

## Ideen alleine genügen nicht

**Quellen** Im Kampf um Marktanteile werden auch bei erfolgreichen Firmen Innovationen des Geschäftsmodells immer bedeutender.

BEAT BIRKENMEIER

Kaum ein Phänomen hat die Wirtschaft in den vergangenen Jahren so geprägt wie junge Unternehmen, die mit innovativen Geschäftsmodellen die Spielregeln in ganzen Branchen auf den Kopf gestellt haben. Spielen Produktinnovationen – eine traditionelle Stärke von Schweizer Firmen – heute deshalb keine Rolle mehr? Doch. Sie reichen aber immer weniger aus, um im globalen Wettbewerb zu bestehen. Zum einen sind Kunden seltener bereit oder in der Lage, in teure Produkte zu investieren. Zum anderen werden Produktinnovationen in immer kürzerer Zeit kopiert. Die Produkte werden dadurch austauschbar und der Preis wird das wichtigste Kaufkriterium. Auch etablierte, erfolgreiche Unternehmen müssen daher die Grundprinzipien, nach denen sie Werte schaffen und vermitteln, ständig kritisch hinterfragen, um nicht in diese «Commodity»-Falle zu geraten. Im Kern muss dabei die Frage stehen: Wie machen wir unsere Kunden erfolgreicher? Dies führt zu einer ganzheitlichen Sichtweise, indem sämtliche Aufgaben und Tätigkeiten, welche die Kunden im Rahmen ihres Geschäftes zu lösen haben, als Quellen für Innovationen dienen können. Die Ansätze Service als Produkt und Produkt als Service sind zwei Antworten auf die Frage, wie man sich im Wettbewerb differenzieren und die Kunden nachhaltig an die eigene Firma binden kann.

### Service als Produkt ...

Der erste Ansatz richtet den Fokus auf innovative Services, die im Umfeld der Produktanwendung angeboten werden. Der US-Mischkonzern General Electric (GE) beispielsweise erwirtschaftet heute in seinem Bahngeschäft einen massgeblichen Umsatzanteil nicht mit dem Verkauf von Lokomotiven, sondern mit Dienstleistungen,



Clip-Air: Die Eidgenössische Technische Hochschule Lausanne (EPFL) lancierte im Juni 2013 ihre modulare Konzeptstudie, bei der unter einem nur aus Flügeln bestehenden Flugkörper je nach Bedarf bis zu drei Schienenkapseln befestigt werden.

die deren effizienten Einsatz ermöglichen. Etwa Lösungen zur Optimierung von Fahrplänen oder der Betankung in Abhängigkeit des Einsatzplanes und tagesaktueller lokaler Dieselpreise. Die Produktivität des Kunden steht ebenso beim Zuger Verbindungstechnologie-Unternehmen Bossard im Vordergrund. Neben der Entwicklung und dem Verkauf hochwertiger Produkte wird für die Kunden die Bewirtschaftung sämtlicher Kleinteile – sogar solcher, die nicht von Bossard stammen – übernommen. Selbst die entsprechenden Behälter beim Kunden werden durch Mitarbeitende der Firma aufgefüllt. Ebenso punktet die Langenthaler Lantal – führend bei Textilien und Innenausstattungen für den öffentlichen Verkehr und die Flugzeugindustrie – nicht nur mit innovativen Produkten. Vielmehr wird das Design des gesamten Interieurs nach den spezifischen Kundenwünschen angeboten. Im Bereich von Flugzeugausstattungen, wo extreme Sicherheitsanforderungen gestellt werden, ist jedoch besonders wertvoll, dass Lantal durch die Aviatikaufsichtsbehörden als Entwicklungsbetrieb anerkannt ist und autorisiert, offizielle Testzertifikate für Stoffe und Teppiche auszustellen. Das Unternehmen wird so weltweit zum bevorzugten Partner der Airlines, die es in Zertifizierungs- und Haftungsfragen mit nur einem Lieferanten zu tun haben wollen.

### ... Produkt als Service

Usership (Nutzen) statt Ownership (Eigentum) steht beim zweiten Ansatz im Vordergrund. Kunden sollen ihre Ressourcen zur Entwicklung des eigenen Geschäfts nutzen und nicht in Produkte investieren müs-

sen. Bei Düsentriebwerken beispielsweise, wo die Hersteller den Fluggesellschaften Schubleistung zur Verfügung stellen und nach Betriebsstunden abrechnen, wird dieses Prinzip schon lange praktiziert. Nun ist es in immer mehr Branchen anzutreffen. Etwa in der Befestigungs- und Abbautechnik, wo es von Hilti praktiziert wird. Im Rahmen des sogenannten Flottenmanagements müssen Kunden, zum Beispiel Bauunternehmen, die hochwertigen Hilti-Produkte nicht mehr kaufen, sondern können diejenigen Werkzeuge leasen, die optimal auf die Erfordernisse ihrer laufenden Projekte ausgerichtet sind. Der liechtensteinische Konzern übernimmt dabei die volle Verantwortung für Werkzeugversorgung, Reparatur, Ersatz und Diebstahlschutz. Gleichzeitig übernimmt Hilti Vermögenswerte aus den Bilanzen der Kunden. Auch in der Automobilindustrie hält dieses Modell Einzug. So ist Daimler mit Car2Go, BMW mit DriveNow und VW mit Quicar an aufstrebenden Firmen beteiligt, die Mietwagen in urbanen Umgebungen zu Minutenpreisen anbieten. Das Produkt Fahrzeug wird so zum bedarfsgerecht genutzten Service Mobilität. Produktinnovationen sind ebenfalls für diese Ansätze wichtig. Die Erfahrung zeigt aber, dass Innovationen, die auf vertieften Kenntnissen über die Aufgaben der Kunden basieren, schwieriger zu kopieren sind und somit den Aufbau nachhaltiger Wettbewerbsvorteile gegenüber den Mitbewerbern erheblich begünstigen können.

Beat Birkenmeier, Associate Director, Service Line Innovation Management, Helbling Business Advisors, Zürich.