



Animationsvideoserie «Little Green Bags»

Copyright:

Universität St.Gallen (HSG), Text: Prof. Dr. Oliver Gassmann, Kreation: Zense

Geschäfts-Modell Innovation: So revolutionieren Sie Ihre Industrie

Haben Sie sich auch schon gefragt, warum enorm erfolgreiche Unternehmen wie Nokia oder Kodak plötzlich den Anschluss verpasst haben? Wie haben Firmen wie Commodore Computers, Grundig, Nakamichi, Newsweek oder Polaroid es geschafft, zu scheitern? Hatten Sie nicht umfangreiche Forschungs- und Entwicklungs-Ressourcen, topmotivierte Mitarbeiter und tiefgründiges Marktwissen?

Ja, aber sie hatten auch etwas anderes gemeinsam: Sie haben alle den Moment verpasst, in dem sie ihren erfolgreichen Kurs hätten ändern und ihr Geschäftsmodell überdenken sollen. Sie haben radikale Innovationen verpasst, weil sie zu beschäftigt waren mit dem Tagesgeschäft und dem Bedienen der heutigen Kunden – statt sich um die Entwicklung zukünftiger Chancen zu kümmern.

In anderen Worten:

Der Erfolg von heute ist der Feind des Erfolgs von morgen!

In fast allen Industrien dreht sich der Innovationszyklus immer schneller. Innovation erhöht den Kundennutzen eines Produkts oder einer Dienstleistung oder sie verringert deren Kosten – und kreierte dadurch einen Wettbewerbsvorteil. Apple, zum Beispiel, erzeugt einen hohen wahrgenommenen Kundennutzen mit seinen innovativen, neuen Produkten und Dell reduziert seine Kosten und sein Umlaufvermögen anhand von Build-to-order Prozessen. Niemand stellt die Bedeutung von Innovationen in Frage, dennoch existieren diverse Missverständnisse.

Drei Mythen halten sich besonders hartnäckig:

Erstens, Innovationen stammen von Ideen, die sonst noch niemand hatte.

Zweitens, grosser Erfolg braucht grosse Ressourcen.

Und drittens, innovative Durchbrüche basieren immer auf faszinierenden Technologien.

Zum Glück sind alle falsch!

Weder hat IBM den PC, noch Apple die MP3-Technologie oder Amazon den Online-Buchhandel erfunden. Erfolgreiche Innovatoren lernen und rekombinieren – Pioniere hingegen...tja, die werden von den Wölfen gefressen.

Cisco hatte so gut wie keine Forschungs- und Entwicklungs-Ressourcen, aber hat in Sachen Innovation das grösste Forschungslabor der Welt übertrumpft - die Bell Labs der AT&T.

14 der 25 innovativsten Firmen haben ihr GESCHÄFTSMODELL innoviert – und nicht nur ihre Technologie! Nehmen wir Firmen wie Google, Amazon oder Ebay. Fantastische Algorithmen, natürlich.

Aber es ist ihr Geschäftsmodell, nicht die Technologie, die sie so erfolgreich macht.

Aber was genau ist eine Geschäftsmodellinnovation?

Ein Geschäftsmodell beantwortet vier Fragen:

Wer sind Ihre Zielkunden?

Was offerieren Sie Ihren Kunden?

Wie erstellen Sie das Nutzenversprechen?

Und wie generieren Sie Erträge?

Und eine Geschäftsmodellinnovation verändert mindestens zwei dieser vier Dimensionen! In unserer Forschung haben wir alle grossen Geschäftsmodellinnovationen der letzten 50 Jahre untersucht. Sie haben alle eine oder mehrere Industrien revolutioniert. Ikea hat die Art, wie wir Möbel kaufen, TomTom das Navigationsgeschäft und Ebay die Welt des Handels komplett neu definiert.

Doch nur 10% dieser Geschäftsmodellinnovationen waren wirklich neu und haben zu neuen Geschäftsmodell-Mustern geführt. Die anderen 90% haben diese Muster lediglich angepasst, verfeinert oder rekombiniert. Besonders oft wenden innovative Firmen kreative Imitation an. Sie fragen sich: Wie könnte eine Geschäftsmodellinnovation aus einer anderen Branche unsere eigene Branche revolutionieren?

