

Innovative Geschäftsmodelle – Einführung in die Thematik

21.10.08
Frankfurt

EUROFORUM
Flughafen und Standortentwicklung

Prof. Dr. Hildburg Spiegel

Innovative Geschäftsmodelle – Ausgangslage I

Flughäfen stehen aufgrund ihrer ökonomischen und ökologischen Auswirkungen im Blickpunkt des öffentlichen Interesses, besonders in der jeweiligen Region.

Der harte Wettbewerb der Großstädte um den Zugang zu globaler werdenden Märkten erhöht die Bedeutung der Rolle der Flughäfen.

So ist jeder Flughafenbetreiber bestrebt, das ökonomische Potenzial zu erhalten, auszuschöpfen, weiterzuentwickeln und dabei die Umweltbedingungen auf akzeptablem Niveau zu halten.

Selbstverständlich ist hier die Systempartnerschaft mit den Luftverkehrsgesellschaften als Teil der Wertschöpfungskette längst integriert. Sie haben ihren Anteil am Geschäftserfolg.

Innovative Geschäftsmodelle – Ausgangslage II

Auf die Hauptfaktoren für bisherige Entwicklungen wird im vorliegenden Beitrag nicht eingegangen.
Flughafentypologien* werden hier nicht behandelt.
Selbstverständlich differieren die Wettbewerbsvorteile in Abhängigkeit von der entsprechenden Zugehörigkeit zu einem Typus **.
Der vorliegende Beitrag lenkt den Blick auf intelligente Geschäftsmodelle vor allem mit dem Fokus Kundenzugang (aus Zeitgründen).

* von 24/7 bis Low-Cost

** Trumpfheller 2007

Innovative Geschäftsmodelle

Die Hauptkomponenten sind:

Welche Nutzen für Kunden und Partner ?

Wie wird die Leistung erstellt? Art der Wertschöpfung?
Welche Leistungen auf welchen Märkten?

Wodurch wird Geld verdient (Ertragsmodell)

Unternehmens- und Geschäftsentwicklung

Die wichtigsten Herausforderungen- allgemein

Spielregeln am Markt verändern sich

Die Wirtschaft steht am Anfang einer **Restrukturierung** in der **weltumspannende Netzwerke** in Forschung, Produktion, Verkauf und Service entstehen. Globalisierung, Spezialisierung, Outsourcing, Insourcing, Disintermediation und Reintermediation.

Die Informationstechnik, die World Trade Organization (WTO), die Reregulierung, die globale Logistik und die kulturellen Veränderungen ermöglichen und treiben vielfältige Formen der Zusammenarbeit ohne Rücksicht auf Unternehmens-, Branchen- und Ländergrenzen.

Welche Folgen hat dies für Flughäfen und deren Systempartner bzw. die Regionen?

