



Foto: Himmelberger Zeughammerwerke Leonhard Müller & Söhne

Jürgen Jantschgi, Leonhard Müller

Die Emotionalisierung der Axt – Geschichte einer Geschäftsmodellinnovation

Die Erschließung neuer Märkte durch die Fa. Himmelberger Zeughammerwerke Leonhard Müller & Söhne

Diese Fallstudie zeigt, wie auch in reifen Branchen eine Differenzierung gegenüber den Mitbewerbern möglich ist und erfolgreich realisiert werden kann. In einem systematischen und methodisch unterstützten Prozess wurde bei der Fa. Müller eine neue kundenzentrierte Differenzierungsstrategie erarbeitet, die sich speziell durch die Emotionalisierung eines an sich nüchternen, rein funktionalen Produkts auszeichnet. Um das daraus entwickelte Konzept, welches sich radikal von der bestehenden Geschäftslogik unterscheidet, umsetzen zu können, wurden anhand des Business Model Canvas die Auswirkungen auf die Organisation sichtbar gemacht: neue Schlüsselressourcen, neue Kunden, neue Vertriebskanäle, und neue Partner.

Die Fa. Himmelberger Zeughammerwerke Leonhard Müller & Söhne ist einer der ältesten Handwerksbetriebe in Österreich (Gründung 1675) und stellt seit mehr als 300 Jahren Forstwerkzeuge in einem traditionellen Schmiedebetriebsbetrieb her. Wie eh und je liegt auch heute noch die Bedeutung in der handwerklichen Herstellung geschmiedeter Forstwerkzeuge, wie z.B. Äxte, Beile, Spalthämmer, Keile usw. In diesem Marktsegment ist der Betrieb in Österreich Marktführer. Exportiert wird in die EU, aber auch Kunden in USA, Australien und Asien gehören zu den Abnehmern. Der Betrieb beschäftigt 50 Mitarbeiter und wird von Familienmitgliedern in der 12. Generation geführt.

Eine klare Abgrenzung zur industriellen Fertigung und damit der Weg in eine Nische sicherte den Fortbestand des Unternehmens in den letzten Jahren. Gefunden wurde die Nische in Form der regionalen Spezialisierung: so hat z.B. ein Zimmermannsbeil in Kärnten eine andere Form als in Tirol, Oberösterreich, Niederbayern oder München. Die Vielfalt der Formen geht sogar soweit, dass auch Werkzeuge für Linkshänder hergestellt werden. Im letzten Jahrzehnt begannen die Mitbewerber des österreichischen Traditionsunternehmens – v.a. ausländische Qualitäts-Axthersteller aus Skandinavien und Deutschland – sich immer stärker in Teilbereiche der traditionellen Märkte der Fa. Müller einzudringen. Es galt

daher auf diese für das Unternehmen neue Situation zu reagieren.

Das Geschäftsmodell des traditionellen Marktes

Als Ausgangspunkt für die nachfolgend dargestellte Entwicklungsgeschichte wird folgende Fragestellung diskutiert: Wie funktioniert das traditionelle Geschäft eines gewerblichen Axtherstellers, wie das der Fa. Müller? Die Erklärung erfolgt mit Hilfe des Business Model Canvas nach Osterwalder/Pigneur.

Traditionell wird der Kundennutzen (das Wertangebot) des Produktes Axt durch das Verhältnis Preis zu Qualität definiert. Es werden v.a. folgende

Kundensegmente angesprochen: Wald- & Forstbesitzer, professionelle Forstarbeiter, Grundbesitzer mit Garten und Handwerker. Der Weg zum Kunden (Vertriebskanäle) erfolgt beinahe ausschließlich über den Fachhandel bzw. in einigen Fällen über Fachmessen. Einen direkten Kontakt zum Endkunden gibt es selten, daher ist die Kundenbindung schwer zu definieren. Die Erlöse ergeben sich rein aus den Verkäufen über den Fachhandel. Der Endkunde wird nicht direkt beliefert.

