

„People who are responsible to maintain yesterday are not available to create tomorrow“, sagt der Management-Guru Peter Drucker. Wie gehen Sie mit dieser Herausforderung um?

Das Geschäft neu erfinden

Hätten Sie vor fünf Jahren erahnt, dass ebay 2007 in Österreich mehr als 1 Million Kunden haben könnte? Weltweit sind es zig Millionen! Aber auch ohne technologische Revolution haben sich in traditionellen Branchen neue Geschäftsmodelle entwickelt, die klassische Erfolgsmuster alt aussehen lassen.

André Heller hat den Zirkus neu erfunden, Ryan Air & Co. fliegen AUA, Swiss und Alitalia um die Ohren, Starbucks möchte mit 40.000 coffee stores die Café-Kultur weltweit revolutionieren. Seit einigen Jahren ist es trendy über Geschäftsinnovationen zu reden. Bücher wie „Blue Ocean Strategy“ von Chan Kim/René Mauborgne oder „Leading the revolution“ von Gary Hamel haben dazu beigetragen, dass das Thema Geschäftsinnovationen in vielen Managementteams „in“ ist. Dabei stellt sich die Frage:

Lässt sich die Innovation eines bestehenden Geschäftsmodells aktiv managen oder ist dieses Feld den Entrepreneurs zu überlassen? Ein bekanntes Zitat von Albert Einstein sagt: „Eine wirklich gute Idee erkennt man daran, dass ihre Verwirklichung von vornherein ausgeschlossen erscheint.“ Übersetzt auf das Wirtschaftsleben heißt das: Gelungene Geschäftsinnovationen liegen zum Zeitpunkt ihres Entstehens oft im Bereich des Udenkbaren. Nespresso wurde 1999 erfunden, der Durchbruch mit einem stimmigen Gesamtsystem gelang aber erst in den letzten beiden Jahren.

Auf der Suche nach der Alleinstellung

Die Grundaussage des Blue Ocean-Modells lautet: „Vermeiden Sie blutige Preiswettbewerbe in hart umkämpften Märkten (Red Oceans), sondern suchen Sie besser Ihre Alleinstellung im Blue Ocean.“ In der Praxis bedeutet das jedoch vielmehr als eine neue Form der Kundensegmentierung. Es geht darum, ein einzigartiges Geschäftsmodell, bestehend aus glaubwürdigen Leistungsangeboten, definierten Kundensegmenten und stimmigen Ge-

schaftsprozessen, eingebettet in eine ganz spezifische Unternehmenskultur zu schaffen. Warum ist IKEA seit mehr als 30 Jahren so erfolgreich und schreibt Gewinne weit über dem Branchenschnitt? Nicht nur, weil man trendige Möbel anbietet oder eine sympathische Werbelinie fährt. Das IKEA Geschäftsmodell ist ein Puzzle, wo alle Stücke zusammenpassen. Ein spezifisches Kundensegment, die richtigen Standorte in bester Lage, die Erlebnisinszenierung, die ausschließliche Konzentration auf Exklusiv-Lieferanten, effiziente Beschaffungsprozesse, die Auswahl der Designer, die Stimmung und die Kultur, die bei jedem Kundenkontakt spürbar wird. Egal, um welche Branche es sich handelt, der Weg raus aus der Wettbewerbsfalle steht immer offen.

Diskont inszenieren

Vor 3 Jahren launchte ONE im hart umkämpften Markt der Mobiltelefone die Marke YESSS – nicht als Marke im Stammhaus, sondern als eigenes organisatorisches Gebilde, zwei Kilometer vom Headquarter entfernt, mit einer eigenen Mannschaft und einem in Österreich völlig neuen Geschäftsmodell für den Mobilfunk. Die Botschaft lautete: Kein Schnörkel, Vertrieb nur über Hofer oder Webshop, keine Handy-Subventionen und ein einfacher Tarif. Und das zu Zeiten, wo kein Konsument mehr durch den Tarifschungel blicken konnte. Binnen einem Jahr fuhr man Erfolge ein, die niemand erwartete. Die Nachahmer kamen, erreichten aber nie mehr



Georg Brandner

„Innovation braucht time, trust, territory (TTT). Übersetzt bedeutet das die Gestaltung von Freiräumen finanzieller, zeitlicher und struktureller Art. Sprengen Sie die Grenzen Ihres heutigen Geschäftes und ermutigen Sie Ihre Mitarbeiter, diese zu überwinden.“



die Positionierung von YESS. Das heißt, es gibt keine schwierigen Branchen, sondern nur fehlende Kreativität und Konsequenz, fehlenden Mut oder zu wenig Energie. Das Blue Ocean-Konzept zeigt zwei Methoden auf, die helfen, das eigene Geschäft zu positionieren:

