

# DESIGN ZUKÜNFTIGER GESCHÄFTSMODELLE

CHANCEN &  
RISIKEN

*Jedes wirtschaftlich agierende Unternehmen sieht sich in der Regel mit zwei grundlegenden Herausforderungen konfrontiert: Es muss die dem Geschäftsmodell zugrunde liegenden Aktivitäten ausführen, um den täglichen Herausforderungen gerecht zu werden, und es muss dieses Geschäftsmodell ständig mit neuen Chancen und Risiken in Einklang bringen, um die Herausforderungen der Zukunft erfolgreich meistern zu können. Ausführen und Anpassen sind für jedes Design in lebenden Systemen unabdingbar, wie Peter Drucker vor einigen Jahrzehnten schon in «The Age of Discontinuity» aufgezeigt hat.*

Wie uns die jüngere Geschichte aber lehrt, besteht in einer Welt, die zunehmend von immer schnelleren Veränderungszyklen angetrieben wird, mehr als je zuvor die Notwendigkeit, Geschäftsmodelle grundlegend neu aufzusetzen, anstatt sie nur anzupassen oder zu ändern. Welchen Sinn würde es zum Beispiel machen, ein Geschäftsmodell zu optimieren, das auf der Schallplatte und dem traditionellen Vertriebsweg über Geschäftslokale gründet. Wir wissen, dass heute die Masse der Kunden ihre Musik über Online Stores zu kaufen wünscht. Die bis dato gängige Praxis der Anpassung des Geschäftsmodells an neue Verhältnisse – dem Versuch etwas Bestehendes «in Ordnung» zu bringen, das plötzlich aus den Fugen geraten ist – kann hierbei nur in die Irre führen oder gänzlich undurchführbar bleiben. Dazu werden andere methodische Ansätze von Nöten, die im Folgenden näher erörtert werden:

Ordnung zu bringen. Die grundlegende Frage «Welche wünschenswerte Zukunft möchten wir schaffen?» wird dadurch ausgeblendet. Am Fall des Cirque du Soleil, einem von Kanadas grössten Kulturexporten, wird deutlich, warum in Zeiten rascher Veränderungen der Ansatz zur Anpassung und Veränderung von Geschäftsmodellen an seine Grenzen stösst: Bekanntlich verstand man unter einem Zirkus immer schon eine fahrende Truppe von Darstellern, zu der Artisten und dressierte Tiere gehören. In einem grossen Zelt mit Sitzplätzen werden Vorführungen gezeigt, die zu Musik choreographiert sind. Wie wir in jüngster Zeit erfahren konnten, führte der stetige Rückgang an Besucherzahlen zu einer veritablen Krise in der Zirkusbranche. Der Grund dafür dürfte in den reichhaltigen alternativen Unterhaltungsangeboten zu finden sein – von verschiedenen Arten städtischer Event- und Sportveranstaltungen.

## MANAGERAUSBILDUNG UND BERUFSPRAXIS

Heute ist es in der Managerausbildung und Berufspraxis noch immer üblich, Veränderungsprozesse auf Basis vorgefundener Alternativen in Gang zu setzen. Das heisst, mit Hilfe analytischer oder empirischer Methoden wird in einer aktuellen Situation nach Alternativen gesucht, um zukünftiges Handeln zu leiten. Bezeichnenderweise führt so ein Ansatz zu einer problematischen Einschränkung: Man geht davon aus, dass die perfekte Lösung einer gegebenen Situation immanent ist. Darüber hinaus nimmt man an, dass in einem evolutionären Veränderungsprozess eine problematische Situation in eine perfekte verwandelt werden kann. Dabei werden aber neue Ideen, die nicht im Fokus der Analyse liegen, ausser Acht gelassen, gleichgültig wie gut die analytischen Fähigkeiten des jeweiligen Change-Managers sind. In diesem Sinne wird dabei kein grösserer Schaffens- oder Designprozess eingeleitet, der zu einem wertvollen oder wünschenswerten Ergebnis führt, sondern ein Denken evoziert, das versucht, etwas Kaputtes in

**MICHAEL SHAMIYEH**

Prof. Michael Shamiyeh ist leitender Universitätsprofessor am Design-Organisation-Medien Forschungslabor sowie akademischer Leiter an der Austrian Business School. Er hat in Harvard und St. Gallen Strategic Management und Architectural Design studiert und hilft heute Organisationen, die Rahmenbedingungen für Innovationsstrategien zu definieren, Innovationen zu entwickeln sowie aus eigener Kraft innovativer zu werden. Zu seinen Kunden zählen u. a. Siemens VAI, Borealis, Porsche.