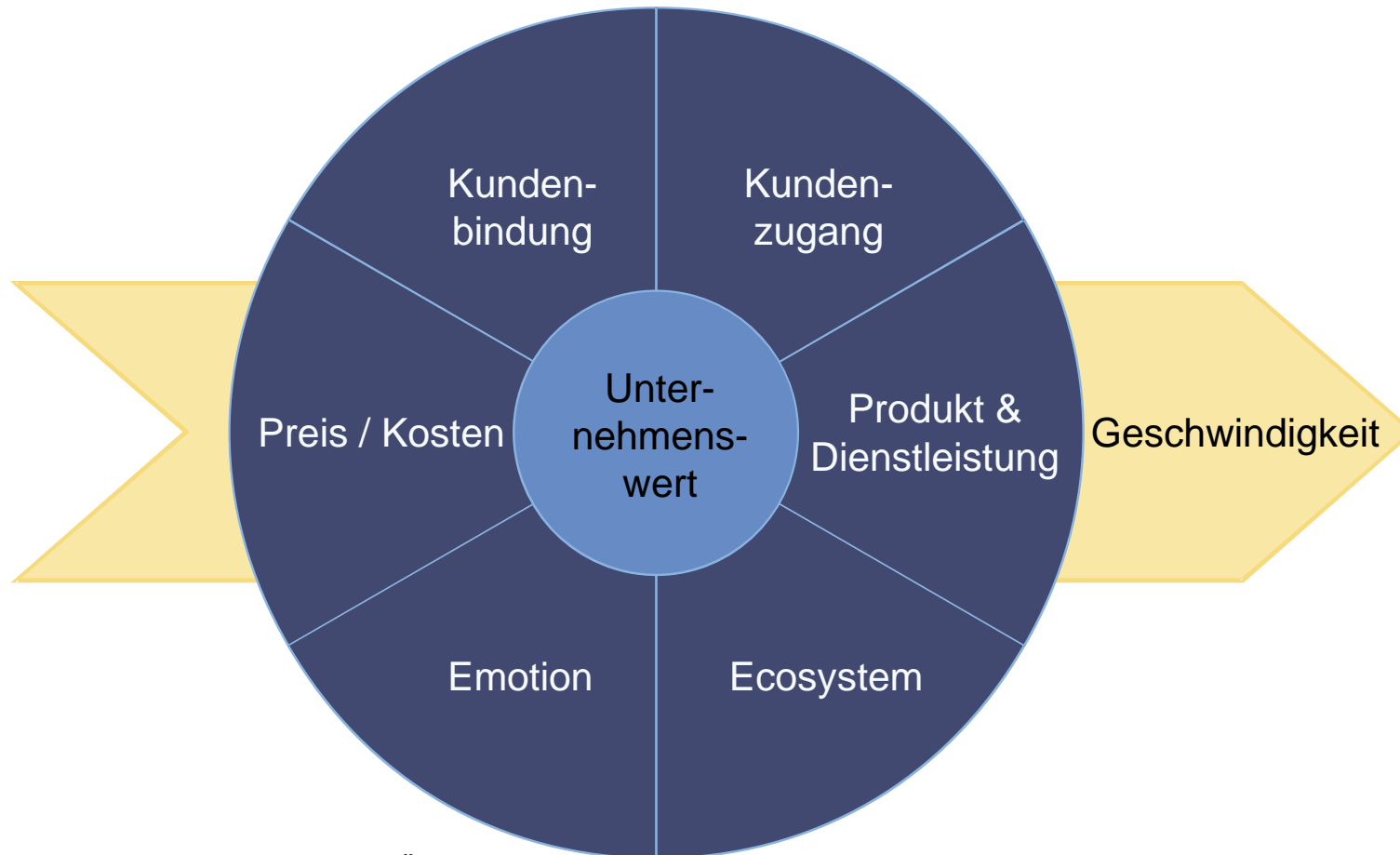
Was sind Erfolgsfaktoren künftiger Geschäftsmodelle?

- Kundenzugang
- Kundenbindung
- Produkt- und Dienstleistung
- Ecosystem
- Emotion
- Preis&Kosten
- Geschwindigkeit (wichtiger als das Geschäftsmodell selbst !)

Die **größten** Geschäftsveränderungen werden im Kundenzugang erwartet (Economist Studie 2010)

Flughäfen als problemlösende Unternehmen aus der Sicht der Kunden?

All diese Faktoren müssen zeitgerecht in zukünftig tragfähige Geschäftsmodelle transformiert werden



Darstellung nach: Kagermann&Österle 2006

Fragen

- Was sind die Treiber für innovative Geschäftsmodelle?
- In welcher Richtung sind besondere Entwicklungen zu erwarten?
- **Was sind Hauptprobleme bei der Umsetzung?**
- Was ist bereits im Non-Aviation-Bereich realisiert?

Wann gilt ein Geschäftsmodell als innovativ / intelligent?

- ..u.a. bei zeitgerechter Umsetzung/Transformation,
- ..u.a. bei intelligenter Nutzung der IT in den Bereichen :

Kundenzugang: idealer Kundenprozeß weltweit, bedürfnisorientiert, Kundenwissen, Kundennutzen als oberste Vision

Kundenbindung: Partnerschaften mit Kunden ausbauen, bequeme Services, Lösung spez. Kundenprobleme, IT-intelligent applizieren

Ecosystem: „Skifahrer sucht nicht den besten Ski, sondern das beste Skigebiet mit Skischulen, Hotels“ Quelle für Zusatzleistungen

Emotion: Marke, Brand, Vertrauen, Convenience, Image schaffen

Von allen Unternehmensfähigkeiten ist rasche Anpassung führend

Geschäftsmodelle der Zukunft sind *wirklich* kundenorientiert

Preis: Kenntnis von „Beschaffungsalternativen“ und Wissen, was der Kunde bereit ist zu zahlen, ermöglicht flexiblere Preismodelle

Produkt- und Dienstleistung: dem Kunden „alles Lästige abnehmen“
- ohne IT geht das nicht....stille Auftragsabwicklung

Kosten: Volumina bündeln, produzieren an kostengünstigen Standorten, weltweite Koordination, schlanke und nahtlose Prozesse

Geschwindigkeit : wesentlicher Vorsprung im Geschäftsmodell
Veränderungen am Markt erkennen und umsetzen

