DIE AUSBRECHER

Geschäftsmodelle kommen heute schnell an ihre Grenzen. Da kann man: abwarten. Jammern. Hoffen. Sich ducken. Kämpfen. Untergehen. Oder sich verändern, bevor es zu spät ist!

Text: Mathias Irle
Foto: Albrecht Fuchs, Paul Kranzler (S. 140/141)

• Wenn sich einer 38 Jahre nach 1968 noch Alt-Hippie nennt, darf ein gewisses Beharrungsvermögen vermutet werden. Und tatsächlich: Rudolf Rosinski, dessen ergrauende Haare noch immer bis auf die Schulter fallen, wohnt seit seiner Geburt in Köln-Nippes, betreibt dort seit Jahrzehnten mit seiner Frau einen Blumenladen und entstammt auch noch einer Familie, die seit mehr als 150 Jahren aus Gärtnern und Floristen besteht.

Rosinski hat aber auch Spaß an der Rebellion, und vielleicht ist es genau diese Mischung, die ihn zu einem guten Seismografen für veränderte Marktlagen macht. Jedenfalls spürte er vor einiger Zeit, dass es so nicht mehr weitergehen konnte.

Denn über dem Traditionsgewerbe braut sich einiges zusammen: Nach jahrelangen Umsatzzuwächsen dümpelt das Geschäft mittlerweile in vielen Blumenläden vor sich hin. Der Blumenstrauß als Gastgeschenk wird immer häufiger von billigeren Mitbringseln, etwa einer guten Tafel Schokolade, verdrängt. Und für sich selbst kauft der Blumenfreund im Supermarkt, wo kurz vor der Kasse ein Bund Blumen für 1,99 Euro angeboten wird.

Obwohl das auch in Köln-Nippes so ist, sitzt Rosinski an diesem Nachmittag seelenruhig in seinem Lieblingscafé gleich um die Ecke seines Blumenladens. Grüßt Nachbarn. Trinkt Saftschorle. Ist guter Dinge – und zwar nicht nur, weil er eben ein freundlicher und gelassener Mensch ist. Auch nicht, weil er beschlossen hätte, angesichts der Bedrohungen für seinen Laden in Frührente zu gehen. Nein: Rosinski und seine Frau haben entschieden, ihr Blumengeschäft neu zu erfinden.

Seit Mai bieten die Rosinskis als eines der ersten deutschen Blumengeschäfte Bioblumen an. Und das bedeutet nicht nur wie bisher Blumen aus dem Kölner Umland oder fair gehandelt: Die Bioblumen, mehr als 20 Sorten von der Rose bis zur Dahlie, sind auf unbehandeltem Boden gewachsen, nur mit organischem Dünger und ohne Schädlingsgift herangezüchtet– in Biogärtnereien in den Niederlanden oder Ecuador.

Zusätzlich beauftragte Rosinski das Unternehmen My Climate, das ihm für 4000 Euro berechnet hat, wie viel Kohlendioxid beim Transport der Bioblumen und dem Beleuchten der Gewächshäuser entsteht. Derzeit sind es 260 Tonnen pro Jahr. Rosinskis Konsequenz: Er hat für rund 4500 Euro Zertifikate gekauft, mit denen etwa in Indien der Ausstoß an Kohlendioxid durch unterschiedliche Maßnahmen

Rudolf Rosinski nennt sich Alt-Hippie und erfindet gerade den Blumenladen neu

reduziert wird, exakt um 260 Tonnen. Rosinski bezeichnet seine Blumen daher mittlerweile als „klimaneutral". Ein PR-Gag? Rosinski lächelt die Frage weg und berichtet lieber von den neuen Kunden aus dem gesamten Kölner Raum, die plötzlich in seinen Laden kommen: „Normale Leute, keine Ökotypen."