[www.domresearchlab.com](http://www.domresearchlab.com)  
[www.domconference.com](http://www.domconference.com)

**DOM Research Lab**  
 Design Organisation Medien Forschungslabor

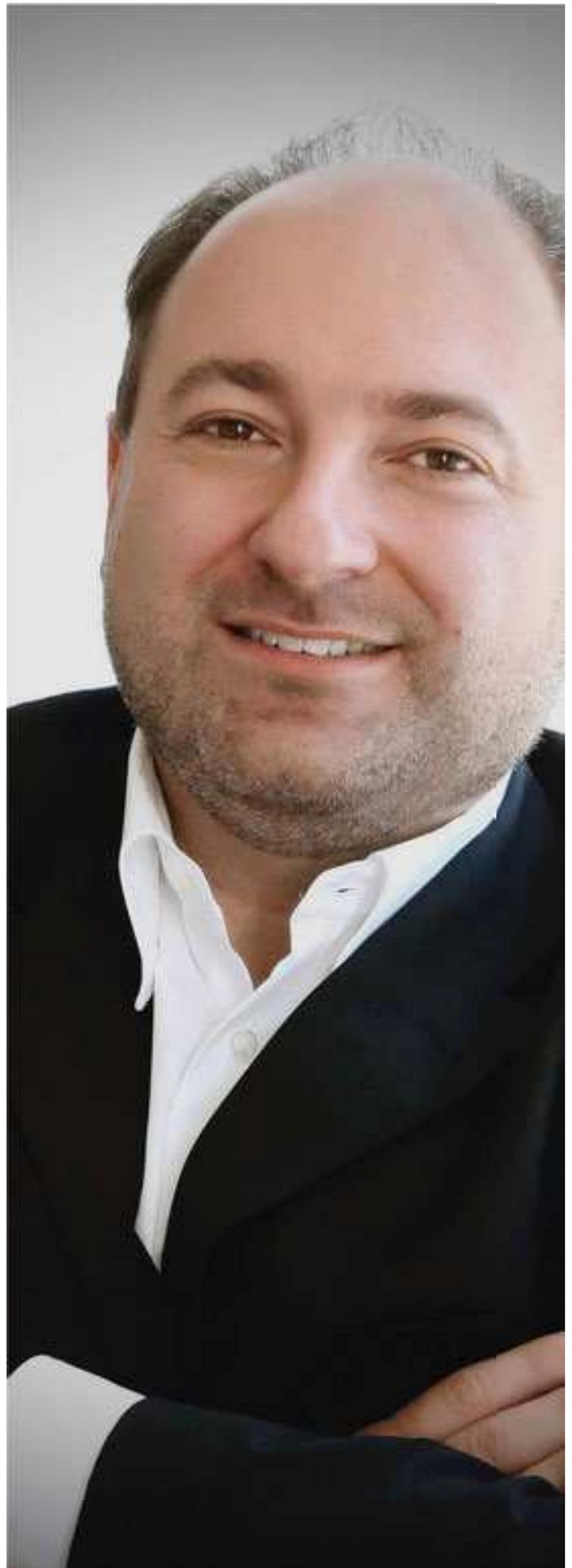
staltungen bis hin zum Home Entertainment. Gepaart mit einer wachsenden Abneigung gegen die Haltung von Zirkustieren ist es kein Wunder, dass Umsätze und Gewinne zurückgehen.

**DIE NOTWENDIGKEIT, NEUE IDEEN ZU GENERIEREN**

Der herkömmliche Ansatz zur Bewältigung des Problems würde damit beginnen, die problematischen Bereiche im Geschäftsmodell zu eruieren – das heisst, in unserem Fall die Artisten, die Tiere und das Zelt bzw. die Logistik –, um diese dann im Verhältnis zur Gesamtleistung

zu sanieren. Die teuerste Komponente eines Zirkus sind vermutlich die Tiere, und hier müsste man wohl die Anzahl der Tiere reduzieren oder solche auswählen, die in der Ausbildung, medizinischen Versorgung, Unterbringung, Versicherung oder sogar im Transport billiger wären. Ebenso könnte man aber auch an den Gehältern der

Artisten Änderungen vornehmen, oder diese zum selben Lohn mehrere Aufführungen durchführen lassen usw. Wie immer man es aber angeht, bei so einem Ansatz würde man niemals zu einem Konzept gelangen, das so anders ist wie der Cirque du Soleil, denn die Idee, die «DNA» oder Lösung, die zu diesem besonderen Zirkus führt, kann schlichtweg nicht in der Struktur des traditionellen Zirkus gefunden werden. So finden wir im Cirque du Soleil komplett neue Elemente, die bisher in der Branche völlig unbekannt waren, wie zum Beispiel ein durchgehendes Thema und eine Handlung ähnlich einer Broadway-Show, die mehrfache Inszenierungen ermöglicht. Auf der anderen Seite wurden herkömmliche Aspekte aus der Branche vollkommen eliminiert, wie zum Beispiel die der Tiere. Würde im traditionellen Zirkus diese Komponente entfallen, so würde das Geschäftsmodell gänzlich zusammenbrechen.



