PROGENIUM
creating success

Raus aus der Strategiefalle

Mit innovativen Geschäftsmodellen neue Standards setzen und die Zukunft gestalten.

Autor Dr. Alexander Artmann, Simone Liebers, Prof. Dr. Arnold Weissman
Herausgeber Prof. Dr. Arnold Weissman

Gerade in Zeiten des Wandels und starker Veränderungen am Markt sollte jeder einmal überprüfen, ob er mit seinem existierenden Geschäftsmodell erfolgreich bzw. überhaupt überlebensfähig ist. Vielleicht beschäftigen Sie sich auch schon seit Längerem mit Ihrem Geschäftsmodell und es fehlte Ihnen bislang die Idee, dieses zu verändern und an gegebene Verhältnisse anzupassen. Mit unserem Arbeitspapier zum Thema Geschäftsmodelle und Regelbrüche erhalten Sie wertvolle Informationen und Impulse.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis

1 Die Zeit im Wandel 1
1.1 Benchbreak statt Benchmark als Basis des Erfolgs 2
1.2 Den Veränderungszeitpunkt erkennen 4

2 Der wertorientierte Managementansatz 6

3 Das Geschäftsmodell im strategischen Management 9
3.1 Definition des Geschäftsmodells 9
3.2 Einordnung des Geschäftsmodells in die Strategiearbeit 10
3.3 Bedeutung des Geschäftsmodells für unsere Wertschöpfung 11

4 Benchbreaks durch Veränderung des Geschäftsmodells 13
4.1 Verminderung 16
4.2 Verstärkung 17
4.3 Beseitigung 18
4.4 Neuschaffung 19
4.5 Übertragung auf das eigene Geschäftsmodells 20

5 Geschäftsmodelle vor dem Hintergrund der Internationalisierung 22

6 Fazit 24

Literaturverzeichnis 25

Kontakt 26

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1	Basis des Erfolgs	3
Abbildung 2	Die Zeit im Wandel	5
Abbildung 3	Die Werttreiber	7
Abbildung 4	Grundlagen für die Unternehmenswertentwicklung	8
Abbildung 5	Die Kernelemente eines Geschäftsmodells	10
Abbildung 6	Das System Weissman	10
Abbildung 7	Regelbrüche 1., 2. und 3. Ordnung	14
Abbildung 8	Möglichkeiten der Anpassung des Geschäftsmodells	15
Abbildung 9	Verminderung und Auswirkungen auf die Wertschöpfung	17
Abbildung 10	Verstärkung und Auswirkung auf die Wertschöpfung	18
Abbildung 11	Beseitigung und Auswirkung auf die Wertschöpfung	19
Abbildung 12	Test des Geschäftssystems	21

1. Die Zeit im Wandel

In heutigen Zeiten starker Veränderungen in allen Märkten, in denen das einzig Beständige der Wandel zu sein scheint, wird bei manchen Unternehmen die Sinnhaftigkeit von langfristig angelegten Strategien in Frage gestellt.

Die Argumentation gegen eine langfristige Ausrichtung des Unternehmens ist ja auch bestechend einfach. Wie soll man denn in Zeiten, in denen man kaum voraussagen kann, was im nächsten Monat passiert, Konzepte für fünf, sieben oder noch mehr Jahre entwickeln und auch umsetzen? Doch so einleuchtend diese Überlegung auch zu sein scheint, sie ist grundlegend falsch und grob fahrlässig! Fakt ist, dass wir heute wie zu allen Zeiten Entscheidungen von hoher strategischer Dimension treffen. Wir übernehmen Firmen, bauen Häuser (mit langfristigen Abschreibungsperioden), verändern unser Produkt-/Marktkonzept, verlagern Produktionsstandorte, entwickeln Marken, unsere Unternehmenskultur etc.. Alle diese Bereiche und Entscheidungen entfalten ihre langfristige Wirkung erst in der Zukunft!

In dem gleichen Maße, in dem sich heute der Wettbewerb auf internationalen Märkten verschärft, verschärft sich auch der Kampf um die strategischen Wettbewerbsvorteile eines Unternehmens. Ausgehend von dieser Situation müsste Ihnen als Unternehmer deutlich werden, dass Sie Frühwarnindikatoren schneller wahrnehmen müssen und gut auf die Zukunft vorbereitet sein müssen. Kunden sowie Wettbewerber werden Sie in Zukunft vor deutlich größere Herausforderungen stellen als je zuvor. In der Strategie – und die Entwicklung des Geschäftsmodells ist wahrscheinlich eine der wichtigsten Bereiche für die Unternehmensentwicklung überhaupt – geht es nicht darum, mit mathematischer Sicherheit Punktlandungen in der Zukunft vorherzusagen. Gerade die jüngste Vergangenheit hat gezeigt, welche Abweichungen hier in kürzester Zeit möglich sind, wenn Märkte zusammenbrechen, Lieferketten völlig neu definiert werden müssen und die angeblich sichere Finanzierungszusage wieder zurückgenommen wird. In der Strategie eines Unternehmens geht es um die einfache und doch so schwer zu beantwortende Frage: Womit wird Ihr Unternehmen in 7 Jahren sein Geld verdienen? Und ist das heutige Geschäftsmodell dafür noch das Richtige?

Die Fragen lauten also eher: Ist unser Geschäftsmodell tragfähig? Können wir den zukünftigen Herausforderungen standhalten und wie begegnen wir sich verändernden Marktbedingungen richtig? Antworten auf diese Fragen zu geben ist nicht nur Ziel dieser Publikation, es ist die Kernleistung unseres gesamten Unternehmens. Denn eines ist sicher: Große wie kleine Unternehmen treffen strategische Entscheidungen, die oft richtig und manchmal falsch sind. Fehlentscheidungen treffen allerdings Familienunternehmen i. d. R. wesentlich härter als Großkonzerne, die entweder über ihren Zugang zum Kapitalmarkt bessere Möglichkeiten haben, Fehler zu korrigieren oder aber im Extremfall sogar so groß sind, dass ihr Scheitern nach dem Motto „too big to fail“ als systemrelevant eingestuft sind und sie damit Zuflucht zu einem staatlich aufgespannten Schutzschirm finden können.

Die Wirklichkeit lautet also ganz anders: Wir treffen wie zu allen Zeiten Entscheidungen von langfristiger, weitreichender Bedeutung, doch die Unsicherheit dieser Entscheidungen ist stark angestiegen. Und so werden wir als Führungskräfte einfach lernen müssen, wie professionelle „Chaospiloten“ in Zeiten hoher Turbulenzen unser Unternehmen zu navigieren. Gerade weil die

Ansprüche an die Kunst der Unternehmensführung so stark gestiegen sind, gerade weil wir in Echtzeit immer mehr Entscheidungen immer schneller treffen müssen – gerade deshalb ist ein Korridor für die strategische Ausrichtung unabdingbar!

1.1 Benchbreak statt Benchmark als Basis des Erfolges

Stellt man Überlegungen an, etwas Innovatives auf den Markt zu bringen, so liegt der wesentliche Stellhebel meist in der Differenzierung zum Wettbewerber. „Be different or die" klingt natürlich etwas martialisch, trotzdem entspricht es der Situation auf dem Markt! Gestatten Sie uns einen Ausflug in die Natur, um Ihnen unsere Empfehlung für die Wettbewerbsvorteile von morgen auszusprechen. Das Überleben wird von der Fähigkeit zur Nahrungsaufnahme bestimmt. Deswegen würden in der Natur niemals zwei Arten, die sich auf die gleiche Art ernähren, im selben Raum vorkommen.

Halten wir doch noch einmal für uns fest: Auf dieser Erde gibt es fast 7 Milliarden Menschen. Jeder von uns ist als Unikat geboren und selbst Menschen, die an Wiedergeburt glauben, werden nicht eitel genug sein, daran zu glauben, dass sie im nächsten Leben wieder so geboren werden wie heute. So etwas wie sie gibt es nicht, hat es nie gegeben und wird es niemals geben. Wenn also das tragende Prinzip der Natur die Differenzierung ist, wie können wir als Unternehmer dann zulassen, in Märkten zu agieren, in denen wir austauschbar sind?

Ein äußerst bemerkenswertes Experiment in diesem Zusammenhang hat der russische Wissenschaftler Gause durchgeführt: Gibt man in ein Reagenzglas zwei Einzeller (Amöben), die unterschiedlich in ihrer Struktur sind, und gibt diesen zu fressen, so beginnen die beiden, ihre Nahrungsmöglichkeiten zu teilen. Vollzieht man nun das gleiche Experiment mit Einzellern (also den einfachsten Wesen!), die identisch in ihrer Struktur sind, so ist die Folge verheerend: Sie beginnen nicht zu fressen (und zu teilen), sondern zu kämpfen.

Man könnte diesen Sachverhalt von der Natur 1:1 auf das Unternehmensumfeld übertragen und zusammengefasst wie folgt ausdrücken:

„Je größer die Differenzierung, umso größer ist die Harmonie, je ähnlicher die Struktur, umso brutaler der Verdrängungswettbewerb."

Austauschbare Leistungen führen in stagnierenden Märkten zwingend zu einer negativen Renditeentwicklung. Wird eine Leistung nicht als differenziert wahrgenommen, so gibt es ja nur noch die Möglichkeit, über Preise und Konditionszugeständnisse Aufträge zu bekommen und dies wirkt sich in erster Linie und in aller Regel negativ auf die Rendite und damit auf den Unternehmenswert aus. (Nähere Informationen zu dem wertorientierten Managementansatz erhalten Sie in dem nachfolgenden Kapitel).

