

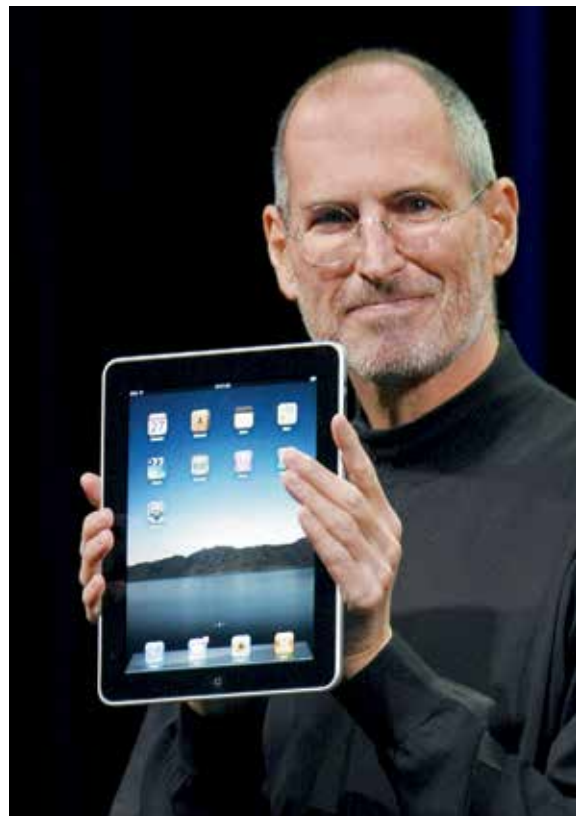
# Und was hat es gebracht?

Es war eine Premiere für die grafische Industrie der Schweiz: Zusammen mit dem Institut für Technologiemanagement der Uni St. Gallen (ITEM-HSG) initiierte viscom vor knapp drei Jahren ein KTI-Forschungsprojekt zum Thema «Geschäftsmodellinnovationen für die grafische Industrie der Schweiz». Verschiedene grafische Betriebe nahmen an diesem Projekt teil, das im Sommer 2014 seinen Abschluss fand. *viscom print & communication* wollte nun wissen, was das Projekt gebracht hat. **Paul Fischer/Marc Villinger**

Eines muss man vorwegnehmen: Einen Artikel mit abschliessendem Resümee zum KTI-Projekt «Geschäftsmodellinnovationen für die grafische Industrie der Schweiz» zu schreiben, ist, sofern man nicht in Allgemeinplätze verfallen will, keine einfache Angelegenheit. Das liegt in der Natur der Sache. Die am Forschungsprojekt teilnehmenden Firmen wollen sich natürlich nicht in die Karten schauen lassen. Wer im Laufe des Projekts «die» Geschäftsmodellinnovation gefunden hat, möchte diese gloriose Idee nicht unbedingt preisgeben. Deshalb war es für *viscom print & communication* nicht einfach, überhaupt Gesprächspartner zu finden. Rolf Steiner, Geschäftsleiter von Vogt-Schild, und Rony Bieri, Geschäftsleiter vom Entlebucher Medienhaus / Druckerei Schöpfheim AG, erklärten sich bereit, darüber zu reden. Auf der anderen Seite ist das ITEM-HSG zu Diskretion gegenüber den teilnehmenden Firmen verpflichtet. Dessen Projektleiter Marc Villinger wagte in einem Gespräch den Spagat zwischen Wahrung von Betriebsgeheimnissen und allgemeinem Interesse der grafischen Branche.

## Die Aussensicht

Marc Villinger begleitete die fünf teilnehmenden Unternehmen während des KTI-Projektes. Erführte die Arbeitsgruppen in die Thematik der Geschäftsmodellinnovationen ein, diskutierte, gab Tipps, hörte zu. Seine Rolle war aber klar nur die eines Coaches. Die Unternehmen mussten am Ende die für sie passenden Geschäftsmodellinnovationen selber finden und erarbeiten. Spannend sind



Bei Geschäftsmodellinnovationen werden sehr gerne die Topbeispiele wie Apple aufgezählt. Doch nicht jeder muss ein Steve Jobs sein.