Was hat noch gefehlt?
Bioblumen aus dem Internet

Einige sind einfach neugierig. Anderen gefällt, dass die kohlendioxidneutralen Bioblumen genauso viel kosten wie herkömmliche Blumen, dafür aber stabiler, farbintensiver und vitaler sind. Es kommen auch Unternehmer, die jahrelang keine Blumen mehr für ihre Büroräume gekauft haben und nun zuschlagen – Rosinski vermutet, Bioblumen machen sich gut im Unternehmens-Umweltbericht. Außerdem bestellen einige Restaurants und Konditoreien bei ihm. Dort werden die Blumen als Garnierung verwendet. Oder für Salate.

Die Idee ist so gut angekommen, dass Rosinski inzwischen einen Bioblumen-Internetshop eröffnet hat – ein Tipp seines Sohnes, der in London als Finanzanalyst arbeitet. Wer im Internet bis 16 Uhr bestellt, bekommt seine frischen Bioblumen am nächsten Werktag, deutschlandweit. Nebenbei haben die Rosinskis auch ein neues Konzept für Blumensträuße entwickelt: Vom kommenden Jahr an wird man bei ihnen nicht mehr spontan einen Strauß eigener Wahl zusammenstellen können. Rosinski und seine Frau wollen nur noch jeden Tag eine begrenzte Anzahl von Sträußen, für die sie Blumen mit teilweise langen Bestellzeiten wählen, nach eigenen Vorstellungen binden. Die können die Kunden dann kaufen. Wenn sie weg sind, sind sie weg.

Ein neues Geschäftsmodell. Eines, das neue Kunden anlockt. Das als Antwort auf die Billigblumen im Supermarkt und die Konkurrenz der Schokolade die Logik des Blumeneinzelhandels verändert. Und das als Anregung für viele andere Branchen dienen kann.

Denn mit den altbekannten Rezepten Geld zu verdienen, das wird nicht nur in der Blumenbranche immer schwerer. Geschäftsmodelle stoßen heute schneller an Grenzen als früher – auch weil das Internet und die damit verbundenen Vertriebsmöglichkeiten ganz neue Chancen eröffnet haben. Wer Deutschland früher mit einem Produkt erobern wollte, ▸

Wilhelm Schlagintweit verlässt sich nicht auf den österreichischen Schutzzaun um Apotheken ...

brauchte Vertriebspartner, Filialen, Verkaufsflächen oder Außendienstmitarbeiter, deren Zahl er nur langsam, Schritt für Schritt, erhöhen konnte. Bedrohungen fürs eigene Geschäft kamen, wenn überhaupt, in überschaubarem Tempo. Heute genügen in vielen Fällen ein guter Internetshop und eine gute Logistik, schon kann man theoretisch seine Produkte in der ganzen Welt vertreiben.

Dazu kommt, dass Unternehmen in der zusammenwachsenden Welt heute schneller übernommen oder verdängt werden. Selbst nationale Spitzenunternehmen müssen mittlerweile damit rechnen, eines Tages von einem ausländischen Konkurrenten übernommen zu werden. In ihrem Buch „Wachsen in der Nische" kommen Fritz Kröger und Andrej Vizjak von der Unternehmensberatung A. T. Kearney und Professor Max Ringlstetter, Lehrstuhlinhaber an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt, zu dem Schluss, dass sich pro Branche jeweils nur drei bis vier Weltmarktführer etablieren werden. Die restlichen Unternehmen müssen sich ihren Platz in einer Nische sichern, wollen sie überleben.

Doch auch in der Nische geht es nicht mehr gemütlich zu: In Zeiten des Internets können viele Geschäftsmodelle theoretisch von jedem Weltbürger mit einer guten Idee und der Möglichkeit, sie zu verbreiten, angegriffen werden. Zum Beispiel: Ether. Ether soll eine Plattform für Experten aller Art werden, die sich dort mit ihrem Fachgebiet präsentieren und angeben können, zu welchem Stundensatz sie telefonisch für fachlichen Rat zur Verfügung stehen. Die Abrechnung erfolgt per Kreditkarte. Noch ist es nur eine Idee, ein kleineres Projekt. Aber wer weiß, ob sie nicht die weltweite Beratungsindustrie ins Wanken bringen kann? Die drei klassischen Strategien – Kostensenkung, Wachstum und Produkt- beziehungsweise Technikinnovation – genügen da oft nicht mehr, um die heutigen, häufig strukturellen Unternehmensprobleme zu lösen. Um was es geht, beschreibt Henning Kagermann, Vorstandssprecher von SAP, in dem im Januar erschienenen Buch „Geschäftsmodelle 2010": „Die Innovation des Geschäftsmodells ist wichtiger als die Innovation der Produkte."

