

Die besten Strategien! Geschäftsmodellinnovation

ÜBERSICHT:

A. Neu-Geschäft schaffen mit BMI	S. 02
B. Anwendungsfelder bzw. praktische Erfahrungen	S. 04
C. Veranstaltungshinweise	S. 06
D. Unser Angebot	S. 07
E. Vorschau	S. 07
f. Impressum	S. 08





ABSTRACT / INHALT:

Hatte W.L. Gore die besten Entwicklungs- und Fertigungsmöglichkeiten für eine neue dampfdiffusionsoffene Membran? Hatte Ingvar Feodor Kamprad die Ressourcen und die Erfahrung im Möbelgeschäft?

.... **Sie hatten etwas viel Besseres!** Ein neues Geschäftsmodell. Einen grundlegenden anderen Ansatz ihr Geschäft zu entwickeln. In dieser OrangeTimes erfahren Sie, welche wesentlichen Schritte zur Entwicklung und Umsetzung Ihres neuen Geschäftsmodells wichtig sind. Sie lesen, welche Methoden und Werkzeuge sinnvoll sind, bevor Sie neue Produkte einführen, wie Sie dem Preiskampf entkommen können und wie Sie selbst in stagnierenden Märkten noch einen Wachstumsschub auslösen können.

Viel Spaß beim Lesen ...

Wenn Sie die **OrangeTimes** – Newsletter beziehen oder nachbestellen wollen, so mailen Sie dies bitte an orangetimes@orange-cosmos.com . Sie können alle bisherigen Ausgaben samt Beilagen unter www.orange-cosmos.com/wissen/orangetimes-strategienewsletter/ downloaden.

A) Neu-Geschäft schaffen mit BMI (business model innovation)

Von Andreas Gumpetsberger

Wachstum war schon immer (siehe Schumpeter oder auch Kondratieff) verbunden mit neuen Chancen und Veränderungen. Unternehmen haben entweder die Möglichkeit Innovationen (sprich neue Produkte und Leistungen) zu erfinden oder von Veränderungen und Trendbrüchen in der Wirtschaft [opportunistisch] zu profitieren.

In einer Wirtschafts-Welt mit sich laufend verändernden Kräften, sprich Globalisierung, Mobilität, Technologie, Gesellschaft, etc. schaffen es manche Unternehmen erfolgreicher zu sein als andere. Sie erreichen dies indem sie stärker von Veränderungen profitieren als Ihre Marktbegleiter.

Während es in früheren Jahrzehnten leichter war die Zukunft vorauszusagen, sind heute die Trends nicht mehr linear. Die Trends zeigen keine Kontinuität, sind paradox, ambigüativ und wenn man so will „sehr oft wie der römische Gott Janus“

Johnson et al (2008) gehen davon aus, dass in einem Wirtschaftsumfeld, welches durch Diskontinuitäten geprägt ist, **selbst die weltbesten Fähigkeiten** in Forschung und Entwicklung (F&E) bzw. in der Entwicklung und Verpackung von neuen Produkten (Produktinnovation) **nicht mehr ausreichend sind**, um nachhaltig profitabel bzw. überlebensfähig zu sein. In diesen Fällen ist nicht die Produktverbesserung oder -innovationen essentiell, sondern die **elementare Neugestaltung** ganzer Geschäftsmodelle (Business Modell Innovation – **BMI**).

Ein innovatives Geschäftsmodell ist somit ein völlig neuer Weg wie eine Organisation ihren **zentralen Nutzen und Wert generiert**, diesen an die Kunden kommuniziert und auch liefert. Dieser Wert wird durch die Ressourcen und Aktivitäten gebildet und kann seine Erfolgs-Grundlage in unterschiedlichen generischen Modellen / Strategien haben:

- Effizienz-basiert (durch bestmögliche Ausnutzung des Vermögens wird ein günstiger Preis sichergestellt)
- Nutzwert-basiert (objektiv oder subjektiv wahrgenommene bessere Leistung mit einem höheren Preis)
- Netzwerk-basiert (eine loyale Kundenschicht kauft immer wieder Leistungen ein, durch deren Nutzung „network externalities“ eintreten und die Kunden zu Botschaftern des Netzwerks werden)
- Netzwerkeffizienznutzen-basiert (als Kernressource wird ein Marktplatz bzw. „Hub“ installiert, welcher dem Austausch zwischen Käufern und Verkäufern dient)

Allen wesentlichen Methoden der Geschäftsmodellentwicklung (zB Blue Ocean [Kim/Mauborgne], BMG Canvas [Osterwalder/Pigneur], etc.) gemeinsam sind a) ein **systematischer Entwicklungsprozess** und b.) einige **grundlegende Kernelemente**.

