die Verantwortlichen Ringiers anerkannten, dass Leser unter gewissen Bedingungen (bspw. Pendeln in der S-Bahn) die

„Häppchen“ durchaus schätzten. Die Gratiszeitung „20 Minuten“, mittlerweile Teil der Zürcher Tamedia AG, war zudem Mitte der 2000er Jahre finanziell stabil sowie in starkem Wachstum begriffen. Gleichzeitig entwickelten die Akteure Ringiers auf Basis erster organisationaler Experimente ein differenziertes Verständnis des Geschäftsmodells, das Gratiszeitungen zugrunde liegt.

Ein differenziertes Verständnis

Insgesamt ermöglichten (1.) die Wahrnehmung als Gefahr und Chance sowie (2.) das differenzierte Geschäftsmodellverständnis dem etablierten Unternehmen, für die Innovationsanstrengungen notwendige Ressourcen zu mobilisieren und teilweise festgefahrene Routinen zu durchbrechen. Zwischen 2005 und 2010 entwickelte und realisierte Ringier neue Geschäftsmodelle erst für „Heute“ und später für „Blick am Abend“ als Teil des Newsroom-Konzepts. Die Verwendung eines Geschäftsmodellansatzes (bspw. Bieger & Reinhold 2011) kann Innovationsverantwortliche darin unterstützen, frühzeitig ein konsistentes Bild zu gewinnen, wie eine neue Marktleistung bzw. ein neuer Wettbewerber Wert schafft und abschöpft. Im Unterschied zu anderen gängigen Ansätzen (bspw. SWOT-Analysen, Geschäftsplänen) berücksichtigt das Geschäftsmodell Wertschaffung und -abschöpfung systemisch, d.h. über die Inhalte und Schwerpunkte etablierter Strategie-, Marketing- und Produktkonzepte sowie über die Grenzen von Organisationen, strategischen Wettbewerbergruppen und Industrien hinweg.

Quellen

Bieger, Th., & Reinhold, St. (2011): „Das wertbasierte Geschäftsmodell - Ein aktualisierter Strukturierungsansatz.“ In *Innovative Geschäftsmodelle*, edited by Thomas Bieger, Dodo zu Knyphausen-Aufsess and Christian Kryz. Berlin: Springer.

Der Standard (2005). In Österreich „keine Anfänger am Werk“. Der Standard, <http://global.factiva.com/sb/default.aspx?lnep=hp>.

Reinhold, St. (2014): *Business Model Innovation: How Incumbent Organizations Adopt Dual Business Models*. Dissertation, University of St. Gallen, Switzerland.

Weissberg, B. (2004): *Zur Diskussion um die neuen Leserzahlen - Warum der BLICK die Nummer 1 bleibt. SonntagsBlick*, www.blick.ch.