

Die Spielregel-Spieler

Unternehmern und Managern muss es vor allem um eines gehen: ums Geschäft. Präziser: darum, mit seinem Geschäft im Spiel zu bleiben. Vorsichtigen Unternehmern und Managern muss es um mehr gehen: um neue und bessere Geschäftsmodelle. Präziser: um neue Spielregeln für das nächste Geschäft.

Text: Stephan A. Jansen

- Wie kann man mit einfacher Software ein Geschäft mit zehn Milliarden Euro Umsatz aufbauen? Sollte man Bohrmaschinen oder Autos überhaupt noch verkaufen? Sind Versicherungen – zum Beispiel durch ihre Vertriebslogik – nicht selbst so unsicher, dass sich das Geschäft jenseits der Werbung verändern muss? Warum exportieren wir nicht klimaneutrale Städte oder Verkehrssysteme? Ist die Lösung von sozialen Problemen nicht nur etwas für Gutmenschen, sondern auch für Gutverdiener? Mit welchen Geschäften haben wir eigentlich in Zukunft zu tun?

Der richtige Riecher

Das Geschäft. Es riecht auf der einen Seite nach dem Werner Sombartschen Gemischtwarenladen, der 1989 doch tatsächlich wieder in den Brockhaus aufgenommen wurde und bis heute in gut sortierten Kinderzimmern als Spielzeug unverzichtbar ist. Es riecht auch nach einem guten Abschluss. Wenn man aber die Nase richtig in den Gegenwind der Globalisierung hält, dann riecht es nach Revolution.

Denn der Geschäftemacher von heute hat weder den flachen Vollsortimenter noch den fantastischen Einzelabschluss im

Blick – ihn interessiert das Modell des Geschäftemachens selbst, also die Organisation des eigenen Ladens und die der anderen Läden, mit denen er Geschäfte machen will. Beim Geschäftsmodell schaut er auf den Kunden, die eigenen und fremden Ressourcen, die eigenen und fremden Prozesse, die Marktregulierung und die Erlösformel. Inzwischen beschäftigt sich auch die Forschung damit: Von 1995 bis 2010 sind, mit steigender Tendenz, insgesamt 1177 Beiträge in wissenschaftlichen Zeitschriften erschienen, wie Raphael Amit und Christoph Zott nachzählten.

Die Innovation des Geschäftsmodells

Nun war – zumal für deutsche Ingenieure – schon immer klar, dass wirklich neue Geschäftsmodelle durch neue Technik entstehen. Doch das gilt schon lange nicht mehr: Mark W. Johnson zeigte für die USA, dass 11 der 27 Unternehmen, die in den vergangenen 25 Jahren gegründet wurden und in den vergangenen zehn Jahren in die Fortune 500 hineinwuchsen, dies nicht durch technische, sondern durch Geschäftsmodell-Innovationen (GMI) geschafft haben.

Die betriebswirtschaftliche Forschung zu GMI kann als unbefriedigend und unsystematisch beschrieben werden. Das liegt nicht nur daran, dass es ein junges Forschungsfeld ist; es zeigt sich auch: Die Betriebswirtschaft allein reicht nicht. Denn es geht dabei nicht nur um die Betriebs-spiele durch neue Organisation oder die Wettbewerbsspiele durch neue Produkte; es geht um neue Spiele und Spielregeln für ganze Industrien. Dies ist nicht weniger fundamental als eine technische Durchbruchinnovation.

Eine GMI könnte man folgendermaßen definieren: (1) Sie ist ein eigenständiger Innovationstypus und steht für die Rekonfiguration von Regeln in Märkten sowie der Ressourcen der Organisation (Kapital, Personal, Wissen etc.). Sie ist abhängig von den klassischen Technologie-, Produkt- und Prozessinnovationen und ergänzt sie. Sie ist eigenständig, weil sie Industriestruktur und Wertschöpfungsnetzwerk, also Makro und Mikro, gleichzeitig und gemeinsam betrachtet. (2) GMI sind einerseits Innovationen der Industriestruktur mit dem Ziel der Regeländerung von Standardisierungs-, Regulierungs-, Konvergenz-, Wertschöpfungs- und Ertragsspielen in Märkten. (3) GMI fokussieren andererseits auf Innovationen von endkundenbasierten Wertschöpfungsnetzwerken mit dem Ziel, mit der Rekonfiguration von allen im Netzwerk befindlichen Ressourcen die Erlös- und Ertragsformel zu verbessern.

Strategische Optionen des Geschäftsmodells

Internationaler Vergleich: Deutschland braucht als Technologie-Streber Nachhilfe bei der Entwicklung von Geschäfts- und zukünftigen Erlösmodellen. Gleichzeitig hat gerade die Bundesrepublik einiges Potenzial bei komplexen und systemischen Lösungsangeboten, etwa in den Bereichen

Bauwirtschaft, Energie, Mobilität – also bei Großprojekten, Stadtentwicklung, Energie- und Verkehrsnetzen.

Industrieller Vergleich: Der Vorteil des Vorreiters (first mover advantage) ist bei der GMI größer als bei anderen Innovationstypen, weil Kooperationen früh geschlossen und exklusiv gehalten und Standards früh gesetzt werden, wie auch Donald Mitchell und Carol Coles in Studien belegten. So war Apple lange Zeit technisch keineswegs führend, setzte sich dann aber an die Spitze, als es seine Produkte in ein revolutionäres Geschäftsmodell integrierte (iTunes, Apps etc.).