Das bedeutet doch, dass wir uns durch Benchmarking, was ja so viel bedeutet wie sich nach dem „Marktbesten" auszurichten, kontinuierlich verbessern. Deshalb differenzieren wir uns aber noch lange nicht von unseren Konkurrenten. Ganz im Gegenteil: Wir gleichen uns mehr und mehr aneinander an! Der einzige Weg, sich nachhaltigen Unternehmenserfolg zu sichern, besteht in der „Andersartigkeit". Alleinstellungsmerkmale zu schaffen, die auf besonderen Fähigkeiten beruhen und die zu verteidigungsfähigen Vorteilen führen, das ist die strategische Aufgabe, um die es geht! Dabei muss immer der Kundennutzen im Fokus stehen. Gustav Großmann hat uns gelehrt, dass nur der Nutzen ernten sollte, der auch Nutzen bietet. Selbst die Bibel weist uns den Weg mit der

Aussage „Gib und dir wird gegeben!“. Nur der, der sät, kann auch ernten und damit weiß jeder Unternehmer, was die Voraussetzung für langfristigen eigenen Erfolg ist: Er muss mit seinen Lösungen einen wesentlichen Beitrag zum Nutzen, zur Problemlösung seiner Kunden leisten. Nicht Gier und pures materielles Interesse schafft Unternehmenserfolg, sondern die Fähigkeit, einen herausragenden Beitrag zu leisten. Und auch hier lohnt es sich erneut, Gustav Großmann zu zitieren, der ja auch zu den Lehrern des renommierten Wirtschaftsphilosophen Manfred Sliwka gehörte, dem wir so viele fundamentale Einsichten zu verdanken haben: „Die Aufgabe eines Unternehmens ist es, das Gedeihen des Lebens zu fördern!“

In diesem Kontext bekommt die Entwicklung eines Geschäftsmodells eine völlig neue Einordnung in die Unternehmensphilosophie und -strategie. Sie hat die Aufgabe, Strukturen zu schaffen, die den Kunden neue, bessere Lösungen ermöglichen und damit einen wesentlichen Wertbeitrag leisten. Ihre Qualität wird in erster Linie daran gemessen, welchen „Wert“ sie der Welt hinzufügen. Je größer der Wertbeitrag und die damit verbundene „Wert“schätzung ist, umso sicherer ist der nachfolgende, eigene ökonomische Erfolg. Und jetzt ist es nur gut und richtig, wenn diejenigen, die den größten Nutzen bieten, auch den größten Nutzen ernten. Man könnte dieses Denkmodell auch egoistischen Altruismus nennen: Je mehr ich gebe, umso mehr bekomme ich! Und darauf kann ich dann auch noch richtig stolz sein!

Immer dann, wenn neue Wege gegangen werden, neues Denken in Unternehmen Einzug erhält, entsteht Abstand zu den Mitbewerbern, der von den Leistungsnehmern auf dem Markt auch eindeutig identifiziert werden kann. Besonderen Erfolg winkt denjenigen, die mit mutigen „Regelbrüchen“ also „Benchbreaks“ statt Benchmarking ungewöhnliche, manchmal die Welt verändernde Leistungen hervorbringen. Machen Sie sich nun mit uns zusammen auf die gemeinsame Reise zu Ihrem Unternehmensmodell, zu Ihrem Benchbreak, zu Ihrem genetischen Code für nachhaltigen Erfolg!

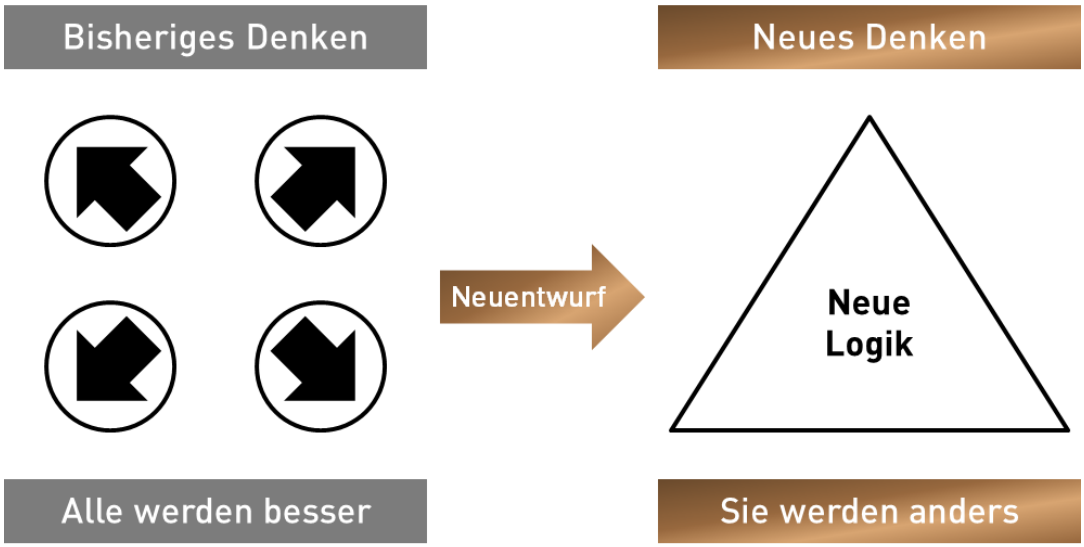


Abbildung 1 Basis des Erfolgs

1.2 Den Veränderungszeitpunkt erkennen

Wir befinden uns in einem Zeitalter, in dem Dynamik und Anpassungsfähigkeit an sich immer schneller verändernde Rahmenbedingungen eine entscheidende Rolle spielen. Unternehmen stehen vor der Aufgabe, sich zu differenzieren, um zukunftsfähig zu bleiben. Wie können wir aber wissen, wann der Zeitpunkt für eine Veränderung unseres bisherigen Geschäftsmodells reif ist? Und wer gibt uns eine Garantie, dass das Modell, für das Sie sich entschieden haben, auch das Richtige in der Zukunft ist?

Wenn man die Entwicklung der Märkte in den letzten Jahren beobachtet, so kann man feststellen, dass die einzige Konstante der Wandel ist: Neue Märkte entstehen, Technologien und Innovationen werden geschaffen und Unternehmen tauchen auf und verschwinden wieder. Gewinner eines Marktes sind deshalb oft diejenigen Unternehmen, die in ihrer Reaktionsgeschwindigkeit flexibel sind. Voraussetzungen dafür sind neben einer flexiblen Unternehmensstruktur und neuer Konzepte vor allem eine vorausschauende Unternehmensspitze. Warum schaffen es denn manche Unternehmen immer wieder, schneller zu sein als ihre Mitbewerber? Sie wissen, dass der „Point of Change" während eines Produktlebenszyklus zwangsweise kommen wird und sie sind bestens darauf vorbereitet.

Es empfiehlt sich deshalb, sich aus eigener unternehmerischer Motivation frühzeitig langfristige Ziele zu setzen, die Sie für die Zukunft Ihres Unternehmens anvisieren. Wichtig ist ebenso die Frage nach dem heutigen Erfolg: Ist Ihr Unternehmen heute optimal angepasst? Lösen Sie heute wesentliche Kundenprobleme sichtbar besser als andere? Haben Sie ein ungewöhnliches, ein wirkungsvolles Geschäftsmodell?

Wenn Sie diese Frage bereits mit nein beantworten, liegt in dieser Situation der Schlüssel zu Lerneffekten, die schleunigst realisiert werden müssen. Doch auch wenn Sie heute erfolgreich sind, so ist dies nur ein Beweis dafür, dass Sie gestern die richtigen Entscheidungen getroffen haben. Eine Garantie für zukünftigen Erfolg ist dies keinesfalls!

Deshalb sollten Sie die zukünftige Situation hinterfragen:
Werde ich mit der angebotenen Leistung auch morgen noch erfolgreich sein? Verändern sich die Bedürfnisse meiner Kunden in naher Zukunft? Was sind die Schlüsselprobleme unserer Kunden von morgen? Und wie schaut (wahrscheinlich) das Geschäftsmodell der zukünftigen Marktchampions aus?

Je nachdem, wie die Antworten ausfallen, sollten Sie sich vorzeitig für den weiteren Weg wappnen: Da im Leben bekanntlich alles vergänglich ist, empfiehlt es sich, anstehende Veränderungen frühzeitig mit neuen Ideen zu versehen. So können Sie bereits reagieren, wenn erste Indizien für eine Marktveränderung direkt spürbar sind.

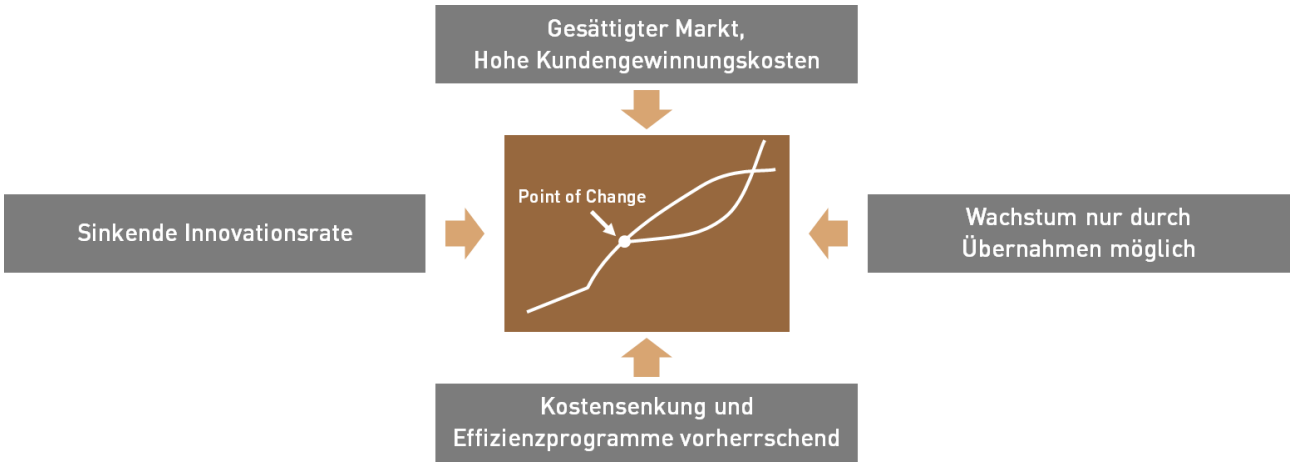


Abbildung 2 Die Zeit im Wandel

Nachdem wir uns auf Märkten mit Angebot- und Nachfragefunktionen befinden, sagen uns sinkende Stückpreise für unsere Leistung, dass die Attraktivität gesunken ist. Vergleichbare, vielleicht sogar austauschbare Leistungen führen tendenziell über sinkende Preise zu sinkenden Renditen. Sinkende Durchschnittspreise sind immer ein Indiz, um Sie wissen zu lassen, dass ein Zeitpunkt für Veränderung ansteht. Genauso stutzig sollten Unternehmen werden, wenn der Preisabstand zwischen Mitbewerbern und eigenem Unternehmen in allzu großem Maß zunimmt. Denn das impliziert schlicht und ergreifend, dass Sie etwas getan oder eben nicht getan haben, das die Nachfrage nach den Produkten der Mitbewerber erhöht und Ihre Umsätze sinken lässt. Ein weiterer Indikator für Veränderungen in Ihrem Geschäftsmodell ist gegeben, wenn die Differenz zwischen Gewinn und Umsatz unregelmäßig wächst.

Das heißt, dass Sie zwar Umsatzwachstum verzeichnen, dieser schlägt sich aber nicht gleichermaßen in den Gewinnzahlen nieder. Ihr Preis für die Leistung sinkt damit automatisch. Veränderungszeitpunkte werden auch durch gesättigte Märkte und durch Wachstumschancen signalisiert, die ausschließlich durch Übernahmen realisiert werden können. Zu dem Zeitpunkt, in dem der Veränderungsprozess so deutlich auf den Märkten hervorgeht, sollten Sie jedoch bereits die notwendige Strategie für Ihr Unternehmen bereithaben. Denn wenn Sie erst jetzt mit Überlegungen beginnen, so werden Sie von Ihren Mitbewerbern mit großer Wahrscheinlichkeit überholt.