Was ist besser als Internet?
Erlebnisse in einer schönen Apotheke

Im richtigen Leben allerdings bleiben viele lieber bei dem, was sie schon immer gemacht haben. Sie versuchen, ihre Kosten zu drücken. Hoffen auf einen Geistesblitz. Vertrauen auf die biblische Prophezeiung, dass nach den mageren auch wieder fette Jahre kommen. Oder glauben erst gar nicht an ihre Verwundbarkeit. Wie etwa die Pharmazeuten im Apotheker-Paradies Österreich.

Noch kann jeder Apotheker dort auf einem Stadtplan jede einzelne Straße zeigen, die rechtlich zum Gebiet seiner Apotheke gehört. Es gibt keine Niederlassungsfreiheit. Mehrfachbesitz von Apotheken ist untersagt. Internet-Apotheken sind nicht zugelassen. Und selbst der Anteil von Generika-Medikamenten mit ihren niedrigeren Margen ist mit rund zehn Prozent eher gering. Eine Apotheke in Österreich zu haben war und ist ein sicheres Geschäft mit jährlichen Gewinnzuwächsen von drei bis fünf Prozent. Eine Lebensversicherung. Noch.

Denn die Europäische Kommission hat ein Verfahren gegen Österreich eingeleitet, weil das Land seinen Apothekenmarkt abschottet. Die Internet-Apotheker scharren bereits mit den Hufen. Und im 22. Wiener Bezirk, wo 1809 Erzherzog Karl,

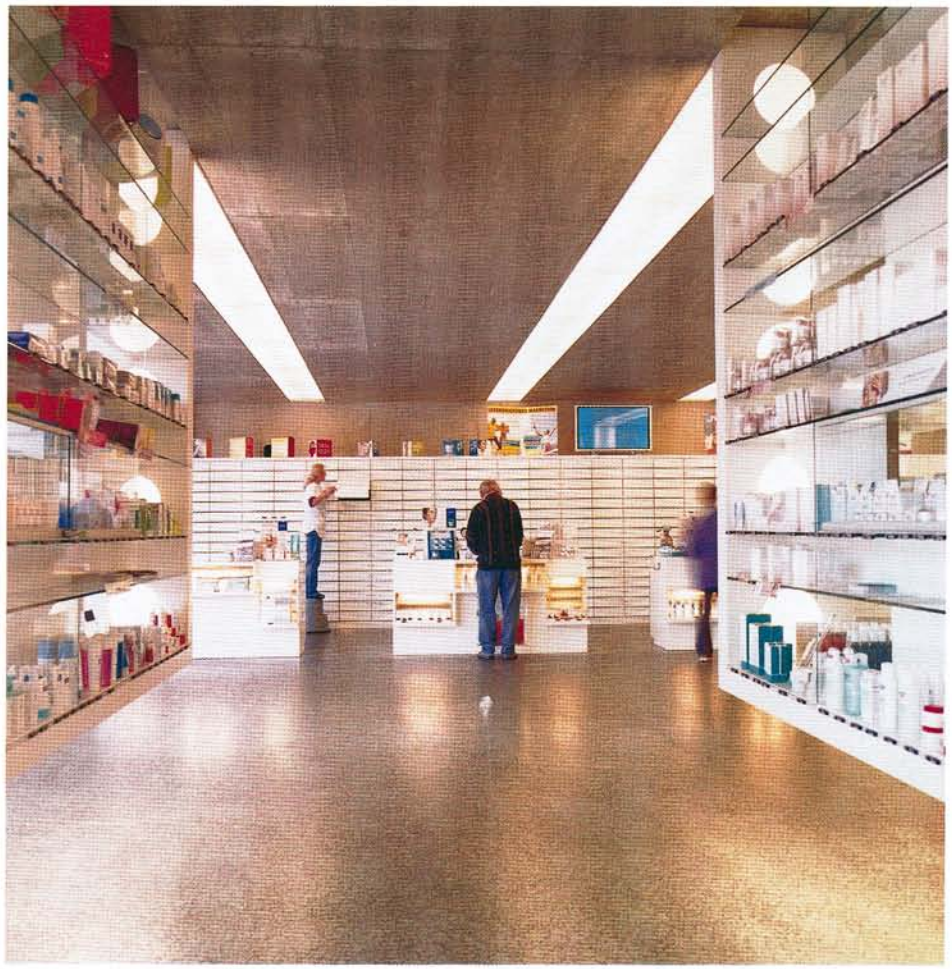
der Löwe von Aspern, in einer erfolgreichen Schlacht den Mythos von der Unbesiegbarkeit Napoleons zerstörte, zeigt Wilhelm Schlagintweit mit seiner Apotheke zum Löwen von Aspern, dass eine solche Bedrohung auch eine Chance sein kann.