Industriepolitische Vergleich: Die Änderung von Spielregeln auf globalisierten Märkten kann als Top-Management-Leistung gewertet werden.

Fragen des Managements

Beziehungsfähigkeit: Geschäftsmodell-Innovationen können mit autistischen Organisationen nichts anfangen. Deshalb ist das Management der Beziehungen entscheidend, also extern der Umgang mit Kooperationen und Konkurrenzbeziehungen und intern das Managen der Partner im Wertschöpfungsnetz.

Die richtige Reihenfolge: Das technisch Machbare ist herausfordernd, aber das wirtschaftlich Machbare ist tatsächlich einnehmender. In Deutschland wird noch immer eher für den Ingenieur als für den Kunden entwickelt. Aber künftig wird zuerst über den Markteinstieg und dann erst über die Fragen der Umsetzung einer neuen Technik zu entscheiden sein.

Radikale Erlösorientierung: Die Inflation wertloser Produkt-Funktionen können durch eine streng kundenorientierte Kostenplanung schon in den frühen Phasen der Entwicklung vermieden werden.

Reduktionsparadigma: Die Reduktion von Komplexität ist das neue Versprechen. Mit der Abkehr vom Premium-Fetischismus wird das technologiebasierte Vorreiter-Modell durch das marktbasiertere Modell der sozial kritischen Masse ersetzt.

Wie kommt das Neue auf die Welt?

Hier werden fünf erste Überlegungen zur Genese neuer Geschäftsmodelle vorgeschlagen:

1. *Synchronized Service Engineering:* Werden Dienstleistungen synchron zu neuer Technik entwickelt, können Innovationsrenditen verstetigt werden. Fokus: Amortisation der Investitionen in die Technik durch Service.

2. *Pricing:* Neue Bezahlmodelle können auch zu neuen Erlösmodellen führen. Fokus: Erleichterung von Kaufentscheidungen durch Miete und nutzungsbezogene Bezahlmodelle. Miele und Hilti sind hier Vorreiter. Sahay Solar Solutions, ein studentisches Start-up der Zeppelin Universität, verkauft mittels Mikrofinanzierung Solarpanels in Äthiopien, die Öllampen ersetzen – mit Zins- und Tilgungsraten in Höhe der Ölkosten (brand eins 03/2011).

3. *Cross Industry Innovation:* Erkenntnisse aus nicht verwandten Industrien lassen sich oft übertragen. Fokus: Einbeziehung von Branchenfremden. Der Sanitäranlagenhersteller Geberit plant mit Entwicklungssystemen von Kraftwerksbetreibern. Deinbus.de, ebenfalls ein studentisches Start-up der Zeppelin Universität, ist ein Bahn-Konkurrent als Mitfahrzentrale – nur eben mit Omnibussen (siehe S. 108).

4. *Collaborative Cross Industry Business Model Innovation:* Geschäftsmodelle bzw. -systeme werden zwischen verschiedenen Branchen ausgetauscht. Fokus: Kon-

vergenz. Apple und Nike für Turnschuhe; Fischer Sports und der Musiker Georg Ignatius für die Entwicklung hochfrequenter Materialien bei Skiern und Geigen.

5. *Access:* Das Leben von Konsumenten wird durch die Umstellung von Besitz auf den Zugang zu Gütern erleichtert. Fokus: Virtualisierung der Nutzungsgrundlage. So lernen beispielsweise Automobil-Vermieter wie Daimlers Car2Go von Mobilfunkbetreibern.

Ein App-Markt mit zehn Milliarden Euro Umsatz im Jahr 2011, Bohr- und Waschmaschinen oder Autos, die nicht gekauft, sondern abhängig von der Nutzung bezahlt werden, der mögliche Export von Kompetenz für Großprojekte, von klimaneutralen Städten, nachhaltigen Verkehrssystemen oder gar Verwaltungsfachverfahren oder das Nutzen von bestehenden Logistikketten von klassischen Produkten für Entwicklungshilfe in schwer zugänglichen Regionen – wie im Falle von Coca-Cola bei der Medikamentenversorgung. All das sind erste Beispiele neuer Geschäftsmodelle – voller Spielreue jenseits der betriebswirtschaftlichen Vernunft.

Wie George Bernard Shaw schon pointierte, passt sich der vernünftige Mensch der Welt an. Der unvernünftige Mensch besteht darauf, dass sich die Welt nach ihm zu richten hat. Deshalb hängt jeder Fortschritt von den unvernünftigen Menschen ab. Von denen, die mit und um die Spielregeln spielen. ■

Professor Stephan A. Jansen, Lehrstuhl Strategische Organisation & Finanzierung und Direktor des Civil Society Center (CiSoC) an der Zeppelin Universität und dort Gründungspräsident.

Literatur

- Raphael Amit/Christoph Zott: *Business Model Innovation – Creating Value in Times of Change*. In: IESE Business School University of Navarra, Working Paper 870, July 2010
 Carol Coles/Donald Mitchell: *The Ultimate Competitive Advantage of Continuing Business Model Innovation*. In: »Journal of Business Strategy«, 5, 2003; Seite 15–21
 Mark W. Johnson: *Seizing the White Space – Business Model Innovation for Growth and Renewal*. Harvard Business Press, 2010
 Henry Chesbrough: *Business Model Innovation – It's Not Just About Technology Anymore*. In: »Strategy & Leadership«, 6, 2007
 Alexander Osterwalder/Yves Pigneur: *Business Model Generation*, 2009