2. Der wertorientierte Managementansatz

Dieses Arbeitspapier behandelt die Thematik des Geschäftsmodells, d. h. konkret, dass wir uns mit der Wertschöpfung unseres Unternehmens beschäftigen. Deshalb möchten wir Sie gerne einladen, im Rahmen dieser Einführung unseren Gedanken des wertorientierten Ansatzes eines Unternehmens zu folgen, um so die Grundlage für spätere Ausführungen bilden zu können.

Lassen wir uns mal wieder ein bisschen von der Natur inspirieren: Das strategische Oberziel in der Natur heißt schlicht und ergreifend: überleben!

Wenn Sie Ihr Unternehmen auch einmal als organisches System betrachten, so wäre es doch nicht verkehrt, für Ihr Unternehmen (als System) das gleiche Ziel zu formulieren: überleben! Das Schlimmste, was Ihnen also in Ihrem Unternehmen passieren kann, ist das zwangsweise Ausscheiden aus dem Markt. Hierfür gibt es objektiv aber nur zwei Gründe: Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung.

Indikatoren wie Reklamationshäufigkeit, unzufriedene Kunden, rückläufige Preise mögen negativ sein: Nur Liquiditätsmangel oder Überschuldung sorgen für das zwangsweise Ausscheiden Ihres Unternehmens aus dem Markt in Form der Insolvenz! Drehen wir den Spieß um, so kennen wir damit die notwendige Voraussetzung für das Überleben jedes Unternehmens:

Regel 1
Immer ausreichende Liquidität
(Orientierung am Cashflow, „cash is king“)

Die zweite Voraussetzung für die Sicherung Ihres Unternehmens ist gegeben, wenn die Vermögenswerte immer größer sind als die Verbindlichkeiten, da im umgekehrten Fall Überschuldung Ihr Unternehmen gefährden oder sogar in die Insolvenz führen würde.

Regel 2
Ihre Vermögenswerte müssen immer größer sein als Ihre Verbindlichkeiten!

Fassen wir kurz zusammen: Wenn Ihr Unternehmen immer ausreichende Liquidität hat und die Vermögenswerte größer als die Verbindlichkeiten sind, ist ein zwangsweises Ausscheiden Ihres Unternehmens ausgeschlossen.

Als allgemeines Oberziel für unser Unternehmen können wir damit formulieren: Wir wollen nachhaltig und profitabel mit vertretbarem Risiko gesund wachsen. Rendite, Wachstum und Risiko sind die „Werttreiber“ jedes Unternehmens. Diese Kernaussage ist der Schlüssel für die Führung jedes Unternehmens. Sie ist theoretisch fundiert und über jeden Zweifel erhaben. Hätten die Verantwortlichen weltweit darauf geachtet, eine Balance zwischen den eigentlich simplen Prinzipien zu halten, so wäre der Welt das finanzielle, wirtschaftliche und politische Debakel, das wir nun zum Ausgang dieses ersten Jahrzehnts im neuen Jahrtausend erleben, mit Sicherheit erspart geblieben!

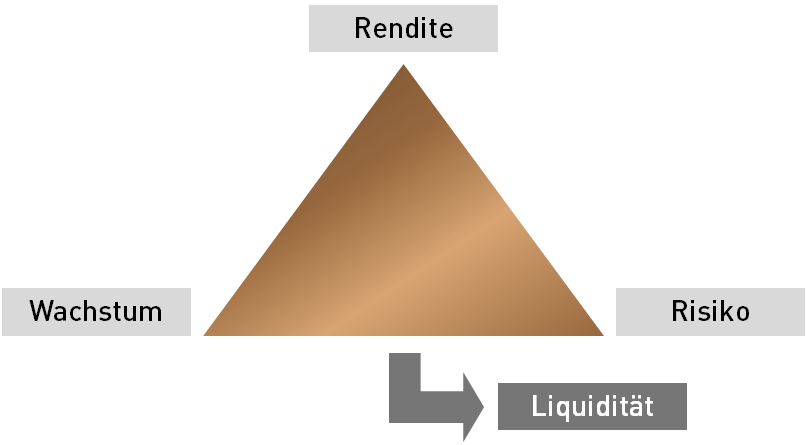


Abbildung 3 Die Werttreiber

Unstrittig ist, dass ein Unternehmen „Wert" schaffen muss, um seine eigene Zukunft und Überlegenheit zu sichern. Der Wert eines Unternehmens, gemessen an den oben genannten Kriterien wie Rendite, (Umsatz-)Wachstum und Risiko, ist allerdings das Ergebnis, nicht die Ursache seines Wirtschaftens. Ursächlich wird Wert dadurch geschaffen, dass ein Unternehmen seinen Kunden eine herausragende Leistung bietet, für die der Kunde bereit ist, einen adäquaten Preis zu bezahlen. Durch den Zahlungseingang für diese Leistung entsteht somit Wert.

Denn Wettbewerbsvorteile schaffen Wert – doch leider sind sie von erstaunlicher Vergänglichkeit. Kaum hat ein Unternehmen eine neue Idee zur Differenzierung verwirklicht, wird diese durch den Wettbewerb kopiert und identisch oder zum Verwechseln ähnlich am Markt angeboten. Wettbewerbsvorteile werden immer schneller entwertet. So muss ein Unternehmen sein Ziel der nachhaltigen und langfristigen Differenzierung durch die Ausrichtung auf seine Kernfähigkeit, also Kernkompetenz, durch die es Wettbewerbsvorteile realisieren kann, verfolgen.

Kernkompetenzen sind die Befähiger für sichtbare Wettbewerbsvorteile. Die Kernkompetenz ist dabei die Fähigkeit, die es erlaubt, bestimmte Wertschöpfungsaktivitäten relativ besser auszuführen als der Wettbewerb. Kernkompetenzen sind damit die Befähiger für immer neue Wettbewerbsvorteile. Im Sinne der Kausalität sind Kernkompetenzen eines Unternehmens also Ursache und Wirkungen für Wettbewerbsvorteile. Die Strategie eines Unternehmens muss es sein, die Basis zu schaffen, durch einzigartige Ressourcen, Technologien, Netzwerke, Marken und vor allem der Unternehmenskultur immer zum richtigen Zeitpunkt die optimale Antwort auf Fragen, Wünsche und Bedürfnisse der Kunden zu haben.

Das ganze Ziel einer Differenzierungsstrategie besteht also darin, sich auf der produktbezogenen, produktbegleitenden und der emotionalen Ebene von seinen Wettbewerbern abzusetzen und dem Kunden möglichst nachhaltige Einzigartigkeit zu bieten, wie bereits in Kapitel 1.2 ausführlich beschrieben wurde.

„Langfristig ist man nur erfolgreich, wenn man weiß, warum man erfolgreich ist."

Kernkompetenzen als Ursache und Basis des Erfolgs müssen dabei enormen Anforderungen entsprechen. Sie müssen dem Unternehmen verteidigungsfähig und nachhaltig erkennbare Wettbewerbsvorteile ermöglichen, dürfen für andere nicht frei käuflich sein und sollen die Chance beinhalten, neue Marktsegmente zu erschließen.

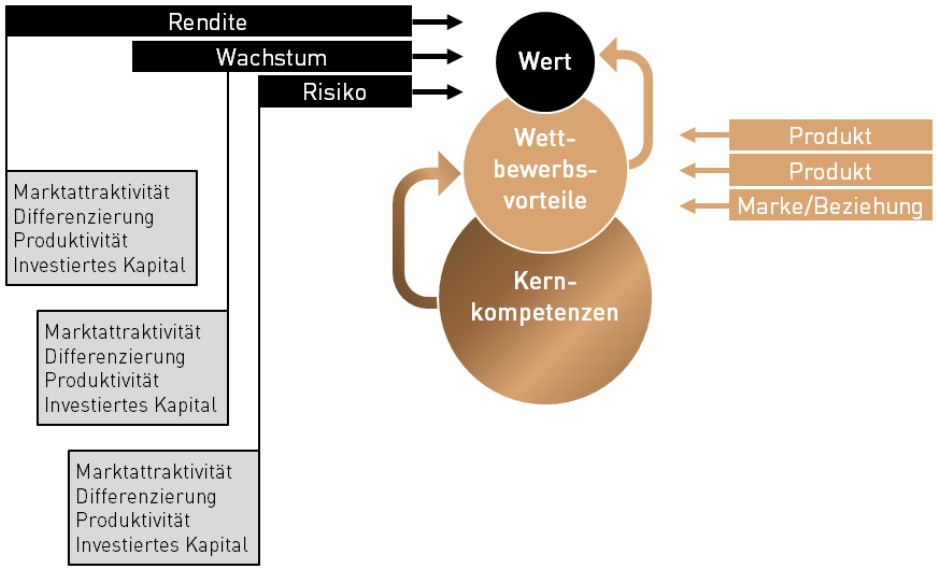


Abbildung 4 Grundlagen für die Unternehmenswertentwicklung

Nach dieser Einführung in den wertorientierten Managementansatz[1] ist es offensichtlich, dass ein Unternehmen, das mit dem gleichen Geschäftsmodell wie seine Wettbewerber antritt, immer relativ besser in seinen Prozessen sein muss, um bestehen zu können.

Folglich gilt: Je unterschiedlicher und einzigartiger das Geschäftsmodell ist, desto geringer ist der Druck auf die Prozesse (et vice versa). Bevor wir aber tiefer in die Arbeit mit dem Geschäftsmodell einsteigen, soll deutlich werden, was man unter einem Geschäftsmodell versteht und warum es für unseren Unternehmenserfolg so eine wichtige Rolle spielt.

[1] Vgl. Kaplan, Robert S./Norton, David P. (1997)

3. Das Geschäftsmodell im strategischen Management

In diesem Kapitel möchten wir Ihnen ein grundlegendes Verständnis sowie die Bedeutsamkeit Ihres Geschäftsmodells vermitteln. Der Begriff des Geschäftsmodells ist in aller Munde. Allerdings gibt es in der Literatur bislang keine Definition dafür, wie ein Geschäftsmodell einheitlich definiert werden kann. Ursprünglich ist der Begriff Geschäftsmodell eng mit der Entstehung von kommerziellen Aktivitäten im Internet verbunden und hat seinen Ursprung in der Prozess- und Datenmodellierung von Unternehmen mittels Informations- und Kommunikationstechnologien[2].