**Lösungsorientierung, neue Wege zum Kunden,
schnelle Transformation.**

Größter Nutzen aus IT



Abbildung 1-3: Geschäftskonzepte mit größtem Nutzen aus der IT⁸



Veränderungen künftiger Geschäftsmodelle

1. Interaktion mit Kunden
2. Innovation und Spezialisierung
3. Umsatzbeitrag aus einzelnen Produkt/Serviceleistungen
4. Management der Unternehmung /Strategische Führung
5. Einfluss neuer Technologien
6. Management der Partner/Lieferanten

Ergebnis einer umfassenden Interviewreihe und Befragung von CEOs

Das sind die Themen, wenn es um innovative GM geht

- Unternehmenswerte durch Kundenwert, Kundenzugang und Kundenprozesse
- Innovation und Individualisierung (gegen Commoditisierung)
- Stille Auftragsabwicklung
- Value Chain Redesign
- Flexibilisierung der Informationsarchitektur, Informatik intelligent nutzen
- Geschwindigkeit der Umsetzung /Transformation *

**Transformation von größter Bedeutung:
„Strategische Führung“ erforderlich
„Chefsache“- wie geht das?
„Wie überwindet man Barrieren?“**

* Siehe auch Knut Bleichers frühe Ausführungen zum Integrierten Management

Um innovativ zu sein, müssen Herausforderungen gemeistert werden – Wer sind die hierfür Verantwortlichen?

Kundenprozess als Treiber für die Reorganisation der Wirtschaft

Embedded software , Online-Services und IT-gestützte Geschäfts-lösungen – integrierte Datenbasen

**Stille Auftragsabwicklung, silent commerce, RFID
Collaborative Order Management**

**Value Chain Redesign: nahtlose Prozesse, Plattformen zur flexiblen
Verbindung, Standardisierung, Neuknüpfung der Wertschöpfungs-
ketten**

Erfolg des Geschäftsmodells hängt von der Transformation ab Jetzt ist Führung gefordert i. S. eines integrierten Ansatzes

Geschäftsmodelle müssen gelebt und praktiziert werden. Es ist immer Chefsache, mit welcher Geschwindigkeit die Transformation in Richtung tragfähiges Geschäftsmodell gelingt.

Die Chefsache ergibt sich aus der Einhaltung bestimmter Regeln des Top-Management. Ferner ist diese Umsetzung an die Beachtung bestimmter Gesetzmäßigkeiten der internen Kommunikation und vor allem Führung geknüpft.

Hier geht es um die Fähigkeiten der Führungskräfte, die genau wissen müssen, wie Managementkonzepte i.S. von Innovationen durchsetzbar sind.

Ebenso müssen alle anderen Erfolgsfaktoren/Themen in entsprechender Weise durch Management und Führung strategisch „verfolgt“ werden.

Erfolg des Geschäftsmodells hängt von der Transformation ab

1. Transformation als eigenständige Aufgabe der Geschäftsleitung
2. Sie wird wichtiger eingeschätzt als Innovation selbst
3. Es ist immer mit Nachahmungen zu rechnen
4. Zuerst aufgebaute Kundenbindungen sind haltbarer
5. Wert der Marke nicht unterschätzen
6. Alle müssen am gleichen Strang ziehen*
7. Ziel: schneller sein als Mitbewerber

*Haltung des Top-Management: U-Philosophie
Führungsthema
Operativer und strategischer Planungsbestandteil
Einordnung in übergeordnete ökonomische Ziele
Transformation in Primärziele fassen

Barrieren – Management von Widerständen

Voraussetzungen*:

Wahl eines Transformationsprogramms

Promotoren

Kennzahlen und Monitoring

Strategische Führung beherrschen – Closed Loop

Barrieren*:

Informationsflut

Informationsmangel

Falsche Prioritäten

Burn-out

Insellösungen

* Beide Listen sind als Hinweise gedacht und nicht vollständig

Ergebnisse innovativer Geschäftsentwicklung: Geschäftsfelder im Non - Aviation – Bereich /Nach Faktoren gebündelt