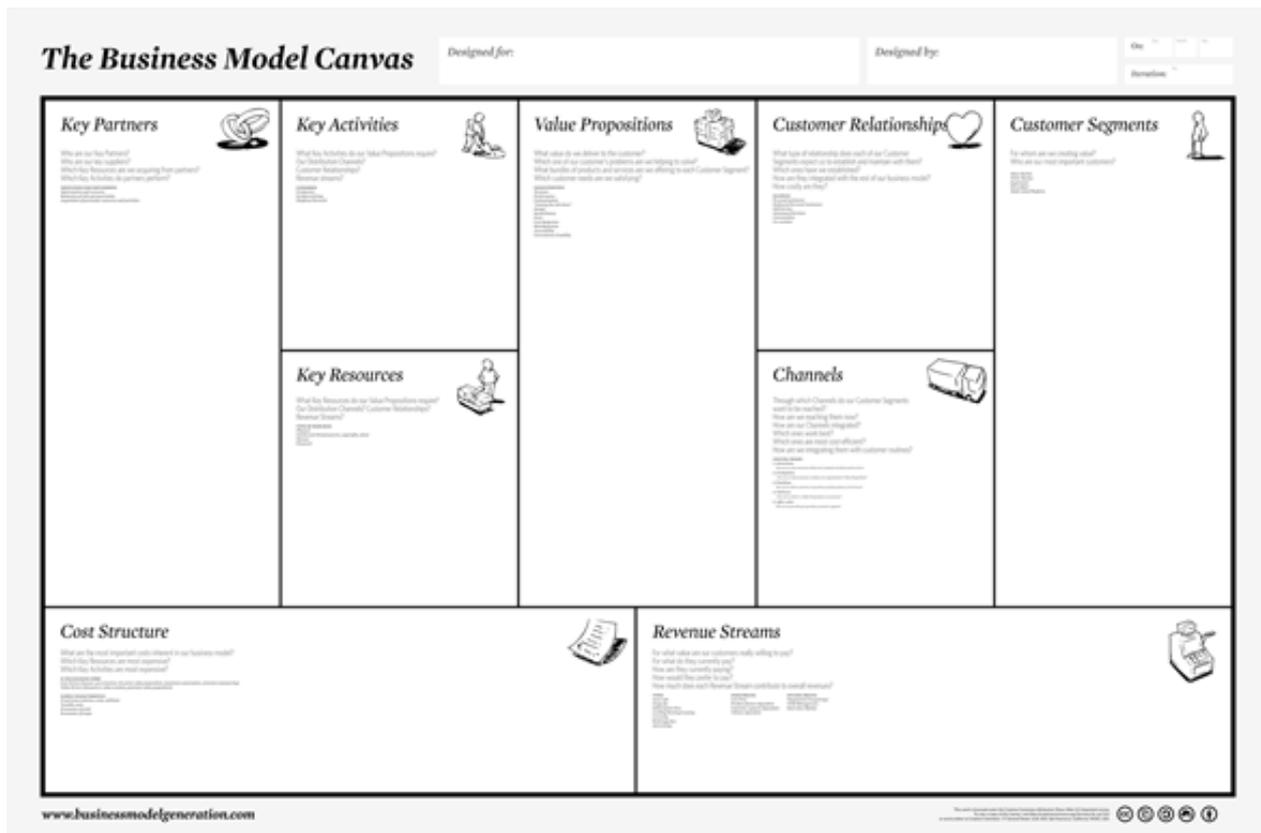
Bestandteile von Geschäftsmodellen:

Ein Geschäftsmodell besteht in der einfachsten Form aus einer Value Proposition (=Nutzenversprechen), einer Wertschöpfungsarchitektur (=Schlüsselressourcen und Schlüsselprozessen) und dem Ertragsmodell.

Osterwalders Modell (**BMG - Business Model Generation Canvas**) unterscheidet bspw. in neun zentrale Elemente:

- | | |
|--------------------------------------|-------------------|
| 1. Partner | 6. (Markt)-Kanäle |
| 2. Aktivitäten | 7. Kundensegmente |
| 3. Fähigkeiten & Schlüsselressourcen | 8. Kostenstruktur |
| 4. Nutzenversprechen | 9. Umsatzströme |
| 5. Kundenbeziehung | |

Diese Elemente stehen untereinander in Beziehung (siehe die folgende Grafik). Jedes einzelne Element wird durch eine Reihe von Fragestellungen näher definiert, welche am zweckmäßigsten in einem firmeninternen Workshop zu diskutieren sind.