3.1 Definition des Geschäftsmodells

Das Geschäftsmodell eines Unternehmens, das auf Wertsteigerung ausgerichtet ist, steht in sehr enger Verbindung mit der Unternehmensstrategie. Wenn Sie als Unternehmer eine Strategie für Ihr Unternehmen festlegen, so erhoffen Sie sich dadurch Erfolg in Form von Wertsteigerung. Diese drückt sich logischerweise in Form von Gewinnen in Ihrem Unternehmen aus. Kurzum, das Geschäftsmodell eines Unternehmens bildet den Gang der Umsetzung einer Strategie bis zu den operativen Gewinnen ab. Darin bestimmen wir die Vorgehensweise von einer Geschäftsidee zur Umsetzung auf dem jeweiligen Markt. Ein Geschäftsmodell ist somit eine vereinfachte Abbildung einer auf Gewinn abzielenden Unternehmung, die aus den wesentlichen Elementen der Unternehmung und deren Verknüpfungen untereinander besteht. Dabei können die Bestandteile neben Aktivitäten im Unternehmen auch aus der Unternehmensumwelt stammen, wie z. B. aus der Verzahnung Kunden/Unternehmen bei der Kundenbeziehung.

Dabei beschreibt unser Geschäftsmodell unter anderem, wie Wertschöpfung des Unternehmens erreicht wird. In einem Geschäftsmodell werden sehr komplexe Zusammenhänge eines Unternehmens beschrieben. Der Abstraktionsgrad sowie die konkrete Darstellung eines Geschäftsmodells in Form einer Beschreibung oder Visualisierung erschwert die Arbeit an demselben für viele Unternehmer sehr. Trotz alledem gilt: Nur wer sein Geschäftsmodell beschreiben kann und daraufhin die Logik seines Geschäfts wiedergeben kann, ist auch in der Lage, daran zu arbeiten und mögliche neue Formen seines Geschäftsmodells zu konstruieren.

Somit lässt sich sagen, dass ein Geschäftsmodell die ursächlich verknüpfte, bildhafte Darstellung der Erfolgsfaktoren eines Unternehmens ist.

Definition

Ein Geschäftsmodell ist die visuelle Darstellung der für den Unternehmenserfolg entscheidenden Schlüsselfaktoren mit dem dazugehörigen Ertragsmodell. Er ist der genetische Code des Erfolges.

Die Bearbeitung und Veränderung eines bestehenden Geschäftsmodells macht vor allem vor dem Hintergrund des strategischen Managements Sinn. Denn im Rahmen eines Strategieprozesses werden oft übergeordnete Ziele impliziert, die das Geschäftsmodell direkt betreffen. Die Fragen,

[2] Vgl. Konczal, E.F. (1975)

die man sich bei der Bearbeitung und Hinterfragung des Geschäftsmodells stellen muss, sind in nachfolgender Grafik dargestellt.

Abbildung 5 Die Kernelemente eines Geschäftsmodells

3.2 Einordnung des Geschäftsmodells in die Strategiearbeit

Wir von PROGENIUM haben es uns zur Aufgabe gemacht, Unternehmen in ihren spezifischen Fragestellungen zu begleiten und so den langfristigen Unternehmenserfolg zu sichern und auszubauen. Die Grundlage des Denkens und Handelns in der Anwendung des „System Weissman" und dessen 10 Stufen zum Erfolg1, stellen die Systemwissenschaften (systemorientierter Ansatz) sowie das evolutionäre Konzept dar.

Bis zum heutigen Zeitpunkt wurde über 900 Unternehmen durch das System Weissman zu ihrem Erfolg verholfen. Die Logik des Systems überzeugt unsere Kunden nachhaltig und zeigt an deren Unternehmenserfolg, wie gut dieses System in der Praxis umsetzbar ist. Aus diesem Grund möchten wir Ihnen anhand nachfolgender Abbildung zeigen, wie die verschiedenen Systembausteine der Strategiearbeit ineinander greifen und in welchem Ausmaß die Strategiearbeit mit der Erstellung oder Bearbeitung Ihres Geschäftsmodells verzahnt ist.

Abbildung 6 Das System Weissman

In der Mission und Vision werden die übergreifenden und langfristigen Unternehmensziele festgehalten. Die Vision ist das Bild Ihres Unternehmens in der Zukunft, während die Mission den Sinn formuliert, den Ihr Unternehmen der Welt bietet. Das Unternehmen definiert sich durch folgende Frage, wie wir für unsere Kunden einen Wertbeitrag leisten können: „Was würde der Welt fehlen, wenn es unsere Unternehmung und ihre Leistungen nicht gäbe?".

Die Werte geben einen Anhaltspunkt dafür, mit welchem Selbstverständnis und welchen gemeinsamen Einstellungen das Unternehmen durch die Führung und die Mitarbeiter entwickelt werden soll. Im Rahmen der Eigensituationsanalyse und der Umfeldanalyse wird das Unternehmen hinsichtlich eigener Stärken und Schwächen sowie der derzeitigen Wettbewerbssituation hin überprüft. Damit soll sichergestellt werden, dass wir zukünftigen Marktbedingungen standhalten können.

Das Geschäftsmodell bietet an nachfolgender Stelle einen der wichtigsten Systembausteine aus unternehmerischer Sicht: Es ist das Bindeglied zwischen dem „Weg zum Ziel" und der Realisierung der Gewinne im alltäglichen Ablauf eines Unternehmens. Es ist sozusagen die Übersetzungsfunktion unserer Zielformulierung auf den realen Markt und auf bestehende Marktverhältnisse. In einer vertikalen Betrachtung des System Weissman sehen wir am Geschäftsmodell also im Erfolgsfall, wie aus der Zielformulierung durch die Mission und Vision auf dem Markt Gewinne generiert werden.

Bevor wir nun Konstruktionsmöglichkeiten des Geschäftsmodells näher betrachten können, sollten wir aber ein vertieftes Verständnis über die Wertschöpfungsmöglichkeiten eines Unternehmens erlangen. Denn ein Geschäftsmodell soll ausgehend vom wertorientierten Managementansatz immer zu einer Wertschöpfung beitragen, die Gewinne für das Unternehmen generiert.

3.3 Bedeutung des Geschäftsmodells für unsere Wertschöpfung

Im Rahmen unserer Unternehmung stellen wir dem Kunden ein Produkt oder eine Dienstleistung zur Verfügung. Hierfür erhalten wir einen Preis. Diese Leistung, die wir abgeben, und der Preis, den wir dafür erzielen, wird gemindert um die Vorleistung, die wir für die Erstellung des Produktes oder der Dienstleistung erbracht haben. Die Differenz, die daraus entsteht, bezeichnet man als Wertschöpfung. Zu einer Wertschöpfung zählen also die variablen Teile aus der Vorleistung, nicht aber fixe Kosten wie Personal und Miete. Ist diese oben beschriebene Wertdifferenz von der Erstellung eines Produktes oder einer Dienstleistung bis zur Abgabe des Produktes an den Kunden in der Unternehmung positiv, so bezeichnen wir diesen Prozess als Wertschöpfung. Ist die Differenz negativ, so sprechen wir von Wertvernichtung.

Dieser Wertschöpfungs- bzw. Wertvernichtungsprozess entsteht als Folge unseres konstruierten Geschäftsmodells. Wird nun die Wertschöpfung eines Unternehmens im Rahmen eines Geschäftsmodells optimal genutzt, so erzielen wir Gewinn und erhalten genau deshalb gleichzeitig einen positiven Einfluss auf unseren Unternehmenswert. Was wir zum Ausdruck bringen möchten ist, dass die Wertschöpfung nicht das Geschäftsmodell abbildet, jedoch beeinflusst eine nachhaltige Änderung Ihres Geschäftsmodells zwangsweise die Wertschöpfungsstruktur in Ihrem Unternehmen, die zu Ihrer Wertsteigerung beitragen soll.

Neben zahlreichen Erfolgsfaktoren der Unternehmung, die in einem Geschäftsmodell abgebildet werden, ist ein weiterer höchst wichtiger Aspekt bei der Betrachtung Ihres Geschäftsmodells an

dieser Stelle anzumerken: Die Kenntnis der Branchenwertschöpfung sowie die benachbarter Branchen. Denn eines ist klar: Angenommen Sie verändern Ihr Geschäftsmodell und wachsen in Folge um 3 % mit Ihrem Unternehmen. Das Branchenwachstum beträgt aber wiederum 5 %, so sind Sie letztlich geschrumpft, nicht gewachsen. Somit fließt das Wissen über den Markt, auf dem Sie sich bewegen, unmittelbar in die Ausrichtung Ihres Geschäftsmodells mit ein.

Dabei ist zu dem Zeitpunkt der ersten Konstruktion des Geschäftsmodells oft noch nicht sicher, ob jede Konstruktion und damit einhergehende Wertschöpfung auch tatsächlich kapitalisiert werden kann. Möglicherweise sind Modelle so konstruiert, dass keine tatsächlichen Gewinne umgesetzt werden oder dass die Wettbewerbssituation und der Preisdruck die Erzielung von Gewinnen verhindert. In diesem Fall wird die Wertschöpfung anders strukturiert, sodass das Geschäftsmodell dazu führt, die Wertschöpfung besser in Gewinne umzuwandeln. Das werden wir in folgendem Kapitel unter den Konstruktionsmöglichkeiten, d. h. Benchbreaks des Geschäftsmodells näher beschreiben.

4. Benchbreak durch Veränderung des Geschäftsmodells

Nach vorhergehenden Informationen über das Geschäftsmodell und die Wertschöpfung des Unternehmens sowie die Branchenwertschöpfung muss in der Strategiearbeit oft untersucht werden, ob bestehende Geschäftsmodelle auch so strukturiert sind, dass Gewinn erzielt werden kann.

Selbst wenn die Wertschöpfung so strukturiert ist, dass Sie bereits Gewinne erzielen, so haben Sie im Rahmen eines Strategieprozesses die Möglichkeit, durch Änderungen oder Anpassungen des Geschäftsmodells Ihre Gewinne zu erhöhen.

In diesem ersten Schritt gibt es zwei vorherrschende Verhaltensweisen von Unternehmern in Bezug auf ihr Geschäftsmodell, die das Innovationspotenzial und damit einschlägige Veränderungen oft hemmen:

- Meist orientieren sich bestehende Unternehmen an gegebenen Marktverhältnissen. Die vorherrschenden Regeln einer Branche werden als gegeben hingenommen. Es wird nicht untersucht, ob es anders besser oder leichter wäre, Gewinne zu erzielen. Die Regeln des Marktes sind in den Köpfen verankert und viel zu selten werden diese Regeln hinterfragt.
- Des Weiteren neigen Unternehmer dazu, die Geschäftsmodelle der Mitbewerber zu adaptieren. Was bei dem erfolgreichsten Unternehmer in der Branche funktioniert, wird in das eigene Geschäftsmodell integriert. Diese Anpassung nennt man „Benchmarking". Frei nach dem Motto „Was woanders zum Erfolg führt, kann auch bei uns nicht schaden" wird an zahlreichen Stellen eines Unternehmens „angepasst" und „gleichgemacht", sodass der Benchmark erreicht wird.