Angebotsfaktor	<ul style="list-style-type: none"> ● Qualität ● Internationale Marken ● Lokalkolorit ● Retailmix 	<ul style="list-style-type: none"> ● Spezialisierung ● Duty Free ● Travel Value ● Premiumanbieter ● Souvenirs 	
Bodenverkehrsfaktor	<ul style="list-style-type: none"> ● Parkplatzkapazität ● Straßenanbindung (Autobahn, Bundesstraße) ● Schienenanbindung regional: S/U-Bahn ● Schienenanbindung überregional: Fernbahn 		
Interner Standortfaktor		<ul style="list-style-type: none"> ● Kurze Wege ● Entfernung der Retailer zu den Passantenströmen ● Nutzungskonflikte ● Flächenverfügbarkeit 	
Kundenbindungsfaktor	<ul style="list-style-type: none"> ● Kundenkarten für Flughäfen 		<ul style="list-style-type: none"> ● Kundenkarten mit Vielfliegerprogrammen
Luftverkehrsfaktor			<ul style="list-style-type: none"> ● Home Carrier ● Allianzpartner ● Umsteigezeit/ Verweildauer ● Dauer/Zahl der Verspätungen
Passagierfaktor		<ul style="list-style-type: none"> ● Anzahl der Passagiere ● Passagiere: Ausländer/Inländer ● geschäftlich/Freizeit 	<ul style="list-style-type: none"> ● Nationale/internationale Flüge ● Linie/Charter/Low-Cost, ● Umsteiger/Originäraufkommen
Preisfaktor	<ul style="list-style-type: none"> ● Parkgebühren 	<ul style="list-style-type: none"> ● Hochpreisimage ● Vergleich zu den Haupteinkaufstraßen ● Sonderangebote 	
Regionalfaktor	<ul style="list-style-type: none"> ● Zahl der Beschäftigten am Flughafen ● Nähe zur Stadt und der Anrainergemeinden ● Einzelhandels- und Gastronomieangebot in Region ● Zahl der Unternehmen am Flughafen 	<ul style="list-style-type: none"> ● Masterplanung 	
Regulierungsfaktor	<ul style="list-style-type: none"> ● Ladenschlussgesetze ● Einwände von Interessensgruppen ● Einwände von Kommunen, Region 	<ul style="list-style-type: none"> ● Bauvorschriften und Brandschutzverordnungen 	<ul style="list-style-type: none"> ● Sicherheitskontrollen für Mitarbeiter ● Dauer der Sicherheits- und Passkontrollen
Servicefaktor		<ul style="list-style-type: none"> ● Internetbestellung vor Abflug mit Abholung bei Ankunft 	
Synergetischer Faktor	<ul style="list-style-type: none"> ● Dienstleistungen ● Events ● Reisemarkt ● Besuchereinrichtungen und Brand Park 	<ul style="list-style-type: none"> ● Atmosphäre ● Erlebnis als Zusatznutzen ● Ausstellungen ● Tagungen und Konferenzen 	
Volkswirtschaftlicher Faktor		<ul style="list-style-type: none"> ● Bruttosozialprodukt ● Kaufkraft ● Inflationsrate ● Kurschwankungen ausländischer Währungen ● Verbraucherausgaben 	
Landside		Airside	

Der Transitionia - Faktor

Das Non-Aviation-Angebot kann einen (maßgeblichen) Einfluß auf die Wahl der Passagiere für einen Flughafen als Abflug – oder Umsteigeort haben.

Dazu der Transitionia - Faktor:

Er sagt aus, wie sich der Passagier auf einem Flughafen fühlt und ob er diesem oder jenem Flughafen seine Präferenz gibt.

Dieser Faktor kann in Zukunft immer bedeutender werden.

„Transitionia“ entwickelt sich so zu einem Ort, der von immer mehr Passagieren bewußt aufgesucht wird, da das Konsumverhalten der Passagiere anspruchsvoller wird und sie sich differenzierter verhalten.

Quelle:Oechsle 2005

Berechnungen einzelner Faktoren gibt es zum Vergleich - Graduelle Schätzungen -

Ein Beispiel von vielen:

Bei einem Umsteigeflug von Europa z.B. nach Nordamerika oder Asien könnte das Thema Kundenbindung mehr und mehr über das Bodenprodukt (Flughafen) bestimmt werden.

Es gilt den Kundenbindungsfaktor zu nutzen, zusammen mit Airlines:
Bsp. Miles&More für Einkäufe/Gastronomie an Drehkreuzen Meilen sammeln bzw. dieses Modell der Kundenbindung z.B. auch landseitig nutzen.

S. auch den „Non-Aviation“-Faktor

Bsp. entnommen aus: Oechsle 2005

Fazit- Nur eine kleine Auswahl....

- **Differenziertes Marketing betreiben**
- **Strategische Führung überprüfen – Transformation ernst nehmen**
- **Standardisierungen für die Zusammenarbeit mit anderen anstreben**
- **SWOT-Analyse - Barrieren kennen und berücksichtigen**
- **Bedeutung der vorhandenen Datenberge klären und a. mehr**
- **Netzwerkfähigkeit**