Insgesamt haben wir 55 Geschäftsmodell-Muster identifiziert, welche für alle identifizierten Geschäftsmodellinnovationen verantwortlich sind. Beispiele sind Flatrate, Supermarket, Rent instead of Buy, Experience Selling, E-Commerce oder das Razor and Blade Muster. Schauen wir uns dieses hier einmal genauer an:

Seit 1904 vergibt Gillette seine Rasierer praktisch gratis, aber verkauft seine Klingen zu fast schon obszönen Preisen. Nespresso hat dieses Muster kreativ imitiert, indem es billige Kaffeemaschinen sowie teuren Kaffee verkauft – und hat kurzerhand die Kaffeindustrie revolutioniert. Und viele andere Firmen haben dem mit dem gleichen Muster gleichgetan. Man denke an Apples iTunes, Amazons Kindle oder Hewlett-Packards Tintenstrahldrucker! Nun, was müssen SIE tun, um IHR Geschäftsmodell zu innovieren?

Wir empfehlen Ihnen folgende vier Schritte: Initiierung, Ideenfindung, Integration und Implementierung. Während der Initiierung analysieren Sie Ihr heutiges Geschäftsmodell.

Nochmals:

Wer sind Ihre Zielkunden?

Was offerieren Sie Ihren Kunden?

Wie erstellen Sie das Nutzenversprechen?

Und wie generieren Sie Erträge?

Während der Ideenfindung konfrontieren Sie Ihr Geschäftsmodell mit den 55 Geschäftsmodell-Mustern und entwickeln neue Modelle. Wie würde Nespresso Ihre Firma führen? Oder passt Ihr Produkt irgendwie zum Experience Selling Muster? Stellen Sie Ihre grundlegenden Annahmen und die dominante Branchenlogik in Frage. Aber erfinden Sie das Rad nicht neu. Verwenden Sie lieber Analogien und lernen Sie von erfolgreichen Firmen in anderen Industrien. Während der Integrations-Phase gilt es, die Konsistenz des Geschäftsmodells prüfen. Gibt es einen „organisationalen Fit“ bei jeder der vier Fragen?

Während der Implementierung wird es schliesslich Zeit, das Biest zu wecken. Doch Vorsicht!

In iterativen Zyklen planen Sie Ihr Geschäftsmodell, entwickeln ein Pilotprojekt, testen dieses und kehren wieder zur Planphase zurück. Dabei ist wichtig, qualitative und quantitative Daten zu sammeln, um die Annahmen zu Ihrem Geschäftsmodell zu verifizieren oder falsifizieren. Aber bitte berücksichtigen Sie auch die weichen, organisationalen Faktoren! Aufgrund von fehlerhaftem Managementverhalten und Widerstand im Unternehmen schlagen mehr als 70% aller Änderungsinitiativen fehl!

Denken Sie daher an ein paar Regeln:

Erstens, implementieren Sie jeweils nur eine Geschäftsmodellinnovation auf einmal!

Zweitens, kommunizieren die Geschäftsmodellinnovation und den Grund für die Änderung deutlich!

Drittens, fokussieren Sie nicht allzusehr auf kurzfristige Kennzahlen. Innovation braucht Zeit.

Viertens, das Top Management muss hinter Ihnen stehen. Ohne es wird die Geschäftsmodellinnovation scheitern!

Und Fünftens, überwinden Sie das berühmte Not-invented-here Syndrom!

Verstanden?

Fassen wir zusammen.

Innovation ist DER Schlüssel-Faktor, um Pfadabhängigkeit zu überwinden und konkurrenzfähig zu bleiben.

Doch bei Innovation geht es nicht unbedingt um neue Technologien, exzessive Forschung und Entwicklung oder um komplett neue Ideen. Meistens geht es bei Innovation darum, von anderen zu lernen und das eigene Geschäftsmodell – nicht nur die Technologie – neu zu erfinden.

Dies kann in einem strukturierten Prozess geschehen, der aus Initiierung, Ideenfindung, Integration und Implementierung besteht: Sie analysieren Ihr Geschäftsmodell, wenden die 55 Innovationsmuster an, checken die Konsistenz des neuen Geschäftsmodells und beginnen dann iterativ mit der Umsetzung – und behalten dabei die Erfolgsfaktoren stets im Hinterkopf.

Sind Sie bereit, auch Ihre Industrie zu revolutionieren? Versuchen Sie, kreativ von den Giganten, auf deren Schultern Sie stehen, zu lernen! Think big and think different. Wenn Steve Jobs es getan hat, können Sie es schon lange.

Direktlink:

<https://www.youtube.com/watch?v=Jb0YzYW05nk&index=10&list=PLbuayHrXca4IswkVusLanUS1Hk-OQio37>