Die internen Schlüsselaktivitäten des Unternehmens sind die traditionelle Schmiedeproduktion und der Vertrieb, welcher durch eine über Jahrzehnte aufgebaute Partnerschaft mit dem Fachhandel bestimmt

ist. Dafür erforderliche Schlüsselressourcen sind einerseits hochwertige Rohstoffe und andererseits qualifizierte, großteils selbst ausgebildete Facharbeiter. Als wesentliche Kostenfaktoren ergeben sich in der Produktion Personal- und Materialkosten, sowie Vertriebskosten (intensive persönliche Betreuung des Fachhandels). Abbildung 1 zeigt die Eckpunkte des traditionellen Geschäftsmodells im

Weiterentwicklung eines Unternehmens angesehen werden: Begonnen wurde mit Konzepten und Projekten zur technischen Weiterentwicklung des Produktes (Axt). Die 2. Phase war geprägt durch die Beschäftigung mit der Positionierung und den Marktpotentialen, welche schließlich zu neuen Geschäftsfeldern führte (Entwicklung der Idee zur Emotionalisierung des Produktes). Dies führte in der Phase 3 zur (radikalen) Neugestaltung des Geschäftsmodells.

Phase 1: Produkt-Entwicklung - Produktinnovation ist auch in reifen Branchen möglich

Der Schwerpunkt der technischen Weiterentwicklung lag darin, Problemlösungen für spezifische Marktsegmente zu entwickeln. So wurde die Fa. Müller für die dynamische Spaltaxt „DYNAM – AX“ 2005 mit dem Innovationspreis des Landes Kärnten ausgezeichnet. 2011 wurde eine weitere Produktinnovation, die „TRIFFIX – Die Axt mit der jeder trifft“, auf der Weltausstellung in Shanghai ausgestellt. Der Erfolg beim technischen Innovieren eines an sich reifen Produktes war somit die Grund-

Basis für weitere Aktivitäten war die Frage der Positionierung des Unternehmens. Hierzu wurde 2009 ein mehrtägiger Workshops durchgeführt um die Stärken und Schwächen zu ermitteln.

Unterstützt durch die Blue-Ocean-Methode wurden mit allen Führungskräften, Facharbeitern und externen Experten Potentiale zur Differenzierung gegenüber den Mitbewerbern systematisch erarbeitet.

Die damalige Marktsituation des Unternehmens und der Mitbewerber wurde mit Hilfe einer Nutzenkurve dargestellt. Es zeigte sich u.a., dass die Fa. Müller in der Präsentation der Qualität der Produkte und der Kommunikation zum Endkunden im Vergleich zu den Mitbewerbern zurücklag. Basierend auf dieser Bestandsaufnahme wurden mit Hilfe der sog. „sechs Suchpfade“ der Blue-Ocean-Methode neue Differenzierungsmöglichkeiten erarbeitet und diskutiert.

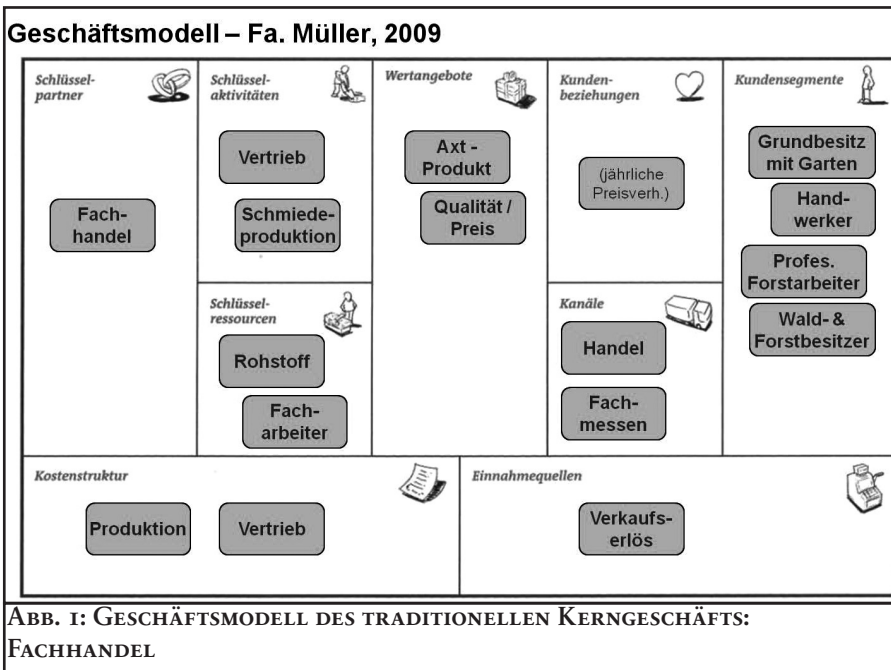
Anmerkung: 6 Suchpfade nach Blue Ocean

1. Alternativbranchen
2. Strategische Gruppen in der Branche
3. Betrachtung der Käufergruppen
4. Komplementäre Produkte und Dienstleistungen
5. Funktionale/emotionale Kaufmotive hinzufügen
6. Nachhaltige Trends

