

Business models - nothing new under the sun?

Um im Geschäftsleben Erfolg zu haben, muss man immer mit etwas Neuem kommen. Wenn es nicht um ein völlig neues Produkt oder neue Idee geht, dann wird das Alte zumindest unter einer anderen Bezeichnung präsentiert. Und manchmal setzt sich die neue Terminologie wirklich durch. So haben wir auch im Marketing mehrere Fachbezeichnungen für im Grunde dasselbe.

Strategie oder Geschäftsmodell?

Laut dem erfahrenen US-amerikanischen Marketingstrategen Al Ries gibt es keinen Unterschied zwischen dem, was man Geschäftsmodell zu nennen begann und dem, was er (Handels)Strategie nennt. Wobei Ries das zweite bevorzugt, weil es sich mit dem Terminus (Handels)Taktik geeignet ergänzt. So geraten wir zur Verwirrung der Begriffe. Ähnlich wie ungefähr 90% der Programmierer angeblich die Begriffe Parameter und Argumente von Funktionen verwechseln, was sie aber gar nicht hindert perfekte und geniale Programme zu schaffen, sind viele (nicht nur) Laien nicht imstande Strategie und Taktik zu unterscheiden. Und es kann sein, dass es nicht einmal Manager – praktische, sich mit Theorie nicht beschäftigende Manager – auf eine Art und Weise hindert, richtig strategisch und taktisch ihre Teams oder ganze Firmen zu führen. Der ehemalige Direktor der Gesellschaft Intel schrieb zu den Unklarheiten im Unterschied zwischen Taktik und Strategie: „Dieses theoretische Unterscheiden ... hat keine praktische Bedeutung. ... Oft ist das, was für das Management auf einem bestimmten Niveau Strategie ist, Taktik für Management auf dem höheren Niveau der Firma.“¹ Mit anderen Worten – was für einen das Ziel ist, das ist für den anderen nur ein Mittel zum Erreichen anderer (höherer) Ziele.

Ist es also bequemer die Wortverbindung Geschäftsmodell zu benutzen, damit man nicht kompliziert zwischen Taktik und Strategie unterscheiden muss? Eine neue Geschäftstaktik, -strategie, oder wenn Sie wollen neues Geschäftsmodell, bringt meistens eine Änderung der Regeln und somit auch eine Änderung der Situation auf dem Markt mit sich. Manchmal genügt wirklich wenig – die Marketingtheorie hält auch beispielsweise nur eine bloße Änderung der Verpackung oder der Zahlungsweise (in Raten und ähnlich) für ein neues Produkt; der Einkaufspreis der ersten elektrografischen Bürokopierer, die in den Vereinigten Staaten schon zur Wende der Fünfziger und Sechziger Jahre des vorigen Jahrhunderts hergestellt wurden, war nicht nur gegenüber dem Mimeographen so hoch, dass diese Geräte praktisch unverkäuflich waren, deshalb wurden sie vermietet. Ein anderes Mal ermöglicht die Entwicklung der Technik dem Hersteller oder Händler eine neue Weise des Geschäftsverhaltens.²

¹ Much confusion exists between what is strategy and what is tactics. Although the distinction is rarely of practical significance, here's one that might be useful. As you formulate in words what you plan to do, the most abstract and general summary of those actions (p. 105) meaningful to you is your strategy. What you'll do to implement the strategy is your tactics. Frequently, a strategy at one managerial level is the tactical concern of the next higher level. (p. 106) - Andrew S. Grove: High Output Management (1983)

² z.B. eine Software Demo-Version auf Probe mit einem zeitlich beschränkten Funktionieren oder beschränkten Funktionen, beschränkter Kapazität u.ä, ohne Aktualisierung oder Upgrade, das die Kompatibilität mit anderen moderneren Systemen möglich machte, im Falle der Unbezahlung von Lizenzgebühren für die nächste Periode usw.

