

Neue Erfolgsquellen durch spezielle Geschäftsmodelle erschliessen

Was ist eine Innovation? Für die meisten ist dies ein konkretes Produkt oder eine neue Dienstleistung. Viele Erfolgsgeschichten basieren jedoch nicht auf Produktinnovationen, sondern auf Veränderungen am bestehenden Geschäftsmodell. Der Markterfolg kann unter Umständen massiv gesteigert werden, wenn zu einem guten Produkt auch ein passendes Geschäftsmodell kommt.

Text: Roland Waibel Bild: zVg.

Unter einem Geschäftsmodell wird die «Art und Weise» verstanden, wie ein Unternehmen insgesamt einen Nutzen für den Kunden stiftet und sie davon überzeugt, für diesen Mehrwert Geld zu zahlen. Eine bekannte Systematik zur Darstellung des Geschäftsmodells (Osterwalder & Pigneur, 2010) unterscheidet neun Bausteine: in der externen Marktperspektive, die direkt relevant und sichtbar für den Kunden ist, die fünf Elemente Wertangebote, Kundensegmente, Kundenbeziehungen, Kanäle und Einnahmequellen. Zur internen Unternehmensperspektive gehören die vier Bausteine Schlüsselaktivitäten, Schlüsselressourcen, Kostenstruktur sowie Schlüsselpartner.

Letztlich gibt es wohl kaum ein Unternehmen, dessen Geschäftsmodell nicht neue Impulse durch die Beschäftigung mit Varianten dieser Bausteine erhalten könnte.

Diese sind nur indirekt relevant für den Kunden und meist von aussen unsichtbar. Die Kombination der neun Elemente definiert den Kundennutzen in seiner Gesamtheit und steckt damit auch das Potential der unternehmerischen Wertschöpfung ab.

Neue Wertschöpfung durch verändertes Geschäftsmodell: Hilti

Ein Geschäftsmodell beschreibt also das Grundprinzip, nach dem ein Unternehmen Wert schafft. Wird beispielsweise der bekannte Bauzulieferer Hilti mit einem traditionellen Werkzeuganbieter verglichen, zeigen sich die Unterschiede zur traditionellen Branchenlogik:

Wertangebote: Was genau wollen die Kunden? Diese Frage ist nie banal. Schön illustriert wird dies durch den Spruch, wonach die Kunden zum Bilder-

aufhängen Löcher in den Wänden brauchen und keine Bohrmaschinen. Während der traditionelle Werkzeughersteller seine Geräte verkauft, hat Hilti offensichtlich viele Kunden, die nicht Bohrmaschinen besitzen wollen, sondern die richtigen Geräte zur richtigen Zeit am richtigen Ort, ohne sich im Detail darum kümmern zu müssen.

Einnahmequellen: Wie wird wie viel Geld verdient? Klassisch findet in der Branche ein einmaliger Produktverkauf zu bescheidenen Margen statt. Hilti generiert heute für seine Dienstleistungen monatliche Zahlungen für Nutzung, Reparatur und Service zu höheren Margen bei grösserer Kundenbindung und tieferem Risiko.

Kanäle: Damit dies preislich aufgeht, konnte Hilti den Zwischenhandel ausschalten und ein Direkt-distributionsmodell installieren.

Dieser Geschäftsmodelltyp wird mit «Abonnement» bezeichnet: Dienstleistung statt Verkauf, wiederkehrende statt einmaliger Zahlungsströme, höhere Kundenbindung und damit geringeres Risiko bei gleichzeitig besseren Margen. Dazu gibt es weitere erfolgreiche Beispiele wie TV-Bezahlseher (Sky, Teleclub) oder Blacksocks.

Das Beispiel Hilti macht deutlich, wie Veränderungen am Geschäftsmodell ermöglichen, vom dominanten Branchenstandard abzuweichen und sich vom Wettbewerb zu differenzieren. Anordnung und Ausgestaltung der Bausteine bei Hilti zeigen auf, dass das Unternehmen anders tickt und insgesamt einen höheren Kundennutzen bei gleichzeitig gesteigerter Wertschöpfung erzielen kann.

Nebst Hilti gibt es weitere spektakuläre Beispiele für Unternehmen, die durch die Veränderung eines traditionellen Geschäftsmodells ungeahnte Erfolgsquellen erschlossen. Zu nennen sind etwa Nespresso, Ikea oder Swatch. Doch auch in unter Ostschweizer KMU gibt es Beispiele für spannende Geschäftsmodelle.

Roland Waibel ist Professor für Betriebswirtschaft an der FHS St. Gallen, Hochschule für Angewandte Wissenschaften, und leitet dort das Institut für Unternehmensführung.



Massgeschneiderte Torten

Die beiden Confiseure Karin und Thomas Brugger spezialisieren sich auf Torten und Kuchen für Hochzeiten und Feste. Bruggers Myweddingcake ist ein gutes Beispiel für den Geschäftsmodelltyp «Massgeschneidert»: Es wird nur auf Bestellung produziert, entsprechend gibt es keine – im Business substantielle – Verluste von Rohmaterialien und Zeit. Das Geschäftsmodell «Massgeschneidert» boomt seit wenigen Jahren, denn immer mehr wollen personalisierte Schokolade, Müesli, Uhren und Möbel kaufen.

