

Erfolge sind keine Glückstreffer

Lange Wartezeiten beim Einchecken, verpasste Anschlussflüge sowie fehlende Flexibilität in der Reisegestaltung bei Linienflügen haben diverse Firmen veranlasst, eigene Privatjets für ihre Geschäftsreisen zu kaufen. Zusätzlich zum Flugzeugpark-Management hat die Variante Privatjet diesen Firmen sehr hohe Gesamtkosten für Flugreisen besichert. Die Hauptvorteile beider Varianten, Linienflug und Privatjet, zu kombinieren und keine gravierenden Nachteile zu haben: Dies waren die Ziele des Geschäftsmodells von NetJets. Jet-Sharing war entstanden: Vorzüge eines Privatjets zu Kosten eines Linienflugs.

Der erste Schritt eines kreativen Geschäftsmodells war getan: Eilen innovativen Nutzen preiswert anbieten und damit ein latentes Kundenbedürfnis befriedigen. Den zweiten Schritt eines innova-

tiven Geschäftsmodells zeigt uns der Computerhersteller Dell: Durch eine kreative Wertschöpfungskette den Markt neu erfinden. Angepeilt wurde nicht «mehr vom Gleichen» (höhere Leistung und mehr Software), sondern ein Musterwechsel bei Kauf- und Lieferprozessen. Revolutionär waren drei Grundsätze des Dell-Modells: Weltweit direktester und effizientester Weg zum Kunden (Ausschalten von Zwischenhändlern), massgeschneiderte Produkte gemäss individuellem Kundenwunsch (Vermeiden von Lagerhaltung und dadurch immer die neuesten Produktkomponenten) sowie Kostenvorsprung (effiziente Liefer- und Wertschöpfungskette bei Tiefpreisanspruch).

Den dritten und letzten Schritt eines kreativen Geschäftsmodells zeigen uns die Deutschen Billigdiscounter wie Aldi und Lidl: Das

Ertragsmodell. Das Sortiment umfasst nur 700 schnelldrehende Artikel. Supermärkte führen über 10000 Artikel. Kommt dazu, dass die Personalkosten der Billigdiscounter rund einen Fünftel derje-

Am Anfang jeder Innovation stehen Mut und Kreativität.

men ziehen? Unzählige Firmen kämpfen heute in gesättigten Märkten, in denen der Preis zunehmend das zentrale Entscheidungskriterium ist. Viele werden diesen Kampf verlieren. Innovative Geschäftsmodelle sind nicht einem exklusiven Club vorbehalten. Vielmehr standen am Anfang jeder innovativen Geschäftsidee Kreativität, Unternehmertum, viel Mut und Durchhaltewille.

Erfolgreiche Geschäftsmodelle sind keine Glückstreffer. Sie sind das Resultat von lang anhaltenden kreativen Versuchen, die Marktgrenzen zu erweitern, Schwächen von aktuellen Angeboten auszumerken oder das bislang Undenkbare zu verwirklichen. Unternehmenswertsteigerungen werden zunehmend nur noch über die Eröberung neuer Marktsegmente oder Märkte möglich sein. Daher bietet sich der Wertsteigerungsan-

teil aus innovativen Businessideen als eine der zukunftsichernden Messgrößen für das Topmanagement an. Auf oberster Unternehmensstufe dominiert aber Rationalität, nicht Kreativität. Wie sollen so innovative Geschäftsmodelle entstehen? Die kurzfristige Optik des hektischen Tagesgeschäftes setzt die Prioritäten anders.

Erfreulicherweise gibt es jedoch in zunehmendem Masse schon heute interdisziplinär zusammengesetzte Kreativitätsteams in Unternehmen, die nur einen Auftrag haben, an dem sie auch gemessen werden: Innovative Geschäftsideen generieren, die das Überleben sichern sollen. Interessant ist, dass Familienunternehmen diesbezüglich oftmals die Nase vorn haben.



Andreas D. Baumann,
CEO ConsultingWorld
AG. Zug. Er ist spezialisiert auf die Begleitung von Strategie- und Veränderungsprozessen.