

Imitation statt Innovation – Ein Erfolgskonzept zur Entwicklung neuer Geschäftsmodelle

Von Christian Buttgereit

Wir erinnern uns noch alle: Wer in der Schule während einer Klassenarbeit vom Nachbarn abschrieb, der bekam ein „ungenügend“ in sein Klausurenheft vermerkt. Heute thematisiert die europäische Wirtschaft seit Jahren, dass viele Unternehmen – häufig richtet sich in diesem Zusammenhang der Blick nach Asien – Technologie, Produkte und Prozesse kopieren. Doch es gibt auch die Kehrseite. Wer kennt nicht auch die Aussage „Wir müssen über den Tellerrand schauen“? Was heißt das denn nun? Man darf links und rechts schauen, was andere Unternehmen machen, aber darf daraus keinen Nutzen ziehen? Wohl kaum! Im Gegenteil. Es ist sogar sinnvoll, sich auch hin und wieder außerhalb der eigenen Organisation und auch der eigenen Branche zu bewegen – vor allem, wenn man auf der Suche nach Innovationen, Digitalisierungsmöglichkeiten und neuen Geschäftsmodellen ist. Imitation statt Innovation. Es heißt nicht, dass 1:1 eine Idee, ein Konzept, Produkt und Geschäftsmodell übernommen wird. Es bedeutet vielmehr, dass es Wettbewerber gibt oder sogar branchenfremde Unternehmen, von denen die eigene Organisation viel lernen kann. Besonders branchenfremde Unternehmen sind höchst attraktiv und werden häufig unterschätzt. Wir alle kennen die unzähligen Benchmark-Studien, die sich nur mit dem brancheninternen Marktbild befassen. Zum besseren Verständnis drei Beispiele, die verdeutlichen, warum mit Hilfe von Imitation und entsprechenden branchenspezifischen Adaptionen große Erfolge erzielt werden können.

Beispiel 1: *Blacksocks*

1999 startete das Schweizer Unternehmen *Blacksocks* ein Online-Abo-Modell für Socken. In regelmäßigen Abständen werden neue Socken nach Hause geliefert. Die Bezahlung erfolgt über ein vorher festgelegtes Abo-Modell. Damals eine komplett neue Idee im Bereich der Bekleidungsbranche, die sich größtenteils noch stationär, also offline, abspielte. Das Konzept dahinter ist allerdings sehr alt. Wir kennen es spätestens seit der Professionalisierung der Printbranche: Das Abonnement für die Tageszeitung. Ähnliche Modelle lassen sich u.a. bei den Online-Unternehmen *Lillydoo* (Windel-Abo) oder *etepetete* (Gemüse-Box-Abo) wiedererkennen. Ein Abo-Modell wird in diesen Beispielen in die digitale Welt der Körperhygiene/-pflege und der Lebensmittel übertragen.

Beispiel 2: *car2go*

Als im Jahr 2009 die Tochter der *Daimler AG* ein Carsharing-Geschäft aufbaute, war dies recht innovativ. Schaut man sich dieses Geschäftsmodell jedoch genauer an, wird schnell deutlich: Imitation bzw. Adaption eines Geschäftsmodells, welches sich bereits in anderen Branchen bewehrt hat. *Car2go* bietet die Möglichkeit, nutzungsabhängig, flexibel und minutenbasiert ein Auto zu fahren. Ein fast ähnliches Modell ist jedoch zu diesem Zeitpunkt bereits im Mobilfunkbereich ein etabliertes Erfolgsrezept. Ohne Vertragslaufzeit, ohne Kostenrisiko und mit minutenbasierter Abrechnung eine Dienstleistung in Anspruch nehmen: Prepaid-Karten. Eine Abrechnung erfolgt nutzungsabhängig und der Nutzer hat eine transparente Kostenkontrolle.