Business Model Canvas von Osterwalder (www.businessmodelgeneration.com)

Die **Blue Ocean Strategy** zielt darauf ab, einen Markt bzw. eine Marktnische zu definieren / zu finden, in der wenig bis kein Wettbewerb existiert („Blue Oceans“). Ziel ist es, nicht nur solche „blaue Ozeane“ zu finden, **sondern durch eigene Geschäftsmodellinnovation diese selbst zu schaffen**. Für die INSEAD-Professoren Kim und Mauborgne ist das Nutzenversprechen und die Nutzenkreation ein zentrales Element einer solchen Nischenstrategie. **Methodisch basiert diese BMI-Technik auf folgenden Schritten:**

1. Erarbeitung Wertekurve bezüglich der Marktregeln, d.h. welche Kernelemente aus Sicht der Kunden und Nicht-Kunden diesen Markt charakterisieren
2. Experimentelle Veränderung der Marktregeln / Kernelemente (durch anwenden der Matrix: Eliminieren, Reduzieren, Steigerung, Kreation) zur Generierung von strategischen Optionen und Veränderung des Marktregelprofils.

Eine für Betriebe praktikable Anwendung der zahlreichen Konzepte, welche Blue Ocean beinhaltet, haben wir in Kombination mit der engpasskonzentrierten Strategie bereits in der **OrangeTimes 02/2007** zum Thema „**Marktregeln sprengen**“ inkl. eines Excel-Tools veröffentlicht.

B) Anwendungsfelder bzw. praktische Erfahrungen

Eine hohe **Notwendigkeit und Anwendbarkeit** für Geschäftsmodellinnovation besteht vor allem in **Branchen/Bereichen**, welche:

- am Ende der Wachstumsphase des Lebenszyklus angelangt sind (sprich: Marktsättigung) und somit eher in die Kategorie „Commodity“ fallen oder,
- durch technologische oder regulative Veränderungen bzw. disruptive Technologien in einem Umwälzungsprozess stehen oder,
- die bestehenden, ungeschriebenen Gesetze einer Branche umgehen müssen, um sich mit neuen Produkten gegen die etablierten Spieler am Markt durchzusetzen. Dies betrifft somit junge Unternehmen oder Marktherausforderer.

Aus der Anwendung der Methoden in der Praxis zeigt sich, dass der Business-Model Canvas eher geeignet ist ausformulierte Geschäftsideen einen guten konzeptionellen Rahmen zu geben bzw. Geschäftskonzepte auf potentielle Lücken hin zu überprüfen.

„Blue Ocean“ ist eher geeignet in bestehenden Wettbewerbssituationen mehrere Optionen für ein neues Geschäftsmodell in einem systematisch-kreativen Prozess zu finden.

A. Risikomanagement durch Feed-Back

Geschäftsmodell-Innovation ist seriöse Unternehmensentwicklung. Risiken sind vorhanden. Nichts desto trotz ist Glückspiementalität fehl am Platz. Nach der Phase der Geschäftsmodell-Kreation benötigen Betriebe und Berater daher auch eine kritische Reflexion der Risiken bzw. der dahinterstehenden Annahmen.



1. Der **Test der Geschäftsmodelle am Markt** (in einem begrenzten „Raum“) ist eine unabdingbare Notwendigkeit. Dabei hat sich beispielsweise die Markteinführung eines „minimal lebensfähigen“ Produktes als praxistauglich erwiesen. Die Preisgestaltung erfolgt mit Hilfe von Target Costing. Mengen- und Zeitziele wurden vorab definiert, um die Qualität des Marktfeedbacks zu beurteilen. Erst danach wurde das neue Geschäftsmodell im großen Stil ausgerollt.

2. Die Umsetzung des neuen Geschäftsmodells muss **organisationale Hürden überwinden**. Gerade bei Betrieben, welche kürzlich noch Umsatzzuwächse erreichen konnten, wird zu lange am Status Quo festgehalten. Bis dato technologisch erfolgreiche Betriebe leiden am Not-Invented-Here-Syndrom. D.h. Ideen und

Lösungsansätze von außerhalb des Unternehmens werden nicht akzeptiert. Ein Hauptproblem ist der Ressourcenmangel für neue Geschäftsmodelle. Nicht nur Geld – vor allem die Zeitkomponente ist kritisch. Ein Lösungsweg aus diesem Dilemma liefert die **OrangeTimes 03/2012** zum Thema „**Mehr Zeit- Mehr Freiheit – Mehr Erfolg**“.