Mit seiner Firma, die sich im Untertitel „Erlebnisapotheke und Gesundheitszentrum" nennt, hat Schlagintweit eine mögliche Antwort auf die Frage gefunden, wie Apotheken auch im ungemütlichen Wettbewerb überleben können. Inzwischen ist sein Gesundheitszentrum zum Reiseziel für Apotheker vor allem aus Deutschland geworden.

Das Erste, was ihnen auffällt: In Schlagintweits Apotheke gibt es viel Platz. Fünf Verkaufstheken. Dazu Schränke, die frei im Raum von der Decke hängen. In denen befinden sich übersichtlich angeordnet und gut lesbar ausgezeichnet rezeptfreie Produkte von Aspirin bis Shampoo. Kunden können sich frei bewegen und informieren. Das ist ein Novum im Apothekengewerbe, wo man normalerweise in Umsatz pro Quadratmeter rechnet und alle anderen Kunden mithören, wenn man Mittel gegen sein Leiden sucht.

Weitere Innovationen der Apotheke zum Löwen von Aspern: Kunden können im frei zugänglichen Labor zuschauen, wie Medikamente hergestellt werden. Es gibt Rückzugsräume für ausführlichere Beratungsgespräche. Mindestens einmal pro Monat finden im Seminarraum, dem Patio, und im Kräutergarten auf dem Dach der Apotheke unter dem Namen „Denkraum Donaustadt" Veranstaltungen statt. Wissenschaftler und Künstler treten dann mit Botschaften in Sachen Gesundheit auf, etwa ein Opernsänger, wenn es um das Herz geht, oder eine Modedesignerin plus Modenschau zum Thema Haut. Grundschüler besuchen den Kräutergarten.

Das Gebäude der Apotheke hat das renommierte Architektenteam Artec entworfen, dem Wilhelm Schlagintweit bewusst freie Hand gelassen hat, als er die Apotheke 2003 plante. So wurde er zu guten Ideen inspiriert, wie man das herkömmliche Apotheken-Modell erweitern oder verändern kann.



...und feilt am Konzept einer Erlebnisapotheke

Die Folge: Jede Menge PR – vor allem in Architekturzeitschriften. Seit er 2002 die traditionelle Apotheke zum Löwen von Aspern schräg gegenüber vom jetzigen Standort übernommen und ins Gesundheitszentrum integriert hat, stieg der Umsatz von 2,4 auf heute 4,1 Millionen Euro. Und obwohl Schlagintweit gleichzeitig die Zahl der Mitarbeiter von 14 auf 22 erhöhte und im Jahr rund 20 000 Euro für kulturelle Veranstaltungen investiert, wuchs auch der Gewinn laut Schlagintweit im deutlich zweistelligen Bereich.