*Innovationen in der grafischen Branche drehen sich vielfach nur um neue Produktionsmittel. Mit der Denkweise der Geschäftsmodellinnovation soll ein anderer Ansatz gewählt werden.*

seine Erkenntnisse allemal, brachte er doch die Aussensicht in das Projekt mit ein. Seine erste Erkenntnis: «Unabhängig vom KTI-Projekt hatten die betreuten Unternehmen bereits viele gute und interessante Ideen. Das Problem lag vor allem darin, einen systematischen Prozess zur marktnahen Entwicklung und erfolgreichen Umsetzung, bei gleichzeitiger Kontrolle der Risiken, zu finden.» Ganz zentral ist für Herrn Villinger das Verständnis und Bewusstsein der eigenen Rolle und Möglichkeiten im sogenannten «Wertschöpfungsnetzwerk». Auch hier konnten sich die von ihm betreuten Unternehmen gut einschätzen. Was aber mehrheitlich fehlte, war die Erfahrung in der gezielten Wahl und Anwendung von systematischen Managementmethoden, was generell eine Schwäche von KMU darstellt. Als Projektpartner stand Marc Villinger anspruchsvollen Herausforderungen gegenüber: «Vieles hängt von der Persönlichkeit des Unternehmers oder des Geschäftsleiters sowie der daran beteiligten Personen ab. Naturgemäss sind in KMU die Personal- und Zeitressourcen knapp, was bei KTI-Projekten wie <Geschäftsmodellinnovationen> zu einem permanenten Spagat mit dem Tagesgeschäft führt. Auch hat jedes Unternehmen seine eigene Methodik und Vorgehensweise bei der Umsetzung von Projekten. Das alles galt es im Rahmen des KTI-Programms zu berücksichtigen, um den gewünschten Erfolg des Methodeinsatzes zu erreichen.»

### **Die Innovation von Geschäftsmodellen erfordert Mut und Beharrlichkeit**

Haben die an dem KTI-Projekt teilgenommenen Unternehmen das ultimative, neue und überragende Geschäftsmodell gefunden, welches einem erlaubt, den Mitbewerbern davon zu ziehen? Für Marc Villinger wäre das eine überzogene Erwartungshaltung: Geschäftsmodellinnovation erfordert, sich kontinuierlich Schritt für Schritt im Wechselspiel zwischen dem Verstehen von ändernden Marktbedürfnissen, der eigenen Möglichkeiten und Entwicklung neuer Wertangebote heranzutasten. In Publikationen zu Geschäftsmodellinnovationen suggerieren überragende Beispiele oft fälschlicherweise den Heiligen Gral. Diese strahlenden Erfolgsbeispiele hängen jedoch sehr stark von jeweiligen Kontextfaktoren und insbesondere auch dem Markt-Timing ab; man kann jedoch in jedem Fall von diesen Beispielen profitieren. Es lohnt sich zu prüfen, welche Komponenten, wie beispielsweise ein Ertragsmodell «Flatrate» oder ein Kundenkanal via E-Marktplatz, im Zusammenspiel mit den eigenen Kompetenzen und Ressourcen dazu verwendet werden kön-

nen, für sich neue Geschäftsmodelle zu entwickeln. Das Bestechende am Geschäftsmodellkonzept ist die holistische Herangehensweise an Innovation; das Geschäftsmodell im Sinne einer Art Drahtmodell dient dabei als Vehikel der Kommunikation und Diskussion zwischen Beteiligten und weiteren Anspruchsgruppen. Entscheidend ist es letztendlich, systematisch eigene stimmige Geschäftsmodelle zu entwickeln, statt ein bestehendes 1:1 zu kopieren; dabei ist das ausgewogene Zusammenspiel zwischen den einzelnen Geschäftsmodellkomponenten entscheidend. Überzeugung und Einigkeit über die Notwendigkeit des Vorhabens als auch eine offene und vertrauensvolle Unternehmenskultur sind hierbei von grosser Bedeutung.

