



Ein Labor für neue Geschäftsmodelle??

Stellen Sie sich einmal vor, da gäbe es ein Labor, in dem neue Geschäftsideen ausgebrütet würden, nicht zufällig, sondern systematisch, in großem Stil, serienmäßig sozusagen. Ein Mischung aus den Bell Laboratories und dem Xerox PARC. Und jetzt die Überraschung: das Labor gehört Ihnen und Ihrem Unternehmen. Sie haben den alleinigen Zugriff auf eine Fülle neuer Ideen. Sie müssen nur aufpassen, dass sie nicht geklaut werden. Denn gute Ideen sind schon immer gerne entwendet worden. Das zeigt auch die jüngere Wirtschaftsgeschichte. Einige bekannte Beispiele zeigen sogar, dass Diebe mit der geklauten Idee erfolgreicher wurden, als der Erfinder. Und das Schlimme, die Diebe haben den Diebstahl auch noch zugegeben.

Als Bill und Steve einen Fernseher klauen wollten

Die Bell Labs (gegründet 1925 und jetzt ein Teil des Forschungs- und Entwicklungsbereichs von Alcatel-Lucent) sind ein alteingesessenes und erfolgreiches Forschungslabor. Die erste Relais-Rechenmaschine wurde hier entwickelt, genauso wie die ersten brauchbaren Solarzellen, der erste Helium-Neon-Laser, der CCD-Sensor (heute immer noch unverzichtbarer Bestandteil der Digitalfotografie) und das Unix-Betriebssystem, die Programmiersprachen C und C++. Mehrere Male erhielten Forscher der Bell Labs den Nobelpreis für Physik.

Das Xerox PARC (Palo Alto Research Center) wurde erst in den Siebziger Jahren gegründet, als Teil einer Wettbewerbsstrategie, mit der man versuchen wollte den technologischen Vorsprung gegenüber japanischen Konkurrenten aufrecht zu erhalten. Vieles, was für uns heute im Arbeitsalltag Standard ist: Laserdrucker, PCs, Computerspiele, Laptops, grafische Benutzeroberflächen auf den PCs etc., wurde im PARC entwickelt. Leider hat es Xerox nicht geschafft, die vielen Ideen in neue Geschäftsmodelle umzusetzen. Das haben dann andere erfolgreich getan. So wird z.B. folgende Geschichte von Steve und Bill erzählt: Steve reklamierte in einem der frühen Patentrechtsverfahren vor einem amerikanischen Gericht die Urheberrechte an der grafischen Benutzeroberfläche für sich. Daraufhin Bill: No Steve, I think it's more like we both have this rich neighbour called Xerox, and you broke in to steal the TV set, found I'd been there first, and then you said: No fair, I wanted to steal the TV set first.“

Stevens Apple und Bills Microsoft haben - unabhängig von diesem Streit - die Xerox-Ideen auf jeden Fall erfolgreicher vermarktet, als die Erfinder selbst. Apple und Microsoft gehören zu den Top 10 dieser immer etwas fragwürdigen Hitliste und Xerox gehört zwar immer noch zu S&P Top100 Werten, hat aber nur noch 1/20 des Werts von Apple (alle Zahlen Stand 10. August 2011). Und die Moral von der Geschichte: Lassen Sie sich nicht Ihre Ideen klauen und verwenden Sie sie am besten selbst!

Also die Ideen gehören Ihnen und Sie passen auch gut auf sie auf. Ideen sind aber noch keine Geschäfte, wenden Sie ein. Was hab´ ich von Ideen, höre ich Sie sagen, wir brauchen Geschäfte und Erlöse. Wir brauchen Profit für unsere Shareholder und Arbeit für unsere Mitarbeiter. Von Ideen allein klingelt noch kein Euro in der Kasse.

Recht haben Sie! Natürlich ist eine Idee noch kein Geschäft - aber immerhin, besser als gar nichts! Und jetzt kommt die zweite Überraschung: Ihr Labor ist so professionell, dass es die Machbarkeit und Durchsetzbarkeit der Idee bereits geprüft hat und einen Plan für den Aufbau eines Geschäfts mitliefert.

Jetzt sind Sie interessiert. Ich habe es mir gedacht - also: Willkommen im Lab!

Und das ist die Kernidee des Lab:

Mitarbeiter und Führungskräfte Ihres Unternehmens - Ihre 12 Besten - werden für einen definierten Zeitraum von der Alltagsarbeit freigestellt. Sie bilden den Kern des Labors. Au-



Berhalb des Unternehmens, in einem interessanten, inspirierenden und provozierenden Gründerumfeld wird das Labor aufgebaut. Ein großstädtischen Szeneviertel ist dafür ideal. Alle erforderlichen Serviceleistungen (Agenturen, Filmemacher, Webdesigner ...) stehen unmittelbar zur Verfügung. Die Laborcrew bleibt die gesamte Zeit zusammen.