Die Gründe: Die Kunden kaufen mehr, vor allem rezeptfreie Produkte. Zudem kommen mehr Kunden aus anderen Apothekengebieten. Von den monatlich rund 5500 Rezepten kommen rund 400 von Kunden aus dem Einzugsgebiet des nächsten Standorts, die Zahl der Laufkundschaft hat sich von 200 auf 400 erhöht.

Veränderte Produkte. Neue Kunden. Ein neues Geschäftsmodell.

Aber wie finden? Wissenschaftler vom Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik und Betriebswirtschaft der Johannes-Gutenberg-Universität Mainz haben sich erst einmal gefragt, was ein Geschäftsmodell ist, und 33 unterschiedliche Definitionen gefunden. Wobei es am Ende um die immer gleiche Frage geht: Wie verdient ein Unternehmen sein Geld?

Professor Günther Müller-Stewens von der Universität St. Gallen sieht das Geschäftsmodell als die Station vor dem Business-Plan. Es geht noch nicht um konkrete Zahlen, sondern um generelle Fragen: Wer sollen die Kunden sein? ▸

Wer die Lieferanten? Wie die Verbindungen unter ihnen? Wie fließt das Geld? Und was ist überhaupt das Produkt?

Jedes Unternehmen hat ein Geschäftsmodell, allerdings: Vielen ist es nicht bewusst. Warum auch? „Der Einzelne glaubt immer zu wissen, wie sein Geschäft funktioniert", sagt Müller-Stewens.

Um deutlich zu machen, wie beschränkt die eigene Sicht häufig ist, lässt er daher Geschäftsmodelle von mehreren Mitgliedern einer Organisation erarbeiten – gern auch in Form eines Diagramms mit Einflusspfeilen zwischen den einzelnen Unternehmensteilen. Häufig merken die Beteiligten dann, dass sie sehr unterschiedliche Vorstellungen haben, was eigentlich das Geschäftsmodell ist. Und weil jeder dazu neigt, das Stück vom Kuchen zu betrachten, dass er selbst repräsentiert, sind viele über den Stellenwert ihrer eigenen Rolle im Unternehmen irritiert.

Nach diesem Aha-Erlebnis lässt Müller-Stewens die Beteiligten eine gemeinsame Vorstellung ihres Geschäftsmodells entwickeln. Dabei hilft es, sich Gedanken über die Kunden, die Konkurrenten und mögliche Schwachstellen zu machen. Beliebte Fragen dabei: Wie könnte ich als Konkurrent mein eigenes Geschäftsmodell zerstören? Was sind meine Grundannahmen? Und: Stimmen die überhaupt?

So gehen heute die meisten Supermarktketten davon aus, Kunden wünschten sich eine immer größere Auswahl an Produkten. Autohersteller glauben, jeder Mensch wolle ein Auto besitzen. Und Banken sind davon überzeugt, dass man für Kreditgeschäfte eine Bank braucht.

Dass es sinnvoll ist, sich immer mal wieder über solche Grundannahmen Gedanken zu machen, zeigt die Realität: C&A verkauft seit September dieses Jahres Autoversicherungen. Flugtickets gab es zwischendurch bei Penny. Bahnkarten bei Lidl. Bücher und CDs von Zeitschriftenverlagen. Und eine kleine Revolution bietet das 2005 gegründete Unternehmen Prosper aus Kalifornien: Nach dem Ebay-Prinzip treffen sich auf einer Internetplattform Menschen, die Geld zu bestimmten Konditionen verleihen oder leihen wollen, Prosper nimmt für die Vermittlungstätigkeit eine kleine Gebühr. Viele Menschen in den USA machen so bereits sehr gute Finanzgeschäfte – ganz ohne Bank.