Mit einem originellen Geschäftsmodell kam King Camp Gillette zur Wende des 19. und 20. Jahrhunderts, als er gefahrlose Rasierer (safety razors – damals eine Neuigkeit) sehr billig und die wechselbaren Schneiden dazu sehr teuer verkaufte. Diese Taktik oder Strategie, dass ein neues Produkt sehr billig ist, aber das Verbrauchsmaterial

Ein paar konkrete und inspirierende Beispiele, bei denen man den Terminus „Modell“ im Sinne einfaches, anschauliches (konkretes) Beispiel zum besseren Begreifen; Muster oder Vorbild, bzw. als eine Abstraktion der realen Tatsache (im kybernetischen Sinne des Wortes, doch nicht als Typ oder Version in der technischen Sprache; hingegen ist das Schema des Pyramidensystems in MLM eigentlich auch ein Modell) begreifen kann:

Nutzen ehemaliger Kunden

In den Neunziger Jahren des vorigen Jahrhunderts verhielt sich der damalige Telefondienst-Anbieter in Tschechien gegenüber den Nichtzahlern so, dass er sie nach gewisser Zeit vom Nichtreagieren auf die Mahnungen de facto wörtlich und buchstäblich abschnitt. Diese unseriösen Kunden konnten dann ihre Schuld gegenüber dem Veranstalter der Telefonstation zwar nicht mehr anhäufen, zugleich aber kam der Anbieter durch diese zweiseitige Abschaltung der Station, deren Kosten für die Errichtung man vom ökonomischen Standpunkt aus für sog. versunkene Kosten halten kann, um Einnahmen von den Gebühren für die Telefonimpulse, die ein anderer, seriöser Kunde, der den Nichtzahler anrufen möchte, bezahlt hätte. War damals die Blockierung nur von ausgehenden Anrufen aus technischen Gründen unmöglich, oder ging es um Fehler im Geschäftsverhalten, in der Strategie oder Taktik?

Erneute Premieren

Die phonographische Industrie kämpft mit großen Problemen – der technische Fortschritt brachte die Möglichkeit auf fast jedem Rechner eine CD zu brennen oder eine MP3-Datei zu kopieren, obwohl er auch neue Verkaufsformen brachte (z.B. Internet-Vertrieb). Dieser Fortschritt hat die Situation beträchtlich kompliziert – und die phonographische Industrie hat ihren Höhepunkt somit wahrscheinlich schon hinter sich. Doch auch hier kann man eine inspirationsvolle Taktik oder ein inspirationsvolles Geschäftsmodell, wie Sie wollen, finden: Plattenfirmen geben bei der Einführung eines neuen Albums von einem bekannten Namen in dem Markt zugleich entweder die Neuauflage eines der vorherigen erfolgreichen Alben der Interpreten oder ein Auswahlalbum des Besten aus seinem älteren Werk (Best Of) heraus. Somit nutzen sie aus, dass man momentan über den Interpreten viel spricht, damit sie zumindest noch einmal das verkaufen, was sie einmal produziert haben, diesmal ohne hohe Fix(Einmal-)kosten verbunden mit der teuren Anfertigung einer hochwertigen Studioaufnahme (gilt besonders für die Kleinserien), die man wieder für versunkene Kosten halten kann, und mit niedrigen variablen Kosten verbunden mit der Herstellung von neuen (legalen) Kopien.³

Eine ähnliche Praxis hat seinerzeit Walt Disney eingeführt, als er sich dessen bewusst wurde, dass die antretende junge Generation einen älteren Film als eine völlige Neuheit entdecken kann. Den periodischen Zyklus für die Wiederaufführung seiner Zeichentrickfilme für Kinder hat er auf sieben Jahre bestimmt. Später, mit dem Anfang der Videorekorder, führte die Walt Disney Company jene Verkaufstaktik (oder das Geschäftsmodell?) ein, die darin bestand, dass die Filme nur für beschränkte Zeit auf dem Markt erschienen. Sie rufen ein

dazu oder ein häufig gewechselter Ersatzteil sehr teuer sind, wiederholten nach ihm schon eine Unmenge an Firmen mit größerem oder kleinerem Erfolg.

³ Bei Edisons Walze-Phonograph aus dem Jahr 1877, der Geburt der phonographischen Industrie, war es nicht möglich Kopien von den Walzen zu machen, es war nötig jede Walze extra aufzunehmen und sie war eigentlich das einzige Original (Unikat). Es gab also keine Raubkopien, andererseits musste der Interpret die aufgenommene Komposition unzählige Mal immer wieder wiederholen. (Und dies ohne Schnitt- und irgendwelche zusätzliche Bearbeitungsmöglichkeiten!) Die Kosten für die Produktion von solchen Original-Schallwalzen müssen daher sehr hoch gewesen sein.