Mangelnde Motivation, Politische Widerstände aufgrund anderer Interessenslage, etc. sind darüber hinaus ebenfalls anzutreffen. Erfolgreiche Veränderer von Geschäftsmodellen behandeln diese Problemstellungen proaktiv, sobald ein neues Geschäftsmodell kreiert wurde.

Gewachsene Unternehmen scheuen die schlagartige Veränderung des gesamten Unternehmens. Diese elementaren Veränderungen des Geschäftes sind oftmals (vor-erst) experimenteller Natur. Diese Experimente können jedoch (am besten) in Form einer eigenen Gesellschaft realisiert werden:

*The only way to overcome the orthodoxies of the core business
is to create a new organization.
(Govindarajan /Trimble, 2005)*

B. Erfolgsbeispiele

Neue Geschäftsmodelle können nur sehr schwer von einem anderen Unternehmen übernommen bzw. kopiert werden. Oft sind es Veränderungen von wesentlichen Parametern, damit ein Geschäft fundamental bzw. strategisch neu aufgestellt wird.

- Die Identifikation neuer potentieller Zielgruppen (bspw. Canon's Tischkopierer für kleinere Einheiten / Unternehmen),
- Den Kundennutzen (zB IBM's Wechsel vom Hardwaregeschäft zum Gesamtlösungsanbieter) und
- Die Wertschöpfungskette (etwa Dell's direkten Vertriebsweg).
- Die Einbindung von Kunden in den Wertschöpfungsprozess (IKEA)
- Den Kunden einen Teil Ihrer Arbeit abzunehmen (Hilti)
- Grundlegend demokratische und fraktale Strukturen in der Entscheidungsfindung (Whole Foods, W.L. Gore) uvm.

C. Aktuelle und zukünftige Entwicklungen

Geschäftsmodell-Innovation ist im Einzelfall wichtiger als Produktentwicklung und F&E. Die Kenntnisse über das eigene Geschäftsmodell sind in den Betrieben stark unterschiedlich verankert.

Geschäftsmodell-Innovation beschäftigt uns von orange cosmos jetzt und in Zukunft.

➤ **Produktbegleitende Dienstleistungen als Hoffnungsträger?**

Für produzierende Betriebe haben wir unter Federführung des Campus 02 und dem Innovationsservice der WK Oberösterreich einen Praxisleitfaden erarbeitet. Mehr Infos finden Sie unter dem folgenden [Link](#):
Diesen Leitfaden können Sie unter sc.innovation@wkoee.at kostenfrei anfordern.

➤ Im Zuge einer Initiative zur Innovationsvermarktung entwickeln wir derzeit ein Beratungskonzept für einen **Geschäftsmodellprüfstand bzw. strukturierte Geschäftsmodellentwicklung** für Klein- und Mittelbetriebe

➤ **„Marktregele sprengen“ Seminar (27.1.2014 – siehe nächste Seite)**

Literaturhinweise:

Johnson, M./ Christensen C./ Kagermann, H.: Reinventing Your Business Model, Harvard Business Review, December 2008, Boston.

Osterwalder, A.: The Business Model Ontology – A proposition in a design science approach, Lausanne 2004

Kim C., Mauborgne R.: Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant, Harvard Business Press, 2005

Govindarajan, V. & Trimble, C.: Organizational DNA for Strategic Innovation, CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW VOL. 47, NO. 3 Spring 2005

**27. Jänner 2014: Marktregeln sprengen
Linz, 13.30 Uhr bis 18.00 Uhr
Wie Sie dem Wettbewerb ein Schnippchen schlagen!**

**Mit den Innovations- und Geschäftsmodellexperten
Harald Schützinger und Andreas Gumpetsberger:**

Auch in hart umkämpften Märkten ist es möglich, entgegen dem Markt gesund zu wachsen. Sprengen Sie für einen Nachmittag Ihre Marktregeln.

Sie erarbeiten tatsächliche Alleinstellungsmerkmale & Nischen im innovativen Seminar „Marktregeln sprengen“.

Durch das gezielte Sprengen Ihrer bestehenden Marktregeln können Sie dem Wettbewerb stets eine Nasenlänge voraus sein.

Positionierung war gestern, heute heißt es Rahmenbedingen eines Marktes zu kennen und bewusst zu verändern. So sind Sie schneller und effektiver.