### **Erkenntnisse**

In den Gesprächen mit Marc Villinger, Rony Bieri und Rolf Steiner lernte *viscom print & communication* die verschiedenen Sichtweisen der Beteiligten kennen. Schnell wurde einem klar: Unternehmen wie Vogt-Schild oder Entlebucher Medienhaus / Druckerei Schöpfheim AG beschäftigten sich bereits vor dem KTI-Projekt intensiv mit Gedanken zu künftigen und innovativen Geschäftsmodellen. Warum machten dann die beiden Unternehmen überhaupt mit? Rolf Steiner, Vogt-Schild: «Wir hatten immer viele Ideen und haben in den letzten Jahren bereits sehr viel verändert. Was wir aber wollten, war die nötige Aussensicht. Hierfür hätten wir genauso gut einen Unternehmensberater engagieren können, doch das KTI-Projekt erlaubte es uns, mit einem renommierten Wirtschaftsinstitut arbeiten zu können; in dieser Form eine einmalige Chance.» Rony Bieri äusserte sich noch pointierter: «Bereits in den Jahren vor dem KTI-Projekt haben wir unser Unternehmen von Grund auf verändert. Strategieanpassung, die Suche nach neuen und innovativen Geschäftsmodellen, ist bei uns an der Tagesordnung. Ich versprach mir mit der Teilnahme am KTI-Projekt vor allem eine Wirkung nach innen.»

Für Marc Villinger sind das keine überraschenden Aussagen: «Geschäftsmodellinnovation ist keine einmalige Geschichte, sondern ein evolutionärer kontinuierlicher Prozess; dabei muss sichergestellt werden, dass die Organisation aus dem Vorgehen, den Versuchen und Marktinteraktionen lernt und so erfolgsbringende Geschäftsmodellkonzepte passend zum Unternehmen entwickeln kann. Von daher erstaunt es nicht, wenn Unternehmen, die an einem solchen KTI-Projekt teilnehmen, sich ohnehin aktiv mit Veränderungsprozessen in ihren Märkten und Unternehmen beschäftigen.»

### **Drei grundlegende Tipps zur Förderung von Geschäftsmodellinnovationen:**

1. Sich selbst bzw. das Unternehmen im Wert(schöpfungs)netzwerk verstehen; den Markt regelmässig beobachten und verstehen, wer wem welchen Wert oder Nutzen stiftet.
2. Bei der Entwicklung neuer Geschäftsfelder das Denken in Geschäftsmodellen und den Wertbeitrag im Netzwerk zur Gewohnheit machen; dies schärft die Wahrnehmung, unterstützt, Marktmechanismen besser zu verstehen und damit Opportunitäten früher zu erkennen.
3. Der Geschäftsleiter/Inhaber soll den Prozess führen; aber gerade bei KMU empfiehlt es sich jedoch oft, das Treiben des Prozesses zu delegieren.

Auf die Frage, was die Teilnahme am KTI-Projekt ihren Unternehmen gebracht habe, äusserten sich Rolf Steiner und Rony Bieri ziemlich übereinstimmend. Von grossem Wert sei das Kennenlernen der Systematik und die Arbeit mit dem sogenannten «St. Galler Geschäftsmodell-Navigator» gewesen. Dadurch konnte man die Kultur eines konsequenten systematischen Vorgehens, welches erlaubt, den Weg zu verfolgen und daraus zu lernen, in den eigenen Betrieben verankern. Und was hat sie am meisten überrascht? Auch hier waren Steiner und Bieri sich sehr ähnlich in den Aussagen, nämlich: Das ITEM-HSG kocht auch nur mit Wasser. Es sind Bemerkungen, die Marc Villinger überhaupt keine Kopfschmerzen bereiten: «Es soll auch kein magisches Gebräu sein. Es ist unser Anspruch, verständliche und anwendbare Konzepte für die Unternehmen und deren Praxis zu entwickeln. Unsere Forschung mit grossen nationalen und internationalen Unternehmen ist wichtig, um komplexe vielschichtige Zusammenhänge zu verstehen. Im Gegensatz dazu sind es aber insbesondere bei KMU die kürzeren Entscheidungswege und die Möglichkeit, Änderungen schnell umzusetzen, welche wichtige Erkenntnisse zur Anwendbarkeit von neuen Konzepten liefern. Abgesehen davon ist es wichtig, dass eine Methodik spezifische Kontextfaktoren berücksichtigt. Die Arbeit mit KMU erlebe ich zudem immer wieder als sehr befriedigend, wobei ich insbesondere die direkte Art und das Unternehmerflair sehr schätze.»