Einkaufsfieber hervor, das sich wieder bei der nächsten Aufführung des Films wiederholt. Oder, wie einmal Rose Bertin sagte: „Es gibt nichts Neues, mit Ausnahme dessen, was vergessen worden ist.“⁴

Aus dem Show-Business kommt auch das Beispiel mit der Schaffung eines neuen Geschäftsmodells durch Kostensenkung: In den TV-Talent-Wettbewerben wirken unbekannte Amateure anstatt renommierten Künstlern (an denen man sich manchmal auch bereits „satt gesehen“ hat) kostenlos mit. Solide Seherbeteiligung ist einerseits durch die den Mitwirkenden und deren nächste Kreise (Familie, Freunde u.ä.), andererseits durch die natürliche Neugier des Zuschauers auf laufend etwas Neues gesichert.

Vom Lieferanten zum Kunden

Wenn ein Lieferant zum Kunden wird, ist das ein idealer aber schwer erreichbarer Zustand, zumal man nicht um die jeweiligen Kunden kommen soll. In der Geschichte kam es zu verschiedenen Paradoxa, die wir jetzt von dem heutigen Standpunkt aus fast unbegreifbar finden. Zum Beispiel bezahlte früher die Postgebühr nicht der Absender sondern der Briefempfänger. Es war unter anderem dadurch gegeben, dass die genauen Kosten für die Zustellung des Briefes nicht im Voraus bekannt waren. Dies begann sich erst nach dem Jahre 1840 zu ändern, als in England das erste Mal in der Welt Briefmarken eingeführt wurden. Genaue Kosten für die Zustellung der Sendungen werden nicht einmal heute beziffert. Hier kommt es durch die Einführung der sogenannten Tarifzonen (Inland, Europa, Welt) zur sog. Preisdiskriminierung, wenn die Kunden für die Zustellung (in diesem Falle im Rahmen einer Zone) den gleichen Preis zahlen, obwohl die Kosten unterschiedlich sind. Der auf diese Art und Weise festgestellte Preis wird in der Regel als gewogener Durchschnitt der geschätzten Gesamtkosten oder der Angaben, die aus der Analyse der letzten Perioden herausgekommen sind, festgestellt. (Übrigens die Bedeutung der Begriffe Preisdiskriminierung und Preisdifferenzierung ist wieder ein Beispiel der Uneinheitlichkeit in der Terminologie, deren Auslegung in der Literatur sich oftmals unterscheidet.)

Von allen angeführten (vielleicht inspirationsvollen) Beispielen ist wahrscheinlich das interessanteste das letzte, das eine umwälzende Strategie (oder Geschäftsmodell, wenn Sie so wollen) vorstellt, wenn ein Teil der zahlenden Kunden gegen die bisherige Gewohnheit zu den Lieferanten wurden, denen man aber nichts bezahlt. In der zweiten Hälfte der 80er Jahre des vorigen Jahrhunderts begann eine Anzeigenzeitung in der Bundesrepublik Deutschland zu erscheinen, in denen die Öffentlichkeit private Zeilenanzeige kostenlos abdrucken lassen konnte. Das Herausgeben dieser Zeitung wurde nur von den Lesern finanziert, die sich diese Zeitung kauften. Der Einfall fand sehr schnell Anklang und versetzte allen Druckmedien, in denen man noch in alter Art inserierte, d.h. die Inserenten mussten eine festgestellte Gebühr für die Veröffentlichung der Anzeige zahlen, einen schweren Schlag. Noch größeren Erfolg hatte die Übertragung dieses Modells in die Tschechoslowakei nach der Wende. (Der Gründer und Herausgeber war ein tschechischer Emmigrant.) Es ist merkwürdig, dass diese Zeitung weiterhin auch in der Papierform erscheint, trotz Internetära.

⁴ Eine Variante der sog. „erneuten Uraufführung“ ist das hollywoodsche „Recycling“ von alten bewährten Geschichten mit einem Minimum neuer origineller Einfälle. *Star Wars* sind gute, alte, sich im Weltraum abspielende Western. *Mork and Mindy* sind *My Favorite Martian* recycelt, genauso ist *Alf* ein recycelter *Mork*. *3rd Rock from the Sun* ist *My Favorite Martian*, *Mork* und *Alf* in einem. *Miami Vice* ist *MTV + The Bill*. *Superman* ist eine kluge Kombination von Comicfiguren, Filmen mit journalistischer Thematik sowie Filmen mit Spencer Tracy und Katharine Hepburn, das alles gewürzt mit etwas aus *The Thin Man* und dazu die sexuelle Spannung aus der Serie *Das Model und der Schnüffler*. (Der englische Originaltitel dieser Serie lautet *Moonlighting* und heißt in der Umgangssprache Schwarzarbeit, Zweitjob oder Nebentätigkeit.)