Strategisches Kunden-Nutzen-Profil

Die zentrale Frage lautet: Was will mein Kunde (sofern mir klar ist, wen ich als strategischen Kunden sehe) wirklich? Klingt simpel, ist aber über klassische Befragungen kaum herauszufinden. Was sind dann die acht bis zehn zentralen Nutzelemente für das Geschäft aus Kundensicht? Und wie stehen wir bei diesen Elementen gegenüber dem Wettbewerb da? Will der Städtetourist/Kunde von Ryan Air Komfort, gute Anschlussverbindungen, eine bequeme Businesslounge, 30 kg Freigepäck etc. oder will er ganz einfach billig, schnell und sicher an seinen Urlaubsort kommen – ohne Schnickschnack? Und wer bietet den Städtetouristen das bessere Package (= Leistungsversprechen)? Wer hat die besseren Geschäftsprozesse dazu? Eine Airline-Studie zeigt: Ryan Air produziert nur 42 Prozent der Kosten im Vergleich zu AUA, Lufthansa und Co.

Wertschöpfungs-Grid

Klares Ziel ist die Alleinstellung. Konkret heißt dies: Welche Wertschöpfungselemente biete ich, verglichen mit meinen potenziellen Wettbewerbern, mehr, weniger, gar nicht oder ganz besonders? IKEA bietet im Gegensatz zu traditionellen Möbelhäu-

sem keine internationalen Markenprodukte, aber ein besonderes Erlebnis für Familien (Kinder lieben IKEA nicht wegen der Möbel, sondern wegen des Restaurants, der Spielmöglichkeiten usw.), teilweise viel Service (Geld zurück/Umtausch) und teilweise wenig Service (primär Selbstmontage), eine Toplage mit einer attraktiven Verkehrsanbindung und das zu Preisen, wo kein Wettbewerb mit kann (siehe Grafik).

Auf dem Weg zur Alleinstellung

„Der Erfolg der Vergangenheit ist der Keim des Scheiterns für die Zukunft“, sagt der britische Vordenker Charles Handy. Unsere Beobachtung: Viele Unternehmen sind operativ erfolgreich und haben blinde Flecken, bezogen auf den nachhaltigen Erfolg ihres Geschäftsmodells. Ein Tipp dazu: Halten Sie kurz im operativen Tun inne, laden Sie eine Runde kritischer und offener Führungskräfte zu einem Dialog über Ihr Geschäft ein und diskutieren Sie dabei folgende Fragen:

1. Wie hat unser Geschäft im Jahr 2000 funktioniert? Markt, Wettbewerb, Anforderungen an Mitarbeiter, Logistik etc.? Was waren damals die Erfolgsschwerpunkte?
2. Wie funktioniert unser Geschäft heute? Was hat sich seither verändert?
3. Wie wird unser Geschäft in fünf Jahren funktionieren? Welche Annahmen haben wir über Markt, Wettbewerb etc. für 2012? Wie gut sind wir heute dafür gerüstet?

Awareness schaffen

Ist bei Ihrem Check „alles paletti“? Bleiben nur wenige Fragen offen? Dann ist Vorsicht angesagt. Vieles deutet auf blinde Managementflecken hin! Künftige Alleinstellung erfordert Awareness für die aktuelle Situation und schwache Signale für Umwelt-Entwicklungen. Wie komme ich zu diesen? Sicherlich nicht über klassische Marktforschung, sondern über Erkundungen, die emotionale Betroffenheit auslösen. Benchlearning – das bedeutet den Blick über den Tellerrand der eigenen Branche, Erfahrung von „Communities“ und „Tribes“ (z. B. Minoritäten wie Gays), Reisen in andere Kulturen, persönlicher Dialog oder Beobachtungen bei der Arbeit am Point of Sale mit Kunden und Nichtkunden. Wesentlich dabei ist: Es handelt

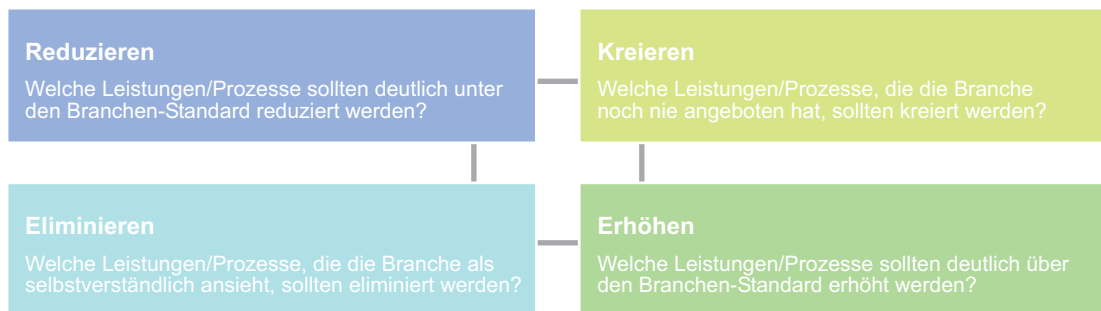
Fortsetzung auf Seite 14



Manfred Höfler

„Ideen für neue Geschäfte entstehen durch Loslassen vom Erfolg der Vergangenheit und Erkunden fremder Welten. Blicken Sie hinter die Erfolgslinien anderer Branchen, erleben Sie Kundencommunities, reisen Sie mit offenen Augen oder arbeiten Sie mit Avantgardisten aus der Kunst.“