Kühe mieten

Mit schlechten Ertragsaussichten auf dem Milchmarkt konfrontiert, entschloss sich Landwirt Albert Breitenmoser aus dem appenzellischen Eggerstanden im Jahre 2005, eine weitere Einnahmequelle zu erschliessen und sein Geschäftsmodell zu erweitern. Zusätzlich zur herkömmlichen Produktion von Milch und Käse vermietet er Kühe. Während der Alpsaison können seine Kühe sowie jene von Alpnachbarn gemietet werden. Im Mietangebot inbegriffen sind das

Ein individuell-persönlicher Kontakt ist in einer zunehmend unpersönlichen Welt ein Megatrend und schafft Bindung und Rentabilität.

Betreuen und Melken der Kuh, die Übernachtung und der Zmorge in der Alphütte, eine Bootsfahrt auf dem Seelapsee sowie der Bezug des persönlichen Käses zum Vorzugspreis. Landwirt Breitenmoser vermietet pro Saison ca. 80 Kühe und schafft es mit seinem neuen Wertangebot, für spezifische Segmente Nutzen in Form eines Abonnements zu generieren. Letztlich gibt es wohl kaum ein Unternehmen, dessen Geschäftsmodell nicht neue Impulse durch die Beschäftigung mit möglichen Varianten der einzelnen neun Bausteine erhalten könnte. Da Geschäftsmodellanpassungen in Unternehmen mit fest etablierten Strukturen nicht einfach umsetzbar sind, ist ein begleitetes Vorgehen zu empfehlen.

Typische Fragen für Unternehmen, die ihr eigenes Geschäftsmodell weiterentwickeln wollen, reflektieren die Bausteine der Geschäftsmodellsystematik, beispielsweise:

Wertangebote: Bei vielen Unternehmen definiert sich das zentrale Nutzenpaket entlang den Kriterien von Qualität bzw. Preis/Leistung. Die Frage stellt sich: Gibt es weitere Kundenbedürfnisse? Alternativen mit meist weniger Konkurrenz stellen z.B. die Wertangebote «Arbeit erleichtern» oder «individuelle Bedürfnisse befriedigen» dar.

tiven mit meist weniger Konkurrenz stellen z.B. die Wertangebote «Arbeit erleichtern» oder «individuelle Bedürfnisse befriedigen» dar.

Kundensegmente: Gibt es Kundengruppen, die ein anderes Angebot erfordern oder über andere Kanäle erreicht werden? Beispielsweise stellt die Widnauer Dade Design Betonbadewannen und Küchen her. Das Segment der beton- und stilaffinen Personen kann stark über Internet angesprochen werden.

Kanäle: Ist die eigene Website eine gute Verkaufsplattform? Bestehen Möglichkeiten für Partnerkanäle? So konnte Rokker, der Rheintaler Hersteller von funktionalen Jeans für Motorradfahrer, einen weltweiten Vertriebskanal eröffnen, indem sie Harley Davidson als Vertriebspartner gewannen.

Einnahmequellen: Kann der Kunde für zusätzliche Dienstleistungen oder sogar für ein Abonnement gewonnen werden? DynaNet, ein Anbieter von Informatikoutsourcing für KMU in St.Gallen, erhebt etwa für seine Dienstleistungen eine monatliche Gebühr.

Kundenbeziehungen: Ein individuell-persönlicher Kontakt (one face to the customer) ist in einer zunehmend unpersönlichen Welt ein Megatrend und schafft Bindung und Rentabilität. Auch die gegenteilige Entwicklung ist denkbar, hin zu automatisierten Beziehungen. So besteht im Retailbanking die Tendenz, den Kunden für die Kanäle eBanking und Bancomat zu motivieren. Eine alternative Form der Kundenbeziehung ist der Aufbau einer Community: Der Rheintaler Baggerhersteller Menzi Muck bietet Fahrerkurse und einen Fahrerclub an. Die weltweiten Anhänger des Kultbaggers finden passende Angebote im Fanshop. So werden Gleichgesinnte um sich geschart und gepflegt.

Gelingt es Unternehmen, durch Anpassungen am Geschäftsmodell eine etwas andere Geschäftslogik zu finden, quasi einen «eigenen Markt» aufzutun, ist meist mehr Wachstum und grössere Rentabilität die Folge.

Input für die Wirtschaft:

Unternehmensspiegel Ostschweiz

Jedes Jahr hält das Institut für Unternehmensführung IFU-FHS der Fachhochschule St.Gallen den Unternehmen der Ostschweiz den Spiegel vor. Zum vierten Mal präsentierte Prof. Dr. Roland Waibel in St.Gallen und Teufen aktuelle Forschungserkenntnisse, in diesem Jahr zum Thema Geschäftsmodelle. Die jeweils über 150 Teilnehmenden erlebten nach einem fachlichen Input die Reflexion konkreter Geschäftsmodelle von lokalen KMU wie Fahnen 24, Erlebnis Waldegg und Thomas Sutter AG mit. Der Unternehmensspiegel Ostschweiz ist eine der Veranstaltungen, an denen das erforschte Wissen der Fachhochschule St.Gallen der Wirtschaft und ihren Vertretern zugänglich gemacht wird.

Impressionen und weitere Beispiele finden sich unter: www.fhsg.ch/ifu-unternehmensspiegel