Paradigmenwechsel

Auch das Geschäftsmodell selbst im Sinne von Taktik oder Strategie kann jemandem ein Modell im Sinne von Muster, Vorbild oder zu nachahmendes Beispiel sein. Treffend formulierte das Seneca: „Lang ist der Weg durch Lehren, kurz und wirksam durch Beispiele.“ Wir treffen uns auf dem Markt mit immer größeren Möglichkeiten, die für Probleme gehalten werden, bis sie jemand löst, wenn möglich mit einem originellen Einfall. Das Finden eines originellen, nirgendwo angekupferten und daher nicht kopierten Geschäftsmodells ist aber gar nicht so einfach.⁵

Teilen wir, im Geiste eines der grundsätzlichen Managementprinzipien, diese große Aufgabe in ein paar kleinere, dann ist der erste Schritt (keinesfalls einfach, sollte hinzugefügt werden) das, was man in der Wissenschaft Paradigmenwechsel⁶ nennt. Es kommt dazu, wenn es scheint, dass alle fundamentalen Probleme in dem gegebenen Fach bereits gelöst wurden und nur „ein paar Kleinigkeiten“ zu erklären bleiben - ein paar mit traditionellen Methoden unlösbare Probleme - oder umgekehrt, wenn das Jeweilige zu funktionieren aufhört. Neben der Einigung der Fachterminologie⁷ bei der jeweiligen babylonischen Sprachverwirrung, wenn alle mehr oder weniger über dasselbe sprechen, aber jeder mit einer anderen Sprache (wobei gerade die Sprache, wie wir alle aus der Psychologie wissen, das Denk- und Verständigungsinstrument ist) ist also die Änderung des Denkmodells, d.h. der Weise des Handelns, heute für Marketer wichtig.

⁵ Eine allgemeine Anleitung könnte die Übertragung von eigenen Kosten auf einen anderen sein. (Produktions-, Distributions-, Verkaufs- oder Werbekosten, bzw. Kosten für die Entwicklung neuer Produkte – jedoch nicht in Form der Industriespionage, sondern zum Beispiel durch Zusammenarbeit mit einer Universität) Aus Ökonomie kennen wir das als „negative externe Effekte“, wenn jemand nicht alle Kosten seiner Tätigkeit abdeckt, sondern einen Teil auf Andere überträgt (wobei er die Erträge alleine einkassiert). Das Beispiel kann das sog. „Ambush-Marketing“ oder auch Parasiten- bzw. Schmarotzer-Marketing sein, das für unfaires (Guerilla-Marketing), sich an der Grenze der Ethik und manchmal auch hinter ihr bewegendes Marketing, gehalten wird. Am meisten kann man Ambush-Marketing bei Sportübertragungen finden, wenn ein bedeutendes Turnier oder ein anderes Sportereignis einen Sponsor hat, dessen größter Konkurrent Spieler stiftet, die am Turnier teilnehmen. So haben die Zuschauer im Stadion, in der Sporthalle oder irgendwo vor dem Bildschirm weit öfter das Logo von der Konkurrenz auf den Dressen der Sportler vor den Augen als das Logo und den Namen des Hauptsponsors von diesem Sporttreffen (der auf diese Art und Weise eigentlich die Werbung für die Konkurrenz bezahlt hat).

⁶ Dieser Terminus (die Wortverbindung *paradigm shift*) wurde von dem US-amerikanischen Wissenschaftsphilosophen und Wissenschaftshistoriker Thomas S. Kuhn (1922 - 1996), einem der bedeutendsten Wissenschaftsphilosophen des 20. Jahrhunderts, durch sein Buch *Die Struktur wissenschaftlicher Revolutionen* von 1962 eingeführt.

⁷ Der wichtigste Zweck der wissenschaftlichen Terminologie ist die Analyse des geforschten Problems zu erleichtern. – Ludwig von Mises: *Das menschliche Verhalten (Human Action)*. Yale University 1963 (p. 434)