Wer braucht noch Architekten? Vermieter, denen sie helfen zu sparen

„Die Lieblings-Grundannahme ist: Mein Geschäft ist nur mit mir möglich", sagt Müller-Stewens. Je überzeugter einer davon ist, umso bitterer kann die Überraschung sein, wenn er eines Besseren belehrt wird. Und umso größer ist die Angst, an den Grundpfeilern zu rütteln. „Viele sind so sehr in ihrem Geschäftsmodell gefangen, dass ihnen ein Ausbruch zu bedrohlich wirkt."

Dagegen hilft nur, möglichst regelmäßig und frühzeitig das eigene Geschäftsmodell zu hinterfragen und, wenn nötig, zu verändern. Oder sich von Dritten Anregungen zu holen, wenn das Alltagsgeschäft nicht genügend Zeit und Ruhe für Strategie-Überlegungen lässt. So wie es die Düsseldorfer Architektin Dörte Moll gemacht hat.

Auf dem Höhepunkt der Branchenkrise 2004, als viele Büros massive Geschäftseinbrüche zu verbuchen hatten und Architekturabsolventen zunehmend als Hungerleider galten, ging es Moll und ihren zehn Angestellten noch immer sehr gut. Sie hegte und pflegte ihre Stammkunden, viele aus dem sozialen Bereich – allerdings immer mit dem Wissen: „Die können morgen alle weg sein."

Diese Wachsamkeit, gepaart mit einem unternehmerischen Verständnis ihres Berufs, sorgte für eine ungewöhnliche Entscheidung: Sie beauftragte eine Ideenagentur, Vorschläge für neue Geschäftsfelder zu entwickeln. Eines der Ergebnisse: Rezessionsarchitektur. So nennt Moll ihr Angebot, die wachsende Zahl leer stehender Bürogebäude, Fabrikhallen oder Einkaufszentren für Zwischenmieter umzubauen. Zieht die Konjunktur wieder an, kann man die Gebäude problemlos in ihren Urzustand zurückführen und selbst nutzen.

Die Vermieter verdienen wieder Geld mit ihren Gebäuden, statt in die Instandhaltung investieren zu müssen. Und für Mieter entsteht billiger Raum – attraktiv beispielsweise für Unternehmensgründer. Etliche Interessenten haben sich bereits bei Moll gemeldet, die derzeit ein verwaistes 9000-Quadratmeter-Einkaufsareal im Sauerland begutachtet.

Bisher gibt es allerdings oft noch das Problem, dass sich Gebäudebesitzer erst melden, wenn ihnen das Wasser bis zum Hals steht und kein Geld mehr fürs Planen vorhanden ist. Moll macht daher mittlerweile schon beim Erstgespräch klar, dass auch ein Umbau für eine Zwischennutzung mit Kosten verbunden ist.

Noch ist sie auf ihr neues Geschäftsfeld nicht angewiesen. Das Modell kann sich langsam entwickeln. 15 Prozent ihres Umsatzes hat sie nach eigenen Angaben in den vergangenen Jahren in ihre Rezessionsarchitektur gesteckt: „Jeder Controller würde mich dafür ohrfeigen." Doch drei Jahre sollte man nach ihrer Meinung der Entwicklung eines neuen Geschäftsmodells geben. Seit sie sich das bewusst gemacht hat und ihr neues Projekt gelassener verfolgt, steige plötzlich das Interesse von Kunden, sagt Moll. Zudem lerne sie durch die neue Aufgabe viele spannende Menschen kennen. Und habe „viel Spaß dabei".

Ausprobieren? Spaß haben? Etwas investieren, ohne dass man weiß, was am Ende dabei herauskommt?

Das könnte immer mehr zur notwendigen Übung werden. Von hundert Firmen, die heute erfolgreich sind, arbeiten nur noch schätzungsweise zehn mit ihrem Ursprungsgeschäftsmodell, sagt die Wissenschaft. Und gesichert scheint auch: Neues kann vor allem dort entstehen, wo man ohne Angst etwas ausprobieren kann. Und nicht in Unternehmen, in denen das veränderte Geschäftsmodell die schnelle, letzte Rettung sein soll.