Als spannendes Potential für einen „neuen“ Nutzenfaktoren wurde die Emotionalisierung des Produktes identifiziert. Obgleich dem Handwerk des Schmiedens Nostalgie und Mystik als emotionale Komponenten leicht zugeschrieben werden können, hat kein Mitbewerber in der Branche bisher diese Option des emotionalen Aufladens des Produktes realisiert. Gleiches gilt für die Individualisierung des Produktes.

Als Idee entstand ein „Event“ für den Kunden zu entwickeln, welches all diese neuen Differenzierungsmerkmale beinhaltet. Der Kunde fertigt unter Anleitung eines erfahrenen Schmiedemeisters seine ganz persönliche Axt mit traditionellen Maschinen in der Hammerschmiede der Fa. Müller. Er ist mitten im Geschehen, wenn aus rohem Stahl, Schritt für Schritt, ein Qualitätswerkzeug „mit Seele“ entsteht.

Das Grobkonzept dieser Eventidee wurde bereits einige Wochen nach der Entwicklung mit Testkunden er-



Business Model Canvas.

Die nachfolgende Entwicklungs- und Innovationsgeschichte der Fa. Müller kann in 3 Phasen gegliedert werden. Diese 3 Phasen können nach Meinung der Autoren durchaus als prototypische Abfolge eines – hoffentlich erfolgreichen – Vorhabens zur

lage dafür auch in anderen Bereichen – v.a. in der Entwicklung neuer Märkte - neue Pfade zu beschreiben.

Phase 2: Markt-Entwicklung -Emotionalisierung der Axt als Differenzierungsmerkmal und zur Öffnung eines neuen Event-Marktes

probt. Die Rückmeldungen der Kunden über das Erlebnis, seine eigene Axt schmieden zu können und dabei die Geschichte und das Handwerk eines Schmiedemeisters kennen zu lernen, waren derart positiv, dass dieser Eventprototyp weiterverfolgt wurde.

Phase 3: Geschäftsmodell-Entwicklung - Vom Grobkonzept zum eigenständigen Geschäftsbereich bedarf es einer bewussten Planung des Geschäftsmodells

Dieser neue Eventbereich funktioniert jedoch in seiner Geschäftslogik gänzlich anders als das bestehende, traditionelle Kerngeschäft. Daher wurde zur Weiterentwicklung des Eventkonzepts zu einem eigenständigen Geschäftsbereich die systematische Herangehensweise mithilfe des Business Model Canvas gewählt.

Ausgangspunkt für die Konzeption des Geschäftsmodells waren die Value Proposition (Wertangebote), welche durch die Erarbeitung der neuen Nutzenfaktoren (Nutzenkurve, Blue Ocean) bereits erarbeitet wurde. Zusammengefasst besteht der neue Wert für den Kunden im Erleben der „Magie“ des Schmiedehandwerks. In einem halben Tag durchwandern Kunden gemeinsam mit einem Meister unterschiedliche Stationen einer Schmiede, wo sie ihre eigene Axt schmieden. Anstelle der Produktqualität steht dabei nun vornehmlich das Erleben eines traditionellen und in vielen Regionen bereits ausgestorbenen Handwerks im Vordergrund. Als Kundensegment werden damit nicht nur die traditionellen Kunden angesprochen, sondern auch neue Segmente eröffnet, wie das von „Erlebniskäufern“ und „Interessierten an traditionellem Handwerk“.