Um Gewinne zu erzielen, die in Ihrem Markt oder in Ihrer Branche unüblich sind und mit Ihrem bestehenden Geschäftsmodell heute nicht umsetzbar sind, raten wir Ihnen, sich einmal kreativ mit Ihrem Geschäftsmodell auseinanderzusetzen. Wir von PROGENIUM raten unseren Kunden aus diesem Grund nicht zu einem „Benchmarking", sondern zu einem „Benchbreaking"! Gary Hamel wandte erst in den 90er Jahren das Konzept des Regelbruchs als strategische Methode im Management an und zeigte damit vielen Unternehmen in stagnierenden und gesättigten Märkten einen Ausweg aus ihrer Strategiefalle.

Mitschwimmen genügt nicht – Wer die Regeln bricht gewinnt.

Eine Vielzahl der spektakulären Erfolgsgeschichten von Unternehmen basieren auf dem Paradigma des Regelbruchs. Dell, H&M, Callaway, Club Med, Swatch und Apple – sie alle befolgten und befolgen ein Prinzip:

Wer dauerhaft erfolgreich sein will, braucht nachhaltige Einzigartigkeit.

Vor dem Hintergrund stagnierender Märkte, schwieriger Rahmenbedingungen, augenfälliger Innovationsmüdigkeit und Risikoscheu gewinnt die Idee des Regelbruchs gerade in Deutschland aktuell an Bedeutung. In diesem Artikel liegt das Hauptaugenmerk nicht auf der Darstellung der Regelbrüche der großen Publikumsgesellschaften, sondern auf dem deutschen Mittelstand: Das sind meist familiengeführte Unternehmen, die den Großteil der wirtschaftlichen Leistung in Deutschland erbringen und gleichzeitig in Zeiten des weltweiten radikalen Wandels latent in ihrer Überlebensfähigkeit gefährdet sind. Erstaunlich oft sind es gerade diese inhabergeführten

Unternehmen und nicht die großen Konzerne, die echte Regelbrüche zustande bringen. Viele der rund 800 deutschen mittelständischen Weltmarktführer legten den Grundstein für ihre internationale Überlegenheit mit einem wirklichen Regelbruch.

Wie einst Richard-Douglas „Dick" Fosbury, der als erster beim Hochsprung rücklings über die Latte flog und mit diesem Vorgehen bis dahin ungeahnte Höhen übersprang, müssen auch Unternehmen von Zeit zu Zeit ihre bestehenden Geschäftsmodelle revolutionieren. Nur so können diese die anzustrebende wertsteigernde Alleinstellung erreichen.

Meist sind es die Gründer, die sich gegen die geltenden Überzeugungen der Branche stellen. Schon bei Familienunternehmen mit langer Tradition und großem Gesellschafterkreis kehrt zu oft strategische Starre und bedrohlicher Starrsinn ein, eine Kombination, die gerade in Familienunternehmen besonders gefährdend ist. Das Beispiel Lego zeigt dies sehr deutlich: Durch die fehlende Fähigkeit, sich anzupassen, wurden relevante Trends des Marktes wie zum Beispiel die Elektronisierung von Spielzeug übersehen oder auch ignoriert und so hielt sich das Familien-Unternehmen in kritischem Zustand. Ein börsennotierter Konzern wie SAP verkraftet derartige Versäumnisse aufgrund seiner Finanzkraft sehr viel leichter. Trotz der späten Reaktion auf die zunehmende Bedeutung des Internets war die Zukunft der Walldorfer Softwareschmiede nie in Frage gestellt. Verlorenes Terrain wurde kurzerhand mit gezielten Akquisitionen eingekauft. Ein solcher finanzieller Spielraum steht den wenigsten Familienunternehmen zur Verfügung und unterstreicht die Wichtigkeit von Regelbrüchen: Für inhabergeführte Unternehmen ist ein frühzeitiger Regelbruch ein Muss.

Grundsätzlich gibt es für Familienunternehmen drei Kategorien von Regelbrüchen, die zu Geschäftsmodellen führen, die neuen Erfolg versprechen:

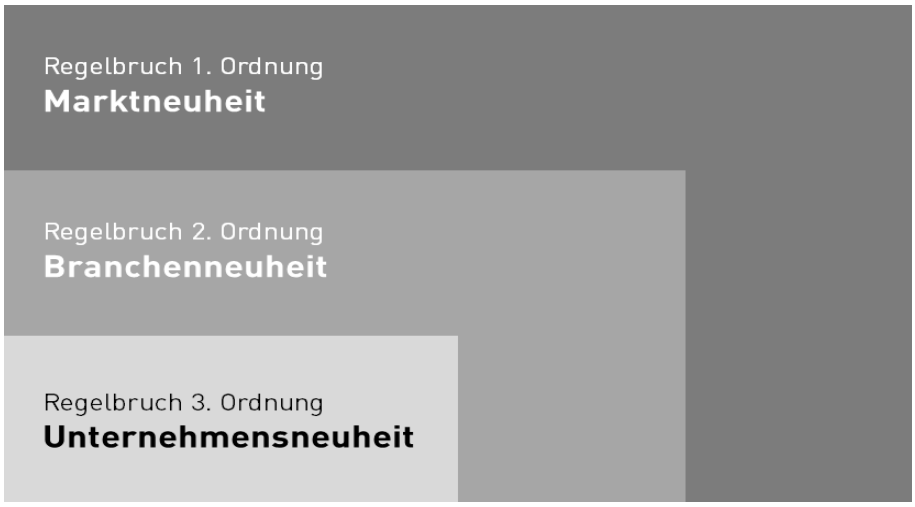


Abbildung 7 Regelbrüche 1., 2. und 3. Ordnung

Regelbrüche 1. Ordnung bedeuten eine absolute Neuheit am Markt. Oft steht ein Patent hinter solchen großen Würfen. Sie sind jedoch selten wie eine blaue Mauritius und ohne Frage auch ein gewagtes Unterfangen.

Die Adaption erfolgreicher Konzepte aus anderen Branchen in die eigene Branche ermöglichen **Regelbrüche 2. Ordnung.**

Zu **Regelbrüchen 3. Ordnung** wird ein Unternehmen durch die Branchenentwicklung gezwungen. Als Follower ist es notwendig, seine firmeninternen Überzeugungen und Faktoren zu hinterfragen und dem Markt anzupassen.

Jedes Unternehmen kann ein Champion werden. Es muss nur den Mut haben, ausgetretene Pfade zu verlassen und neue Wege zu gehen. Aus analytischer Sicht führen mehrere Wege zu einem radikalen Regelbruch. Denkbar sind Regelbrüche über Verminderung, Neuschaffung, Verstärkung oder Beseitigung, d. h. Manager können etwas gänzlich Neues kreieren, sie können ihrem bestehenden Geschäftsmodell etwas hinzufügen, dieses also verstärken, teilweise reduzieren oder eliminieren.

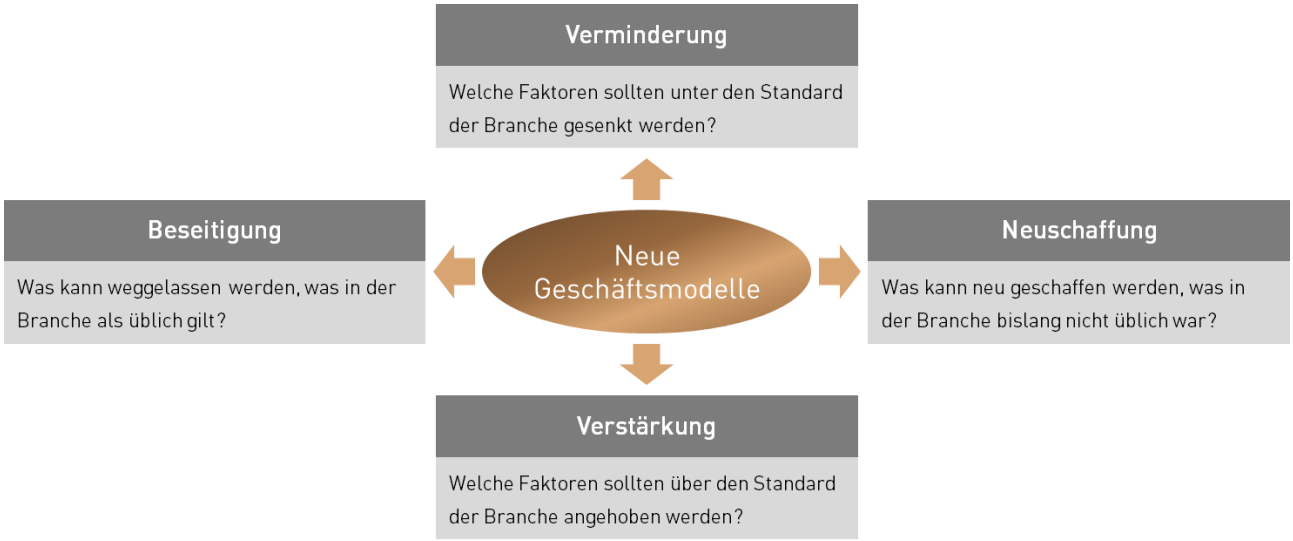


Abbildung 8 Möglichkeiten der Anpassung des Geschäftsmodells

Auch hier gilt: Die Neuschaffung ist der Königsweg, aber äußerst selten. Oft beschreiten Unternehmen den Weg der Verminderung. Banken, die ihre Filialen auflösen, Discounter, die ein reduziertes Sortiment anbieten, Billigflieger, die auf Service verzichten etc. Auch die Verstärkungsvariante ist häufiger anzutreffen. Modefirmen, die zwölf statt vier Kollektionen pro Jahr ausliefern, Automobilzulieferer, die sich vom Produkt- oder Bauteillieferanten zum integrierten Modulanbieter entwickeln, Kinokomplexe, die Filme zu jeder halben Stunde vorführen etc.

Wir wollen nun mit Beispielen aus dem deutschen Mittelstand zeigen, dass es vor allem auch in dieser Unternehmensform gelingt, mit intelligenten Regelbrüchen Wert zu schaffen.

Es gibt zahlreiche Möglichkeiten, ein bestehendes Geschäftsmodell zu verändern. Wichtig ist dabei jedoch immer, alle Optionen unter dem Aspekt des Kundennutzens zu betrachten, denn ein Kunde wird eine Leistung nur dann entsprechend honorieren, wenn für ihn Mehrwert entsteht.