Beispiel 3: *Gustin*

Das US-Unternehmen *Gustin* stellt u.a. Jeans-Hosen her, die man über den Online-Shop bestellen kann. Die Hosen zeichnen sich durch eine gute Qualität aus, sind zudem auch noch zu einem sehr fairen Preis erhältlich. Dies kann nur dadurch erreicht werden, dass die Produktion erst ab einer bestimmten Anzahl an Gesamtbestellungen startet. Erst wenn dieser Schwellwert erreicht ist und genug Kunden diese Hose bestellen, wird das Produkt produziert. Damit werden z.B. Rüst- und Lagerkosten reduziert. Angelehnt ist das Modell an dem Crowdfunding-Konzept. Erst wenn genug Geld „eingesammelt“ wurde, wird ein Projekt umgesetzt oder ein Unternehmen gegründet. Nicht selten waren und sind dies Einzelprojekte, wie die Crowdfunding-Aktion im 19. Jahrhundert für den Sockel der Freiheitsstatue in New York. *Gustin* imitiert das Geschäftsmodell und überträgt es in eine Art permanentes Crowd-Production-Modell.

Der Vorteil von solchen Imitationen ist, dass diese Modelle sich bereits in anderen Zusammenhängen bewährt haben.

- Die Übertragung des Geschäftsmodells in den Zielmarkt bringt eine gewisse Neuartigkeit und damit verbundene Attraktivität und Aufmerksamkeit mit sich.
- Die Anforderungen an die Umsetzung einer Imitation können klarer abgeleitet werden, was die Effizienz bei der Implementierung erhöht.
- Die Erfolgs- und Risikofaktoren lassen sich einfacher erkennen. Das Risiko des Konzepts reduziert sich – auch für Investoren – und verkürzt signifikant die Prüf- und Analysephase im Gegensatz zu einem völlig neuen und bisher noch nicht bekannten Konzept. Gleichzeitig können

relevante Erfolgsfaktoren schneller identifiziert werden, da es schon eine gewisse Vorerfahrung gibt.

Nicht selten lassen sich solche Methoden im Bereich der jüngeren digital-affinen Unternehmen finden. Der Begriff „Copycat“ hat sich in diesem Kontext etabliert. Geschäftsmodelle oder komplette Geschäftsideen, die bereits in anderen Ländern oder auf anderen Kontinenten erfolgreich sind, werden mehr oder weniger 1:1 hierzulande aufgegriffen und umgesetzt. Einige gute Beispiele findet man u.a. in der Unternehmensgruppe von *Rocket Internet*.

Fazit:

Um sinnvolle Impulse für innovative Geschäftsmodelle zu erhalten, die sich ggf. auf das eigene Unternehmen adaptieren lassen, lohnt sich ein Blick über den Tellerrand. Natürlich muss sich alles im rechtlichen Rahmen bewegen und Aspekte, wie Produkt- und Patentrechte etc. berücksichtigt werden, aber erfolgreiche Prozesse, Dienstleistungsangebote, Vertriebs- und Vermarktungskanäle von anderen Unternehmen, können durchaus für das eigene Vorhaben hilfreich sein, um digitaler und innovativer und damit auch erfolgreicher zu werden. Die Herausforderung ist, solche brauchbaren Geschäftsmodelle zu identifizieren und in das eigene Unternehmensumfeld zu übertragen.

Haben Sie Fragen bei der Entwicklung neuer innovativer und digitaler Geschäftsmodelle in Ihrem Unternehmen? Melden Sie sich gerne unter c.buttgereit@buttgereit-consulting.de oder unter 0211 - 930 77 305.



Über Buttgerit Consulting:

Buttgerit Consulting steht für innovative und ergebnisorientierte Beratung, Interim Management und Projektleitung in der digitalen Welt.

Durch die unterschiedlichen Beratungsprojekte und Erfahrungen im nationalen und internationalen Umfeld können Problemstellungen schnell erkannt und gemeinsam mit dem Mandanten Lösungen erarbeitet werden. Schwerpunkt bildet hierbei die Beratung im digitalen Themenumfeld für Handels-, Dienstleistungs- und Industrie-Unternehmen, die ihren digitalen Footprint auf- bzw. ausbauen möchten. Beratungsfokus ist im Wesentlichen: Digitale Transformation, Internet of Things (IoT), Industrie 4.0, Marketing, Strategieentwicklung, Prozessoptimierung, eCommerce, Online- und Mobile-Services sowie Cross Channel-/Omni Channel-Vertrieb im Privat- und Geschäftskundenbereich.