Die Ansprache neuer Kunden bedurfte auch der Auseinandersetzung mit neuen Vertriebskanälen. Das Unternehmen begann mit einer Internet-Eventagentur (Fa. Jollydays) zu kooperieren, welche ausgefallene Events in Form von Geschenkgutscheinen vertreibt. Damit wurde ein komplett neuer Kundenkreis angesprochen, welcher auf konventionellem Wege (Handel, Fachmessen) nur sehr schwer erreichbar wäre. Schon wenige Wochen nach der Aufnahme in das Programm von

Jollydays fand der erste vom Vertriebspartner organisierte Event statt. Durch den persönlichen Kontakt des Kunden mit dem Unternehmen wurde eine neue Form der Kundenbeziehung etabliert. Als neues Werkzeug der Kundenbeziehung fungiert eine Homepage, auf welcher u.a. Photos und Videos der Events präsentiert werden. Durch den Event und die Präsentation kann die hohe Qualität der handwerklichen Produktion anschaulich kommuniziert werden.

Um die Werteangebote auch erfüllen zu können, bedurfte es einer kritischen Auseinandersetzung mit den hierfür notwendigen Ressourcen. Das verwendete Modell des Business Model Canvas unterstützt eine systematische Herangehensweise, um die notwendigen Kernkompetenzen und ggf. Kompetenzlücken zu identifizieren. Die Schlüsselaktivitäten und Schlüsselressourcen haben sich für dieses neue Geschäftsfeld signifikant geändert.

Der Schwerpunkt der Aktivitäten liegt nun bei der Vermittlung von Wissen über das Schmiedehandwerk bzw. die Vermittlung der „Mystik“ (der Umwandlung eines „toten Materials“ zu einem „Werkzeug mit Seele und Aura“). Schlüsselressource ist somit der Schmiedemeister, der den Kunden durch sein Erlebnis führt und sein Wissen weitervermittelt. Als stra-

Geschäftsbereich bedarf hingegen der Kooperation mit Eventagenturen und Veranstaltern im In- und Ausland.

Als Kostenfaktoren entstehen hauptsächlich Personalkosten (Arbeitszeit der Mitarbeiter, im speziellen der Schmiedemeister). Im Vergleich zum Kerngeschäft sind jedoch Kosten für Vertrieb und Material wesentlich geringer.

In der Abbildung 2 ist das somit neu geschaffene Geschäftsmodell dargestellt.

Auswirkungen, Erfolge und Ideen zur Weiterentwicklungen des Projektes „Emotionalisierung der Axt“

Die Auswirkungen des Projektes umfassen unterschiedlichste Bereiche. Einige davon waren bei Start nicht absehbar:

- Es wurde der Markenname „MÜLLERs MeisterAxt“ entwickelt, welche seither für alle Forstwerkzeuge zur Dachmarke wurde. Mit der emotionalen Werkzeug-Präsentation „scharf & heiß – Feuer & Stahl“ konnten neue Kundengruppen angesprochen werden.
- Das Projekt wurde bei nationalen und internationalen Innovationskonferenzen zur Präsentation eingeladen (u.a.in St. Petersburg, Dublin, Rosenheim, Perchtoldsdorf, Ams-tetten).