4.1 Verminderung

Über den Ansatz Verminderung und „Anders als alle anderen“ gelang der Brauerei Oettinger ein durchschlagender Erfolg. Oettinger wurde mit seiner Discountstrategie bei einem Ausstoß von 6,4 Millionen Hektolitern im Jahr 2004 und einem Umsatz von ca. 300 Mio. Euro zur größten deutschen Brauerei. Im Windschatten der restlichen deutschen Marktführer wie Krombacher, Becks und Warsteiner, die allesamt auf mehr oder weniger hochpreisige Strategien, Sortenvielfalt und hohe Marketingausgaben setzen, erzielt Oettinger mit dem Prinzip „Herz, Ehre und eiserne Disziplin“ sowie durch Effizienz und Sparsamkeit die höchsten Zuwachsraten von 23 Prozent im deutschen Biermarkt. Die Brauerei setzt nicht auf edles Image, wirbt wenig und wenn, schon gar nicht auf Hochglanz. Ebenso übergeht Oettinger den Getränkezwischenhandel und streicht diese Margen selbst ein. Das Unternehmen reduziert also das Geschäftsmodell im Vergleich zur Konkurrenz. So ist sie der Discounter in einem Markt, in dem Bierbrauer mit immer höheren Werbebudgets zu Markenartikeln mutieren. Die aktuellen Unternehmenszahlen zeigen, dass Oettinger mit dem „weniger ist mehr“ äußerst gut lebt.

Aus einer geschickten Nische heraus zeigt die Firma TRUMA aus München, wie sich ein Familienunternehmen über einen langen Zeitraum an der Spitze des europäischen Marktes halten kann. Mit seiner Spezialität „Heizungssystem für Wohnwägen“ ist TRUMA heute unangefochtene Nummer 1. Gegen alle Überzeugungen der Branche hat das Unternehmen die Preise immer wieder gesenkt und auf vergleichsweise niedrigem Niveau gehalten. Mit dieser „strategischen Logik“ in Verbindung mit immer neuen technologischen Entwicklungen und der konsequenten Nischenpolitik hat sich das Unternehmen eine für die Zukunft herausragende, fast unangreifbare Marktposition geschaffen, die selbst von international agierenden Konzernen nur schwer attackiert werden kann.

Mit der gleichen Strategie der Verminderung schaffte das Kölner Bauunternehmen Bauwens den Durchbruch. Frühzeitig erkannten die Enkel Konrad Adenauers, dass die Erbringung von Bauleistungen in Deutschland ohne große Zukunft ist. Bis heute unvorstellbar, verzichtet Bauwens weitgehend auf diesen klassischen Kern der Bauerstellung und konzentriert sich seither auf hochspezialisierte Aufgaben innerhalb des Baugewerbes: Marketing, Entwicklung und Projektmanagement. Damit einher geht eine klar nach Kundengruppen geführte Marktausrichtung. Das Kölner Bauunternehmen folgt durch sein Geschäftsmodell dem Beispiel von Puma und Adidas: weitestgehender Verzicht auf die eigene Fertigung und Ausrichtung des Schwerpunkts auf das Organisieren der Marke. (HB-Artikel „Konrads visionäre Enkel“). Heute ist Bauwens eines der wenigen erfolgreichen Bauunternehmen Deutschlands.

Durch die Konzentration auf Kernkompetenzen konstruieren Sie eine Verminderung im Geschäftsmodell. Die Auswirkung auf die interne Wertschöpfung wäre somit die Konzentration. Sie verkleinern die Wertschöpfung des Unternehmens. Das ist logisch, denn bei Verminderung der Leistung nach außen und gleichbleibender interner Wertschöpfung wäre diese wohl eher negativ und somit wertvernichtend.

Eine Verminderung Ihres Geschäftsmodells gelingt immer, wenn in Ihrem Unternehmen (hoffentlich) Kernkompetenzen vorhanden sind, auf die Sie sich konzentrieren und alle weiteren Aktivitäten, die mit diesen Kompetenzen nichts zu tun haben, weitestgehend einstellen.

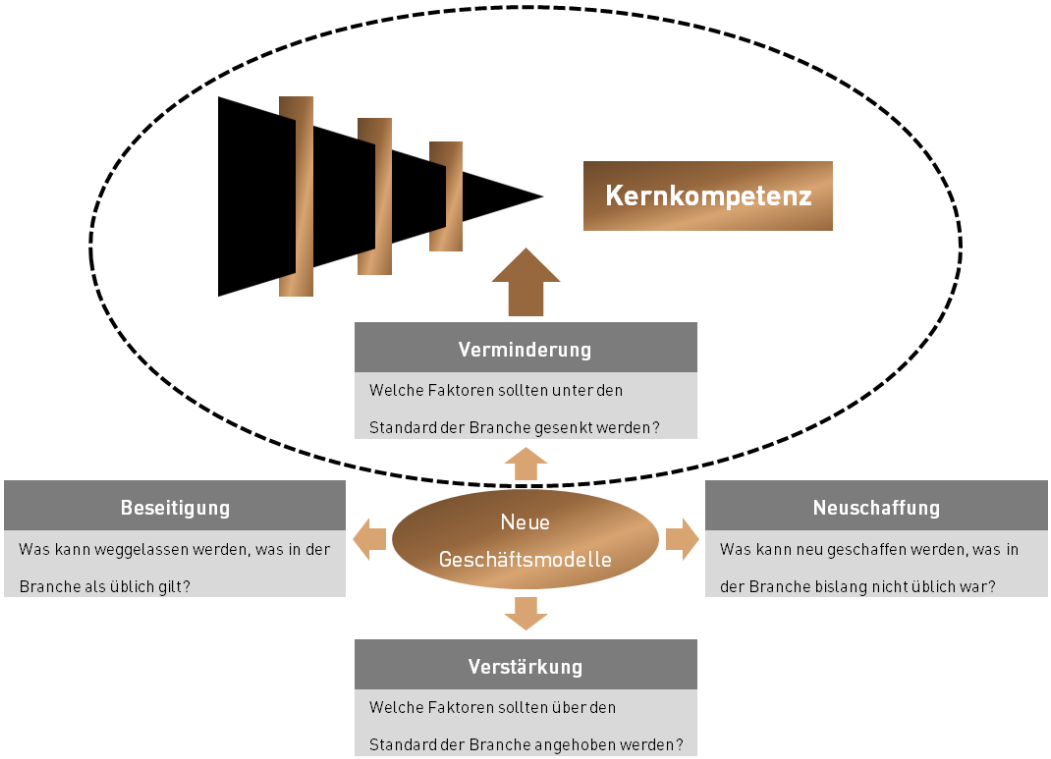


Abbildung 9 Verminderung und Auswirkungen auf die Wertschöpfung

4.2 Verstärkung

Durch Erweiterung kreierte Fressnapf, Spezialist für Heimtierbedarf, sein einzigartiges revolutionäres Geschäftsmodell. Ebenfalls auf dem Prinzip des Discounters gegründet, vertreibt das Unternehmen aus Krefeld in seinen rund 700 Franchise-Filialen in Deutschland über 10.000 Artikel. Fressnapf-Gründer Torsten Toeller brach mit dieser Sortimentsbreite die goldene Aldi-Regel für Discounter, welche eine Konzentration auf einen überschaubaren Warenkorb mit extrem hohen Umsätzen pro Produkt definiert.

Fressnapf hat mit seiner Konzeption und Vision den deutschen Markt aufgerollt. Das Unternehmen entwickelt sich immer mehr zu einer europäischen Größe und gehört vermutlich bereits zu den drei größten Unternehmen der Welt seiner Art. Die Kultur des Unternehmens trägt dabei ebenfalls erheblich zum großen Erfolg bei. So sagte Torsten Toeller anlässlich der Verleihung des Preises zum Entrepreneur des Jahres: „Man hört überall in Deutschland, es sei Rezession. Wir haben beschlossen, uns nicht daran zu beteiligen“.

Wenn Sie eine Verstärkung in Ihrem Geschäftsmodell bewirken, hat das ebenfalls Auswirkungen auf Ihre interne Wertschöpfung. Diese wird vergrößert. Anders können Sie den Mehraufwand nicht bewerkstelligen. Das bedeutet, dass Sie als Unternehmer durch die Verstärkung Ihres Geschäftsmodells neue Produkte und Leistungen auf dem Markt anbieten, die gleichzeitig mehr Vorleistung erfordern.

Die Aufgabe lautet deshalb, die neuen Prozesse intelligent in das bestehende Unternehmen zu integrieren. Dabei haben Sie viele Möglichkeiten, wie beispielsweise die Vernetzung mit Lieferanten sowie die Auslagerung von bestimmten Leistungen. Mit diesen genannten und

zahlreichen anderen Formen müssen Sie sich spätestens dann auseinandersetzen, wenn Sie in Ihrem bestehenden Geschäftsmodell eine Verstärkung anstreben.

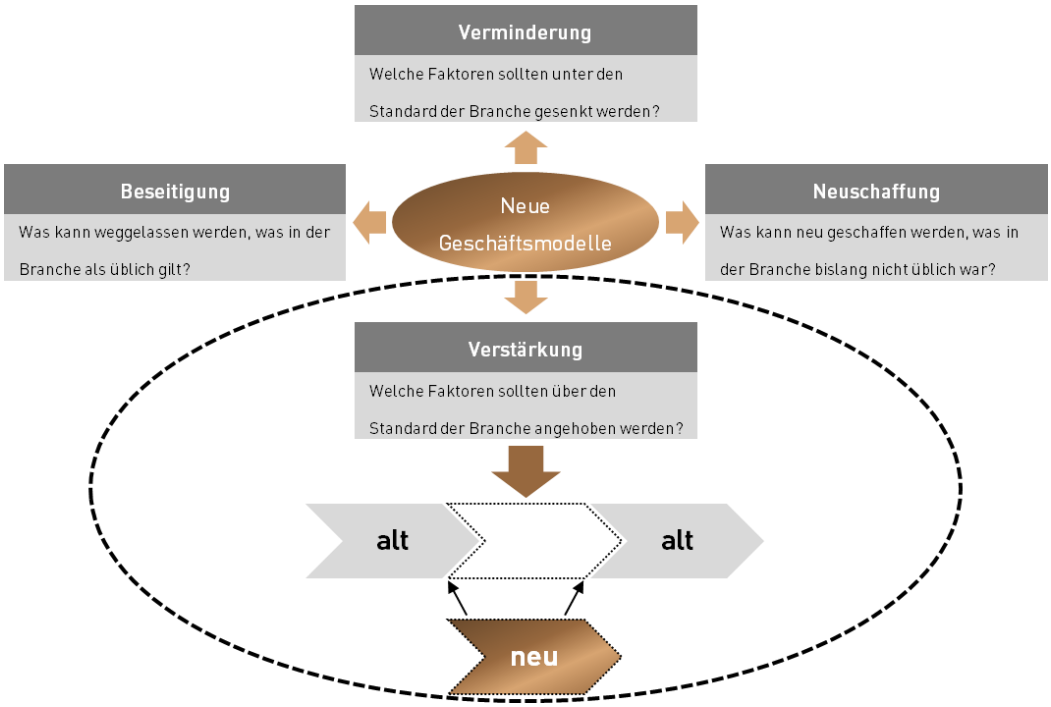


Abbildung 10 Verstärkung und Auswirkung auf die Wertschöpfung

4.3 Beseitigung

Hier besteht die Herausforderung darin, Veränderungen durch Beseitigung von bestimmten Wertschöpfungsstufen am Geschäftsmodell vorzunehmen. Als Beispiel gilt das Unternehmen Avon. Dieses hat den üblichen Vertriebsweg über den Handel einfach übersprungen und wählte den direkten Vertriebsweg zu den Damen nach Hause. Somit ließen sie branchenübliche Wertschöpfungsstufen einfach weg und kann mit diesem Konzept bis heute erfolgreich bestehen. Als Beispiel gelten ebenso alle Unternehmen, die den allgemeinen Handel ausgeschaltet oder partiell verringert haben und direkt bei Ihren Kunden anbieten.