#### **Fazit**

Das Resümee von Marc Villinger sieht so aus: «Geschäftsmodellinnovation (BMI) betrifft die Logik des gesamten Business. Der Nutzen des Konzepts liegt in der holistischen Sichtweise und Methodik; bedingt daher auch die Einbindung aller wesentlichen Anspruchsgruppen, sowohl intern (Intelligenz des Unternehmens und dessen Mitarbeitenden) wie extern (zur Überwindung von Betriebsblindheit und zum Erkennen neuer Bedürfnisse). BMI bildet ein nützliches Bindeglied zwischen Strategie und operativer Umsetzung.

Es Bedarf Mut, um Gewohntes aufzugeben, und Beharrlichkeit, erfolbringende neue Geschäftsmodelle zu entwickeln. Als langjähriger Unternehmer weiss ich, was das bedeutet und dass es nicht einfach ist, die gesamte

Organisation zu mobilisieren und die Mitarbeitenden zu begeistern, zu neuen Ufern aufzubrechen.

Die Etablierung einer Geschäftsmodellidee schafft einen Nenner für die Kommunikation für alle Beteiligten und stellt sicher, dass bei der Entwicklung neuer Geschäftsfelder wesentliche Aspekte im Blickfeld gehalten werden. Zwingend ist die Festlegung eines Vorgehens und dieses muss kontinuierlich passend zur Innovationskultur sowie zum Umfeld weiterentwickelt werden. In Abhängigkeit der Ressourcen und der Unternehmenskultur soll der Geschäftsleiter oder vielleicht besser eine dedizierte Stelle, die Vertrauen genießt, den Prozess treiben: Entscheidend ist, dass Termine gesetzt werden, um sicherzustellen, dass die Entwicklung neben dem Tagesgeschäft kontinuierlich vorangetrieben wird. Auch sollte man Kunden und Partner gezielt für Diskussionen und Reflexionen einbinden, um Annahmen zu identifizieren und zu hinterfragen. Und man muss sich bewusst sein, dass für die Entwicklung künftiger Geschäftsfelder, welche noch unbekannt sind, meistens wenig bis keine Daten verfügbar sind. Deshalb ist es wichtig, mit gezielten Versuchen kontrollierte Risiken einzugehen, um so die notwendigen Daten für Entscheidungen und nächste Schritte generieren zu können.

Der Markt hat sich generell durch die Internet- und Netzwerkökonomie grundlegend verändert und zur Dynamisierung des Wettbewerbs geführt. Bisher bewährte Managementkonzepte reichen alleine nicht mehr aus und müssen erweitert werden. Ich bin überzeugt, dass Geschäftsmodellinnovation für die nachhaltige Differenzierung und Positionierung von Unternehmen im Wettbewerb immer wichtiger wird.»

Damit ist das KTI-Forschungsprojekt zum Thema «Geschäftsmodellinnovationen für die grafische Industrie der Schweiz» offiziell abgeschlossen. Aus der Sicht der direkt Beteiligten hat es sich alleweil gelohnt. Für den aussenstehenden Betrachter haben sich gewisse Dinge (wieder einmal) bestätigt:

- Unternehmen können zwar Hilfe von aussen in Anspruch nehmen, doch am Ende sind es die Unternehmen selbst, welche die geeigneten Strategien entwickeln müssen.
- Es gibt keine Patentrezepte, aber man kann sich von guten Beispielen inspirieren lassen.
- Systematische Vorgehensweisen und Methoden helfen, die Sichtweise zu verändern und zu erweitern.
- Das KTI-Projekt stand allen viscom-Mitgliedern offen. Teilgenommen haben aber ausschliesslich Firmen, die sich ohnehin viel stärker als der Branchendurchschnitt mit neuen Strategien oder Innovationen beschäftigen.

Für Thomas Gsponer, Direktor viscom, hat das KTI-Projekt beim führenden Branchenverband einen Denk- und Lernprozess ausgelöst: «Für die teilnehmenden Firmen war das KTI-Projekt sicher von Gewinn. Für die Branche als Ganzes hat das Projekt nicht viel bewirkt. Es braucht mehr Unternehmen, die ihre Sichtweise verändern und erweitern. Die Erfahrungen, die wir als Verband daraus ziehen konnten, sind sehr wichtig. Sie ermöglichten uns, ein eigenes Innovationsförderungsprogramm mitsamt Innovationsfonds zu erarbeiten.»