Geschäftsmodell – Emotionalisierung / MÜLLERs MeisterAxt – 2011/12

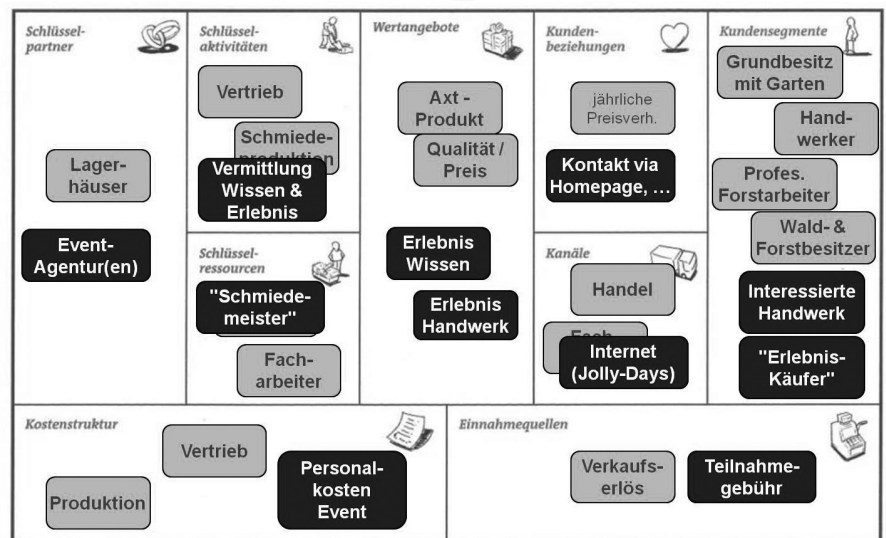


ABB. 2: ÄNDERUNG BZW. ERWEITERUNG DES GESCHÄFTSMODELL DURCH DAS „SCHMIEDEEVENT“ („EMOTIONALISIERUNG“)

teigische Partner war zuvor ausschließlich der Fachhandel relevant. Der neue

- Kooperationen und Partnerschaften zur Weiterentwicklung des Pro-

jekt es laufen mit den Universitäten in Klagenfurt und Innsbruck (Masterarbeiten), der Fachhochschule Salzburg und der HTL Wolfsberg. Weiteres gibt es Zusammenarbeiten mit dem Burgbauprojekt in Friesach sowie der Fachzeitschrift Hephaistos (internationale Zeitschrift für Metallgestaltung).

- Jantschgi C&R wurde für das Projekt „Die Emotionalisierung der Axt“ mit dem 3. Platz des österreichische Berater- & IT-Preises CONSTANTINUS 2012 (in der Kategorie Management Consulting) ausgezeichnet.
- Durch die zentrale Rolle des Schmiedemeisters und die Einbindung weiterer Mitarbeiter in den Schmiedevent im neuen Geschäftsmodell haben sich ihre Motivation sowie das Betriebsklima wesentlich gesteigert.
- Auch dem Marketing des Kerngeschäfts steht mit dem Schmiedevent ein zusätzliches Instrument zur Kundenbindung zur Verfügung. In hausintern organisierten Events kann für Kunden, Lieferanten und

Vertriebspartnern ein besonderes Erlebnis geschaffen werden, das den persönlichen Kontakt und damit auch bestehende Kundenbeziehung stärkt.

- Für die Weiterentwicklung des Projektes gibt es bereits Ideen in die Richtungen neuer Kundensegmente, wie Firmen (Teambuilding), Tourismus (Abenteuer Handwerk), Schulen und soziale Einrichtungen (Erlebnispädagogik) u.ä.m.

Resumee: Geschäftsmodell-Denken ist ein wesentliches Werkzeug zur strategischen Positionierung bzw. zur Weiterentwicklung eines Unternehmens

Die Fa. Müller ist mit der Entwicklung und den Ergebnissen des Projekts „Emotionalisierung der Axt“ äußerst zufrieden und arbeitet, wie oben dargestellt, kontinuierlich an der Weiterentwicklung. Auch das bestehende Kerngeschäft bleibt von der Geschäftsmodellinnovation nicht unberührt.

Im Sinne des Storytelling wird kommunikationspolitisch versucht, mit

dem Axtschmieden die „Magische Zauberbwelt des Schmiedens“ und die Symbolik und Bedeutung von Hephaistos, dem Gott der Schmiede, als Symbol des Schöpferischen (der Innovation) zu vermitteln. Hephaistos Botschaft, die da lautet „Man kann die Welt verändern!“ gilt somit nicht nur für den Entstehungsprozess einer Axt, sondern für das gesamte Geschäftsmodell.

Autoren:

Dipl.-Ing. Jürgen Jantschgi, Jantschgi C&R, Play Innovation – TRIZ & more
A-9400 Wolfsberg, Eppensteinerstrasse 36 M: +43 (0)676 9406476
E: office@jantschgi.at
I: www.jantschgi.at

Dr. Leonhard Müller, Himmelberger Zeughammerwerke Leonhard Müller & Söhne A-9413 Frantschach St. Gertraud T:+43 (0)4352 71131 ○ E: office@mueller-hammerwerk.at
I: www.meisteraxt.at // www.mueller-hammerwerk.at/



Dipl.-Ing.
Jürgen Jantschgi
Jantschgi C&R,
Play Innovation – TRIZ
& more



Dr.
Leonhard Müller
Zeughammerwerke
Leonhard Müller &
Söhne