Bei der Beseitigung bestimmter Faktoren in Ihrem Geschäftsmodell wird die Wertschöpfung im eigenen Unternehmen verändert. In diesem Fall ist es schwer zu sagen, ob bei der Beseitigung von Aktivitäten aus Ihrem Geschäftsmodell Ihre interne Wertschöpfung schrumpft oder gar wächst. Denn ausschlaggebender Grund für die Beseitigung von Aktivitäten im Geschäftsmodell ist meist der direkte Endkundenzugang. Um diesen zu erzielen, müssen oft an anderen Stellen neue Prozesse integriert werden. Bei Betrachtung der eingehenden Definition der Wertschöpfung lässt sich sagen, dass es bei der Beseitigung immer eher darum geht, „nicht wertschöpfende Tätigkeiten“ zu beseitigen als das wirkliche Weglassen von Aufwand im Unternehmen.

Ausschlaggebend dafür, ob Sie durch die Beseitigung bisheriger Aktivitäten aus Ihrem Geschäftsmodell höhere Gewinne erzielen, ist vielmehr die Wertschöpfung, die Sie mit anschließenden, neuen Aktivitäten erzielen.

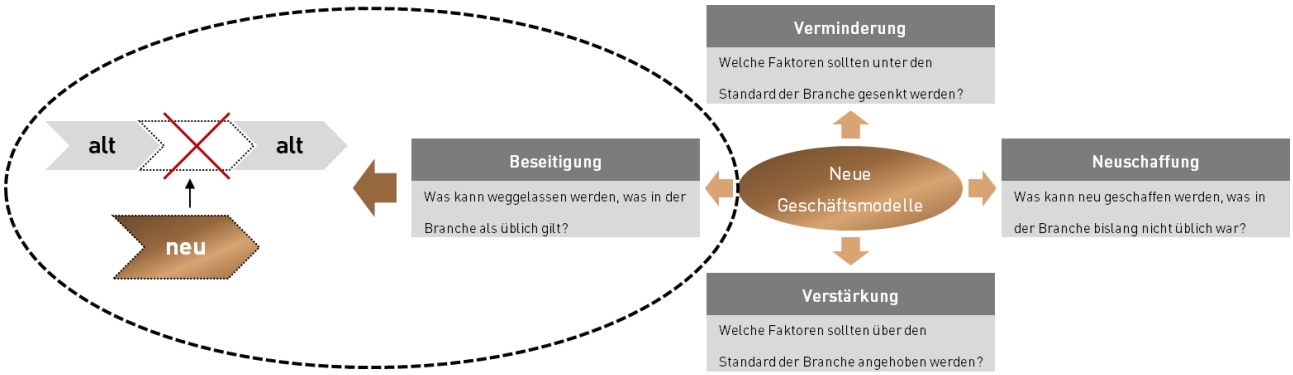


Abbildung 11 Beseitigung und Auswirkung auf die Wertschöpfung

4.4 Neuschaffung

Bei den Kreateuren im deutschen Mittelstand führt der klassische Weg üblicherweise über Technologieführerschaft. So kontrolliert Baader, ein Unternehmen, das seit 80 Jahren Maschinen zur Fischverarbeitung konzipiert, 90 Prozent des Weltmarkts. Über technologische Durchbrüche gelangte das Unternehmen zu seinem heutigen Erfolg.

Ein weiteres Beispiel ist der Maschinenhersteller polyclip. Das Unternehmen ist weltweit führender Hersteller von Clipverschluss-Systemen. Mit seinen Entwicklungen hat das Unternehmen maßgeblich dazu beigetragen, der fleischverarbeitenden Industrie und dem Fleischerhandwerk neue Produkte und neue Märkte zu erschließen. polyclip verfügt in diesem Bereich über zahllose, den Markt verändernde Patente. Dadurch lässt sich seine herausragende und marktführende Stellung erklären.

Manchmal geht es auch kreativer: Manfred Bogdahn von der Firma Flexi aus Bargteheide stellte sich einst die Frage, warum Hundeleinen standardgemäß eine fixierte Länge haben müssten. Er brach diese Regel und erfand das Rollhalsband für Hunde. Heute ist Flexi fester Bestandteil im Leben der meisten Hundehalter und Manfred Bogdahn gehört mit seinem Unternehmen zu den über 800 deutschen Weltmarktführern.

Einen „anderen“ spannenden Weg ging das oberfränkische Damenoberbekleidungs-Unternehmen Frankenwälder. Zwei klassische Überzeugungen innerhalb der Textilbranche lauteten bis zu diesem Zeitpunkt: Produktionsverlagerung aus Deutschland und Young-Fashion als Zielmarkt. Frankenwälder dreht diese Logik um und macht es anders als alle anderen: Gefertigt wird größtenteils in Deutschland und die Zielgruppe heißt „Frauen über 50 Jahre“, die sogenannte „Best-Ager Generation“. Dieser Klientel wird aber trotzdem die rasche Kollektionsfolge von typischen Young-Fashion Anbietern wie Esprit oder s.Oliver angeboten. Das Unternehmen, das vor über 50 Jahren von einer Metzgerstochter gegründet wurde, ging schon früher technologisch ungewohnte Wege: 1960 wurde ein Verfahren zum Bedrucken von Jersey-Stoffen eingeführt, das damals wegen der Flexibilität des Stoffes als „unmöglich“ galt, später setzte Frankenwälder als erstes Textilunternehmen in Deutschland pflegeleichte japanische Polyesterstoffe ein. Diese schwierige Verarbeitung ist bis heute eine Stärke der Damenoberbekleidungsfirma. Für ein Textilunternehmen mit Produktion in Deutschland und älterer Zielgruppe erzielt Frankenwälder erfreuliche, in diesem Markt sehr seltene Ergebnisse.

Sollten Sie in Ihrem Unternehmen eine Neuschaffung konstruieren bzw. falls Sie kurz vor der Umsetzung eines völlig einzigartigen Geschäftsmodells stehen, so werden Sie erst die Auswirkungen auf die interne Struktur, die Erfolgsfaktoren und damit eine Wertsteigerung erleben müssen, um eine Aussage darüber treffen zu können. Denn Sie „schaffen" damit Ihre interne Struktur neu.

4.5 Übertragung auf das eigene Geschäftsmodell

Liest man all die Beispiele erfolgreicher Unternehmer, die es geschafft haben ihr Geschäftsmodell so zu verändern, dass Sie nachhaltig und profitabel mit vertretbarem Risiko gesund wachsen und das über das übliche Branchenwachstum hinaus, so kommt die Frage auf, wie man diesen Erfolg wohl am besten auf das eigene Geschäftsmodell übertragen könnte?

Wie bereits weiter oben angesprochen, erfordert die nachhaltige Veränderung eines Geschäftsmodells auch die Anpassung der Wertschöpfungsstruktur im Unternehmen. Um diese vielen Schritte gleichzeitig bewerkstelligen zu können und zu wollen, ist Kreativität im Top-Management gefragt. Oft stehen Unternehmer zu unmittelbar im Geschehen, um sich vorstellen zu können, dass Dinge auch ganz unkonventionell und anders als bei anderen funktionieren können. Man sieht sozusagen den Wald vor lauter Bäumen nicht mehr. Unsere Empfehlung lautet daher, dass Sie wirkliche Veränderungen in Ihrem Geschäftsmodell immer in Zusammenhang mit der Unternehmensstrategie bewirken sollten. Denn nur in Anbetracht des gesamten Unternehmens und unter Berücksichtigung der obersten strategischen Ziele können Sie sicherstellen, dass Sie mit einer Umkonstruktion Ihres Geschäftsmodells die Auswirkungen und nötigen Maßnahmen abfangen können.

Oft sind Regelbrüche Einzelereignisse oder Geistesblitze, die einen Quantensprung beim Geschäftsmodell auslösen. Wir leben jedoch in einer schnelllebigen Zeit, in der sich solche Geistesblitze kaum dauerhaft verteidigen lassen. Wie soll ein Regelbrecher also reagieren, wenn plötzlich alle dem gerade einzigartigen Beispiel folgen und die Follower den Erfinder wie eine Meute hetzen. Reinhold Messner ist längst nicht mehr der einzige Bezwinger des „Dachs der Welt" ohne Sauerstoff und seit der genialen Eingebung des „Dick" Fosbury springen heute alle erfolgreichen Hochspringer rücklings über die Latte und sogar viel höher als der einstige Pionier.

Wie bereits oben beschrieben:

Alle Regelbrüche in der Wirtschaft lösen Nachahmer aus.