Der Fall des Cirque du Soleil zeigt exemplarisch, dass in der gängigen Praxis der Unternehmensführung wie sie Drucker beschreibt – Ausführen und Anpassen – etwas fehlt, nämlich die Notwendigkeit, neue Ideen zu generieren, die nichts mit einer existenten Situation zu tun haben. Das Problem wurzelt im eigentlichen Konzept der Betriebswirtschaftslehre, einer Disziplin, deren Hauptaugenmerk auf Kontrolle, Integration und Koordinierung liegt. All dies sind zwar wichtige Aufgaben, wenn man sich aber zu sehr darauf fixiert, unterschätzt man die Bedeutung und die Notwendigkeit des «Designs» neuer unternehmerischer Zukünfte.

Das Beispiel zur Musik- oder Zirkusindustrie legt klar, dass es in Zeiten der Veränderung unumgänglich ist, nicht nur die dem Geschäftsmodell zugrunde liegenden Aktivitäten auszuüben und permanent an neue Gegebenheiten anzupassen, sondern auch erwünschte Zukünfte neu zu schaffen. Der international bekannte Managementexperte Peter Senge stellte einmal fest, dass es nichts Elementareres in der Arbeit von Führungspersonen gibt, als die schöpferische Kraft. Es macht einen deutlichen Unterschied, ob man etwas schafft, das man wirklich herbeiwünscht, oder ob man einen problematischen Zustand verbessert und arrangiert.

Aus diesem Grund wird auch in der jüngeren internationalen Managerausbildung damit begonnen, die Aufmerksamkeit auf die Tätigkeit der Architekten und Designer zu richten, die in der Regel weder bestehende Strukturen modifizieren noch passiv auf eine Entdeckung warten, sondern erwünschte zukünftige Zustände aktiv erfinden – diese sprichwörtlich «schaffen» – und sich deshalb in erster Linie mit etwas befassen, das noch nicht existiert. Architekten und Designer beschäftigen sich, wie Nobelpreisträger Herbert Simon es einmal vortrefflich formulierte, «nicht mit dem Notwendigen, sondern mit dem Kontingenten – nicht damit, wie Dinge sind, sondern wie sie sein könnten».

### **DER DESIGNPROZESS IST BEMÜHT, DIE «BESTE» VARIANTE ZU GENERIEREN**

Der kreative Denkansatz der Architekten und Designer geht im Gegensatz zum traditionellen, unternehmerischen Denken davon aus, dass der Prozess der Veränderung die Erfindung neuer Alternativen notwendig macht, wobei bestimmte, real vorhandene Parameter und Einschränkungen natürlich vorgegeben sind. Wohingegen der im unternehmerischen Denken verankerte Ansatz davon ausgeht, dass die Alternativen, die bei einer analytischen Betrachtung bestehender Situationen gefunden werden können, die beste Variante inkludieren. Der Designprozess ist bemüht, die «beste» Variante zu generieren. Während also der erste Ansatz die bestehenden Strukturen prüft, um sie in der Folge zu optimieren oder zu perfektionieren, ist letztere daran interessiert, neue Strukturen zu schaffen, die dem Problem am besten gerecht werden.

Aus betriebswirtschaftlicher Perspektive besteht zwischen diesen beiden Denkweisen ein grundlegender Unterschied. Beim analytischen Aufspüren von Mängeln in bestehenden Situationen werden etablierte Ressourcen, Prozesse oder organisatorische Strukturen an veränderte wirtschaftliche Rahmenbedingungen angepasst. Verfolgt man eine Vision, wie sich das Unternehmen in Zukunft entwickeln wird, schafft man Neues. Man investiert Energie in den Aufbau von Ressourcen, Prozessen und Strukturen, von denen man annimmt, dass sie in Zukunft eine Wertschöpfung generieren. Während bei dem einen Ansatz versucht wird, Vorhandenes anzupassen oder zu optimieren, werden beim anderen Ansatz zwangsweise neue Fragen über das zukünftige Geschäftsmodell aufgeworfen.

Natürlich setzt sich der Designprozess auch mit der Realität auseinander, um zu verstehen, welche Einschränkungen und wechselseitigen Abhängigkeiten einen Einfluss auf die Schaffung möglicher oder erwünschter Zukünfte haben. Darum ist der kreativ-analytische Zugang im Designprozess für die heutige Unternehmenspraxis auch von so grossem Wert. Design eröffnet ein virtuelles Lernlabor, in dem mehrere Vermutungen über eine Reihe von Ursache-Wirkungs-Beziehungen in der heutigen Umwelt erstellt und überprüft werden. Es setzt eine Reihe von Aktionen, die die derzeit reale Wirklichkeit einer Situation in eine erwünschte Zukunft überführen. Es vereint sowohl kreativ-künstlerische und analytisch-logische Fähigkeiten und ist daher prädestiniert für die Gestaltung zukünftiger Geschäftsmodelle.