Entwickeln Sie Ihr Wertschöpfungs-Grid



In Anlehnung an Blue Ocean Strategy, Chan Kim und Renée Mauborgne

sich dabei nicht um Aufgaben von Experten, sondern um Aktivitäten, die die Entscheidungsträger im Management selbst tun müssen. Nur so entsteht Awareness. Denn Top-Managern von Handelsunternehmen, die selbst nicht verkaufen, von Verkehrsunternehmen, die selbst nicht mit dem Bus zur Arbeit fahren, oder Vorständen von Finanzdienstleistern, die nie in einer Bankfiliale präsent sind, fehlt der emotionale Kontakt zum Geschäft.

Kreativität anregen

Geschäftsinnovation erfordert Querdenken. Anregungen für Neues kommen nicht aus gewohnten Umgebungen, sondern aus der Fremde. Das Geschäft kann zum Beispiel entlang der Kundensegmente neu gedacht werden. Beispielsweise: Wie mache ich Bahnfahrer zu Fluggästen, Pensionisten zu SMS-Nutzern, Fastfood-Gegner zu begeisterten Konsumenten von gesunden Selfservice-Restaurants wie Mangolds, Pret á mager? Eine andere Perspektive ist die Innovation entlang des Nutzungsprozesses der Kunden. So zum Beispiel das Hotel/die Versicherung, die ich beim Flug mitbuchen kann, oder die Drucker-Nachfüllung, die mir Dell auf Wunsch anbietet.

Seien Sie immer auf der Lauer, wo immer Sie Geschäftsideen „stehlen“ und auf Ihr Geschäft übersetzen können. Wesentlich ist, dass daraus keine „me too“-Angebote entstehen, son-

dern ein in sich stimmiges Gesamtkunstwerk. Dieses besteht aus klar definierten Segmenten, Angeboten, Geschäftsprozessen und einer besonderen Kultur. Viele haben schon versucht, andere erfolgreiche Unternehmen zu kopieren, allzu oft fehlte ein wichtiger Puzzlestein im Geschäftsmodell und der Versuch floppte.

Rasch ins Tun kommen

Erfolgreiche Geschäftsinnovationen leben vom raschen Erproben. Die Haltung „just do it“ ist wichtiger als komplexe Planungsprozesse. Neue Geschäfte brauchen Venture Capital, Unternehmer und strukturelle Freiräume. Das heißt, jemand, der voll überzeugt ist und mit viel Kraft an die Umsetzung geht, und einen Investor mit „Risikokapital“ im Top-Management. Hilfreich ist eine eigenständige Organisationsform, die vom aktuellen Geschäft abgekoppelt ist und damit den operativen Erfolg des alten Geschäftes nicht gefährdet. Und doch braucht es Koppelung zwischen Alt und Neu, um das neue Geschäft nicht ins „orchideenhafte“ abzuschieben. Zum richtigen Zeitpunkt müssen kraftvolle Impulse für den Change des bestehenden Geschäftes kommen.

Aber auch hier zeigt sich: Bewiesener Erfolg ist die Grundlage für größere Investitionen. Das heißt, die Prototypen aus der Praxis sind glaubwürdiger als die hingerechneten Businesspläne.

Die Kultur entscheidet

Sind Geschäftsinnovationen überall möglich? Im Prinzip ja, sofern die Kultur (das heißt die ungeschriebenen, bestimmenden Gesetze) und die Schlüsselpersonen sie zulassen. Eine innovationsfördernde Kultur entsteht zum Beispiel durch Vielfalt („Diversity of Workforce“) und durch dialogorientierte Prozesse, die eine Organisation vital halten. Gibt es neben klar meßbaren Ergebnissen, die der Sauerstoff zum Leben eines Unternehmens sind, auch „time, trust und territory“ für Neues? Oder hat sich alles der Macht der Quartalsergebnisse unterzuordnen?

Weitere typische Innovationskiller sind überbordende Regelwerke und eine Kultur, wo rigide Manager dominieren, die primär auf Einhaltung von Grenzen und viel zu wenig auf Nutzung von Chancen schauen. In innovativen Unternehmen wird im Management über das Geschäft offen und konstruktiv gestritten. In den Vorzimmern der Mächtigen sitzen Querdenker statt Ja-Sager. Karriere machen nicht die Angepassten. Oft einmal wird Innovation als Gegensatz zu Effizienz gesehen. Stimmt überhaupt nicht. Eine innovative Kultur schafft nicht nur neue Ideen, sondern setzt diese auch konsequent und effizient um.

Wie fit ist eigentlich Ihr Unternehmen für Geschäftsinnovationen?

manfred.hoefler@ICG.eu
georg.brandner@ICG.eu