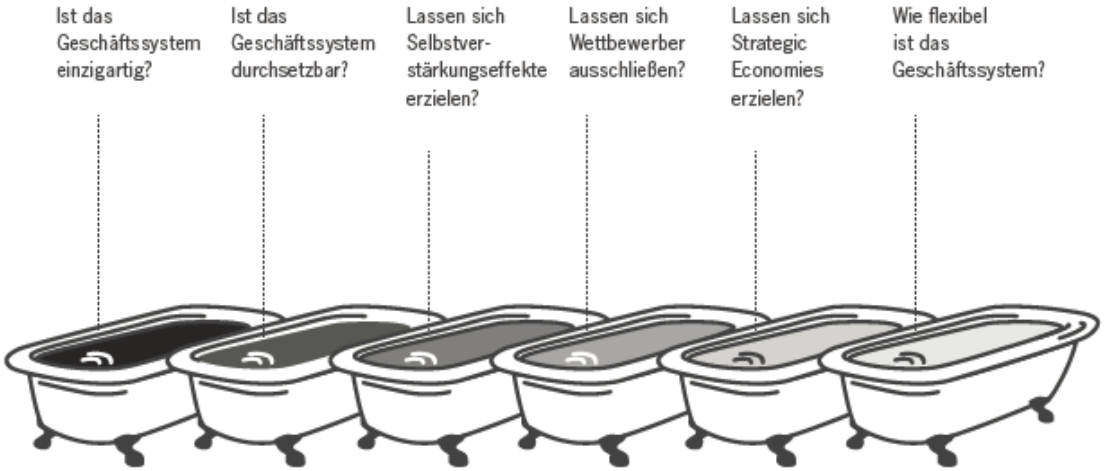
Jeder Kreateur baut sich natürlicherweise mindestens einen Gegenspieler auf. Auf McDonald folgte Burger King, auf Aldi folgte Lidl, Fressnapf stand Pate für Zoo&Co., Hennes&Mauritz wurde von Zara und Mango begleitet. Für gute Geschäftsmodelle gibt es natürlich keinen Patentschutz. Die Erfahrung zeigt jedoch, dass langfristiger Erfolg fast immer auf der Schaffung, aber auch der Weiterentwicklung eines ungewöhnlichen, „die Regeln brechenden Geschäftsmodells" beruht. Regelbrüche und unternehmensinterne Innovationen können ständig und auf allen Ebenen des Unternehmens stattfinden. Man muss sie nur wollen und zulassen und manchmal das „Undenkbare denken". Und dies ist oft eine Frage der Kultur!

Bevor Sie nun die Überarbeitung Ihres Geschäftsmodells vornehmen, möchten wir Ihnen noch folgende Erkenntnis aus der Praxis mitgeben: Das Geschäftsmodell eines Unternehmens wird, wie bereits erwähnt, von zahlreichen Erfolgsfaktoren bestimmt. So kommt es vor, dass im Rahmen

eines Strategieprozesses Ziele formuliert werden und neue Erfolgsfaktoren in das Geschäftsmodell eingebunden werden. Diese Faktoren basieren bei PROGENIUM auf dem Prinzip des wertorientierten Ansatzes und tragen nachhaltig dazu bei, die Unternehmenssituation und die Rentabilität des Unternehmens zu verbessern. Dennoch verändert sich dabei nicht immer gleichzeitig auch das Geschäftsmodell des Unternehmens. Genauer gesagt lassen sich neue Ideen und Ziele auch häufig in dem bestehenden Geschäftsmodell umsetzen. In diesem Fall sprechen wir nicht von der Veränderung des Geschäftsmodells, sondern von der Schaffung neuer Wettbewerbsvorteile. Auch dieser Weg ist denkbar und wünschenswert. Vor allem, wenn Ihr Geschäftsmodell bereits einzigartig ist. Wir von PROGENIUM streben für unsere Kunden immer den Regelbruch an, aber sollten Sie nach Ihrem ersten Kreativitätsprozess lediglich zur Schaffung neuer Wettbewerbsvorteile kommen, so ist das dennoch lohnenswert und zielführend.

Als Checkliste zur Hinterfragung und als ersten Schritt zu einer nachhaltigen Veränderung Ihres Geschäftsmodells sollen Ihnen nachfolgende Grafiken helfen:

Besteht das Geschäftssystem den Säuretest?



Gratulation!

Abbildung 12 Test des Geschäftssystems

5. Geschäftsmodelle vor dem Hintergrund der Internationalisierung

Zuletzt möchten wir Ihnen den Zusammenhang zwischen einem erfolgreichen Geschäftsmodell und den Möglichkeiten der Internationalisierung nicht vorenthalten. Wir befinden uns inmitten der Globalisierung, die so weit fortgeschritten ist, dass sich nahezu jeder Unternehmer schon einmal die Frage nach dem perfekten Rezept einer erfolgreichen Internationalisierungsstrategie gestellt hat. An dieser Stelle können wir sagen, dass es vermutlich keine allgemeingültige Regel gibt.

Die Internationalisierung in Familienunternehmen passiert oft eher aus einer Chance heraus und deshalb, weil Unternehmer bestimmte Beziehungen und Vernetzungen in einen ausländischen Markt haben, z. B. durch Lieferanten oder befreundete Unternehmen. Gibt es eine solche Vernetzung, mit der man die nötigen Vorkenntnisse für einen Markteintritt sicherstellen kann, so sollten diese natürlich genutzt werden. Oft wird in mittelständischen Unternehmen in konzentrischen Kreisen vorgegangen. Unternehmen beginnen bei dem Vortasten in neue Länder bei benachbarten Gebieten, in denen die physische Distanz zum Heimatland nicht allzu groß ist. Bei physikalischer Nähe geht man davon aus, dass der Informationsfluss zum Mutterunternehmen eher gegeben ist. Außerdem kennt man in benachbarten Ländern oft die Kundenstruktur und die logistische Versorgung kann teils vom Heimatland aus gesteuert werden. Verschiedene Länder implizieren zudem verschiedene Sprachen, Kultur, Ausbildung und Managementverhalten, was das Betreten neuer Märkte erschwert.

Dennoch gibt es zahlreiche Unternehmen, die sich von diesen Ausgangsbedingungen nicht abschrecken lassen und relativ früh in ihrer Firmengeschichte internationalisieren. Vorrangig ist bei diesen Internationalisierungen der Erfolgsfaktor Mut, gepaart mit fundiertem Wissen über die Kundenstrukturen des Landes. Oft werden allzu frühe Internationalisierungen gebremst, aus Angst, das Management könnte überfordert werden. Um Ihnen das Gegenteil zu beweisen, ist es an dieser Stelle an der Zeit, Ihnen einen weiteren Regelbruch vorzustellen. Nämlich den „Regelbruch der frühen Internationalisierung" des Erfolgsunternehmens Würth, der Weltmarktführer im Bereich Befestigungs- und Montagetechnik. Würth betrat relativ früh den internationalen Markt und ließ dabei die allgemeingültige strategische Regel, dass erst der Heimatmarkt ausgeschöpft werden sollte, ungeachtet. Würth hat diese Regel gebrochen und hat herausragende Ergebnisse durch die Internationalisierung realisiert.

Heute weiß man, dass die frühe Bearbeitung ausländischer Märkte einen hohen Lerneffekt hatte: Erfolge konnten schnell multipliziert werden, wohingegen Fehler dividiert werden konnten.

Es gibt zwei Grundprinzipien, nach denen das Unternehmen mit seinem Geschäftsmodell vorgegangen ist:

- Dem Samenkornprinzip, das besagt, dass zuerst die Person gesucht und ausgebildet wird, die das jeweilige Auslandsgeschäft führen soll. Der stark unternehmerische Charakter des Unternehmens Würth wurde zudem dadurch unterstrichen, dass alle Auslandsgesellschaften ihr Eigenkapital selbst durch Gewinne erwirtschaften müssen.
- Das zweite Grundprinzip ist die 100-Prozent-Regel. Das heißt, dass das Unternehmen immer 100 % der Gesellschafteranteile behält und keine Partnerschaften bei der Markterschließung

eingeht, um so die Steuerbarkeit und Durchsetzbarkeit des Mutterunternehmens zu gewährleisten.

Würth ist aber nur ein Beispiel für ein unkonventionelles Vorgehen bei der Erschließung neuer Märkte.

Ob ein Geschäftsmodell tatsächlich nachhaltig auf dem Auslandsmarkt bestehen kann, muss generell von Fall zu Fall aufgrund der Kundenstruktur, Vertriebsmöglichkeiten und vieler andere Faktoren untersucht werden. Wir möchten Ihnen an dieser Stelle aber durch das Beispiel des Weltmarktführers Würth eine Portion Mut an die Hand geben, Aktivitäten nicht unversucht zu lassen, bei denen Sie die Möglichkeit haben, Ihr einzigartiges Geschäftsmodell in andere Märkte übertragen zu können. Ein Regelbruch ist überall möglich. Sogar bei der Internationalisierung!

6. Fazit

Geschäftsmodelle bilden die ursächlich verknüpften Erfolgsfaktoren eines Unternehmens ab. Sie werden in der Praxis in Relation zu Zahlenwerken erstaunlicherweise wenig bearbeitet.

Ein Grund dafür ist, dass wir grundsätzlich an eine bestehende Geschäftslogik glauben, die über die Zeit hinweg zu einer Überzeugung geworden ist. Hinzu kommt, dass wir eher „Benchmarking" machen als „Benchbreaking".

Wichtig ist, dass das Geschäftsmodell vor dem Hintergrund der Strategieentwicklung einbezogen wird, um mögliche Konstruktionen des Geschäftsmodells samt seiner Auswirkungen und Risiken auf das Unternehmen und dessen Markt in der Gesamtheit absehen zu können. Es ist also möglich, Ihr Geschäftsmodell systematisch zu gestalten und zu optimieren und dabei nachhaltig und profitabel mit gesundem Risiko zu wachsen.

Sie brauchen dazu lediglich eine Portion Kreativität und den Mut zur Veränderung, um die ersten Schritte zur Gestaltung des Geschäftsmodells zu beginnen. Wir wünschen Ihnen dabei viel Erfolg und den Mut, **„anders als andere"** zu sein.

Literaturverzeichnis

Bigger, Thomas/Bickhoff, Nils/Caspers, Rolf (2002):
Zukünftige Geschäftsmodelle - Konzept und Anwendung in der Netzökonomie.

Gleissner, W./Weissman, A. (2001):
Kursbuch Unternehmenserfolg.

Gleissner, W./Weissman, A. (2004):
Future Value.

Kaplan, Robert S./Norton, David P. (1997):
Balanced Scorecard - Strategien erfolgreich umsetzen.

Koch (2006):
Das 80/20-Prinzip - Mehr Erfolg mit weniger Aufwand.

Konczal, E. F. (1975):
Models are for Managers, not Mathematicians, in: Journal of Systems Management, Ausgabe 26/1.

Kutschker, Stefan/Schmid, Stefan (2006):
Internationales Management, Oldenbourg Wissenschaftsverlag.

Venohr, Bernd (2006):
Wachsen wie Würth - Das Geheimnis des Welterfolgs.

Weissman, Arnold (2006):
Die großen Strategien für den Mittelstand – Die erfolgreichsten Unternehmer verraten ihre Rezepte.

Weissman, Arnold (1995):
Marketing-Strategie - 10 Stufen zum Erfolg.

Weissman, A./Baumgartner (2007):
Strategien für den Mittelstand, Artikel aus dem Buch „TOP 100 – Die 100 innovativsten Unternehmen im Mittelstand.

Kontakt

Dr. Michael Mandat

michael.mandat@PROGENIUM.com

+49 170 927 286 2

Prof. Dr. Arnold Weissman

arnold.weissman@PROGENIUM.com

+49 171 808 775 5

PROGENIUM GmbH & Co. KG

Osterwaldstraße 10, Haus D
80805 München

Tel.: +49 89 315 687 80
Fax: +49 89 315 687 85

munich@progenium.com
www.progenium.com