Anmeldung und Details unter diesem [Link](#) 

D) Unser Angebot:

Zu Ihrer Unterstützung steht Ihnen **orangecosmos** gerne zur Verfügung.

Erarbeiten Sie Ihre besten Strategien mit orangecosmos:

Wir stehen für klare, strukturierte und vor allem auf die Situation angepasste Instrumente, Prozesse und Fachexpertise in Ihrer Unternehmensentwicklung. Unsere Erfahrungen aus Strategie, Vertrieb, Marketing und Business Intelligence erzeugen ganzheitliche Lösungen.

- **Strategieentwicklung:** Entwickeln Sie für Ihr Unternehmen jene strategischen Schwerpunkte, um morgen nachhaltig erfolgreich zu sein.
- **Strategieumsetzung:** Strategien, neue Geschäftsmodelle und deren Umsetzung können aus vielen Gründen ins Stocken geraten. Wir bewirken die richtigen Dinge mit erprobten Werkzeugen, damit Sie Ihre Strategie auf den Boden bekommen.
- **Innovationsmanagement:** Strukturieren Sie mit OrangeCosmos Ihren Innovationsprozess, um die richtigen Dinge zu erneuern.
- **Marktstudien und -tests:** Wir sichern Ihre Geschäftsideen ab, indem wir die richtigen Marktstudien durchführen.
- **Förderung & Finanzierung** neuer Ideen: Wir unterstützen Sie bei der Suche nach neuen Ressourcen

Zögern Sie nicht uns anzurufen - **Wir freuen uns auf ein Telefonat mit Ihnen!**

+43 664-241 39 80 Hr. Schützinger / +43 664 24 34 534 Hr. Kremsmair
+43 664-422 86 55 Hr. Gumpetsberger / +43 660/93 99 177 Hr. Balik

E) Vorschau:

Sind Sie an strategischen Themen interessiert?

Arbeiten Sie **OrangeTimes** durch - Sie werden zahlreiche Anregungen für Ihre tägliche (Strategie-)Arbeit mitnehmen können.

In der **nächsten Ausgabe lesen** Sie über das Thema:

„Woran scheitern Übernahmen?“

Freuen Sie sich auf diesen interessanten Newsletter.

Für Informationen & Diskussionen stehen wir Ihnen jederzeit gerne zur Verfügung.

Impressum & Kontaktdaten

Viele Grüße und viel Erfolg bei Ihren Wachstumsstrategien wünschen



Harald Schützing

Mag. Harald Schützing

Südanger 27, 4202 Sonnberg bei Linz
schuetzinger@orange-cosmos.com
Tel: 0664-2413980
Fax: 07215-39 0 48



Erich Kremsmair

Mag. Erich Kremsmair

Goethestraße 20, 4020 Linz
kremsmair@orange-cosmos.com
Tel: 0664-2434534
Fax: 0732-946060



Gumpetsberger Andreas

**Mag. Andreas
Gumpetsberger, MBA**

Fuxstraße 31, 4600 Wels
gumpetsberger@orange-cosmos.com
Tel: 0664-4228655
Fax: 07242-910696



Balik Franz

Ing. Mag. Dr. Franz Balik

Hohenstaufengasse 9/4/8, 1010 Wien
balik@orange-cosmos.com
Tel: 01 533 26 55 - 0
Fax: 01 533 26 77 - 22

orangecosmos ist auf **Strategie- und Wachstumsthemen** spezialisiert und bietet folgende Schwerpunkte:

- **Strategiefindung** und **Strategieentwicklung**
- Moderation und Begleitung von **Strategieprozessen**
- **Innovationsmanagement** und **Trendanalysen**
- **Strategieumsetzung** & Steuerung von Innovations- und Strategieprojekten
- Markt- und Konkurrenzanalysen, Positionierung & Vermarktungskonzepte

orangecosmos „Beratung zum Wohlfühlen“

www.orange-cosmos.com / office@orange-cosmos.com

Blattlinie: **OrangeTimes** liefert Ihnen Informationen & Tipps für Ihre Strategie-Entwicklung. Wir informieren Unternehmer bzw. Führungskräfte laufend über:

- Wie entscheide ich mich für die richtigen Unternehmensstrategien?
- Wie kann mein Unternehmen trotz oder wegen schwieriger Zeiten wachsen?
- Wie schaffe ich Innovation?
- Wie setze ich meine Strategien effektiv – d.h. wirklich erfolgreich – um?



Experts Group
Innovation und
Technologietransfer