Und das Labor? Ein großer Raum, mit der erforderlichen Technik, steht zur Verfügung. Mehr Hardware braucht es nicht. Im Labor werden die Geschäftsmodelle Ihres Unternehmens auf den Prüfstand gestellt - radikal und ohne Pardon. Die Distanz zum Unternehmensalltag erzeugt einen „Ehrlichkeitsschub“ bei Ihren Mitarbeitern. „Face reality“ ist die Grundeinstellung. Und die Laborcrew entwickelt neue Geschäftsmodelle, prüft die Machbarkeit mit Prototypen, die im Markt getestet werden, und die Crew beschreibt den Geschäftsaufbau. Experten aus der Innovationsberatung und Gründerszene liefern Prozesse und Methoden, nach denen im Labor gearbeitet wird. Und diese Methoden habe es in sich. Sie sind ungewöhnlich; manchmal schräg, irritierend und gewöhnungsbedürftig. Kurzum: es wird im Labor auf eine Weise gearbeitet, wie Sie es unter den Alltagsbedingungen Ihres Unternehmens, mit all den Lieferverpflichtungen und Qualitätsansprüchen nicht riskieren würden. Gut, dass wir „weit weg von zuhause sind!“ Die Laborcrew und ein festgelegter Sprecher berichten Ihnen direkt - unplugged, ohne Filter, ungeschminkt!

Versionsvielfalt

Sie können sich denken, ein radikaler Ansatz ist nicht ohne Aufwand zu haben. Aus diesem Grund habe ich verschiedene Version des Labs in meinem Netzwerk entwickelt und getestet.

Reinschnuppern: In einer Woche wird der Lab-Prozess exemplarisch durchgeführt. Im Zentrum steht ein kleineres, überschaubares Geschäftsmodell Ihres Unternehmens oder ein interessanter Teilaspekt Ihres Stammgeschäfts. Auf aufwändige Umfeldrecherchen und Explorationen wird verzichtet. Die Teilnehmern lernen die Arbeits-Logik des Labors kennen und können - back home - vergleichbare Prozesse in Eigenregie durchführen. Letztlich ist dieses Reinschnuppern eine Art von High-Level-Qualifizierung für Strategieverantwortliche. Aber - versprochen: Am Ende steht auf jeden Fall eine neue interessante Idee für ein neues Geschäftsmodell. Ehrlich gesagt - ich habe mich zu Anfang gegen die Verwirklichung eines solchen „Schnupperdings“ gesträubt. Wenn schon, dann richtig - denn halb erfolgreich ist ja auch keine tragfähige Lösung für Ihr Unternehmen. Aber dann haben mich meine Kunden überzeugt, dass es in vielen Fällen einfach vernünftiger ist, etwas auszuprobieren, bevor man es dann flächendeckend einsetzt - mentales prototyping sozusagen. Und sie haben natürlich recht mit diesem Einwand. Also habe ich ein attraktives Konzept für dieses Reinschnuppern entwickelt.

In Etappen: In dieser Version wird der Lab-Prozess in mehrere, jeweils einwöchige Laborphasen aufgeteilt. Die dreiwöchigen Zwischenphasen werden für Umfeldanalysen, aufwändige Recherchen und Explorationen, sowie Prototypings genutzt. Über einen Zeitraum von ca. 4 Monaten hinweg bleibt die Laborcrew zusammen. 6 Laborphasen sind sinnvoll, sodass die wichtigen Arbeitsschritt im Lab-Prozess immer durch eine Laborwoche vorbereitet werden können. Der Vorteil des Etappenmodells ist, dass die zentralen Player einer Organisation nicht zu lange aus dem Alltagsgeschäft abgezogen werden. Allerdings baut sich keine wirkliche Gründeratmosphäre auf. Jedes Mal, wenn die Gruppe arbeitsfähig ist, wird sie wieder getrennt. Die Intensität des Arbeitsprozesses geht verloren; die Unterschiede zum Businessalltag verschwinden. Und es ist auch nicht immer sicherzustellen,



dass die abgesprochenen Aufgaben in den Zwischenphasen erledigt werden. Der Arbeitsalltag übt einfach einen sehr starken Sog aus!

Das XXL Lab ist das Original. Das Labor wird für eine Zeit von 3-4 Monaten aufgebaut. Die Crew bleibt die ganze Zeit zusammen. Die Geschäftsmodelle des Unternehmens kommen auf den Prüfstand und mindestens 10 neue Geschäftsmodelle oder Ansätze für eine radikale Überarbeitung der alten Modelle werden ausgestaltet. Die neuen Modelle werden mit Hilfe von Prototypen im Markt getestet. Gleichzeitig wird geprüft, ob sich die Modelle als wirtschaftlich tragfähig erweisen. Eine Beschreibung des Geschäftsaufbaus (Markt-, Produkt- und Ressourcenentwicklung) liegt am Ende des Lab-Prozesses vor - Sie können entscheiden, ob Sie umsetzen und das Geschäft machen wollen. Tun Sie es lieber selbst, bevor es Ihnen wieder ein Steve oder Bill vormacht!