So gesehen haben Roland Vanoni und Arndt Dallmann alles richtig gemacht, als

sie 2004 ihre Werbeagentur Atletico International in Barcelona eröffnet haben. Beide waren bereits hoch dotierte Werber, die kaum Probleme gehabt hätten, in anderen Agenturen unterzukommen. Beide hatten „Lust, etwas Neues auszuprobieren". Beide arbeiteten gern im internationalen Umfeld. Und beide ignorierten all die Mahner, die zu bedenken gaben, in Barcelona eine Agentur zu eröffnen wirke auf Kunden, als wolle man sich nur an den Strand legen.

Stattdessen engagierten sie Werber aus ganz Europa und brachen mit dem Versprechen „Ganz Europa auf 1000 Quadratmetern" einen Grundsatz im als gesättigt geltenden Werbemarkt. Der besagt: International operierende Unternehmen wollen von großen, weltweiten Agenturnetzwerken bedient werden. Lokale Unternehmen von kleinen Agenturen.

Vanoni und Dallmann boten internationale Kampagnen an. Und zwar nicht, wie üblich, in einem Land entwickelt und dann von den Tochteragenturen eines Netzwerkes an andere Märkte angepasst: Vanoni und Dallmann wollten schon in der Konzeption die Einflüsse aller europäischen Länder einfließen lassen, schon die Grundidee sollte international geprägt sein.

Ob dadurch Werbung besser wird, ist Geschmackssache. Fest steht: Mittlerweile arbeiten bei Atletico International zwischen 70 und 75 Menschen aus 13 Nationen. Zu den Kunden gehören unter anderem Seat und die Allianz. Inzwischen hat sich die Netzwerkagentur Grey bei Atletico beteiligt, übernimmt aber quasi nur den Vertrieb der in Spanien erdachten Kampagnen in andere Länder. Und weil Idee und Standort so attraktiv sind, bewirbt sich heute die Elite der Kreativen bei Atletico – was der Qualität der Werbung dient.

Dallmann und Vanoni aber fragen sich ständig: „Wie muss unsere Agentur, unser Geschäftsmodell aussehen, damit wir im Konkurrenzkampf nicht verlieren?"

Wie wichtig diese Achtsamkeit ist, weiß auch die Architektin Dörte Moll: Vor zwei Jahren, als sie ihre Idee von der Rezessionsarchitektur öffentlich machte, schienen Modell und Name perfekt zum Zeitgeist zu passen. Mittlerweile bevorzugt man in Architekturfachkreisen den Begriff „Revitalisierungsarchitektur", weil das positiver klingt und besser zum gerade sprießenden zarten Aufschwungspflänzchen passt.

Dörte Moll ist mit Sozialbauten gut im Geschäft – und arbeitet schon an einer Idee für die Zeit danach

Während Moll nicht mit ihrem Modell, wohl aber mit dem Namen „Rezessionsarchitektur" hadert, während der Florist Rosinski mit Spannung beobachtet, wie der Markt auf seine Innovationen reagiert, hat der Wiener Apotheker Schlagintweit noch eine Menge weiterer Ideen und Pläne für seine Apotheke. Als Nächstes möchte er anderen Platz für den Verkauf von Lebensmitteln einräumen. Das würde nicht nur zu seinem Apothekenkonzept und dem aktuellen Post-Wellness-Trend „Selfness", der Besinnung auf sich selbst, passen – es erlaubte ihm auch, das Apotheken-Werbeverbot zu umgehen, indem er für die Genussecke Reklame macht.

Was wird in fünf oder zehn Jahren sein? Schlagintweit sagt: „Ich verhalte mich jetzt schon, als gäbe es einen liberalisierten Apotheken-Markt. Ich habe mich vorbereitet. Ich bleibe nicht stehen. Ich will mich weiterentwickeln. Ich bin auf den Geschmack des Veränderns gekommen."

Was mit anderen Worten so viel heißt wie: Wer sich erst mal zu bewegen beginnt, hat bald viel Spaß daran. ▬

www.blumenrosinski.de
www.loewenaposhop.at
www.rezessionsarchitektur.de
www.atleticointernational.com