

Unternehmensentwicklung I

Geschäftsmodelle richtig gestalten

Nachhaltige Wettbewerbsvorteile ergeben sich durch die Gestaltung des «richtigen» Geschäftsmodells. Dabei kommt es nicht nur auf die Qualität des Managements an, sondern auch wie das Geschäftsmodell in Zusammenhang mit Strategie und Taktik gebracht wird.

› Christoph Grosser, Norbert Zeller

Die Unterscheidung zwischen Strategie, Geschäftsmodell und Taktik bereitet häufig Mühe und erfolgt nicht in jedem Fall eindeutig. Eigene Wettbewerbsvorteile lassen sich verschaffen, wenn die Zusammenhänge dieser drei Aspekte verstanden und richtig angewendet werden.

An der Zukunft arbeiten

Die richtige Strategie war lange Jahre der relevante Wettbewerbsfaktor. Die Suche nach nachhaltigem Wettbewerbsvorteil in der Zukunft kann bei der Gestaltung des richtigen Geschäftsmodelles beginnen. Aufgrund von technischen Fortschritten, Deregulierungen und Globalisierung rückt dieser Ansatz wieder in den Vordergrund, nachdem dies mit der Verschmelzung der Informations- und Kommunikationstechnologie in den 1990er-Jahren bereits geschah.

Studien des IBM Institute for Business Value haben ergeben, dass sich sieben von zehn Unternehmen mit weitreichenden Innovationen des Geschäftsmodelles beschäftigen. Der Druck, neue Märkte zu erschliessen, steigt insbesondere in mittleren und unteren Marktsegmenten. Die Konjunkturschwäche in vielen Industrieländern zwingt Unternehmen, ihre Ge-

schäftsmodelle anzupassen oder sogar neue zu schaffen. Neue technologiebasierte Wettbewerber mit niedrigen Kos-

kurz & bündig

- › Geschäftsmodelle setzen auf die Logik des Unternehmens, wie es im Markt Werte schafft, vermittelt und erfasst.
- › Strategie, Geschäftsmodelle und Taktik sind eng zusammenhängende Themen. Ein Beispiel: Die Strategie ist die Konstruktion des Autos, das Geschäftsmodell ist das Auto, und die Taktik dessen Verwendung.
- › Strategie, innovative Geschäftsmodelle und Taktiken zu entwickeln, um sich die eigene Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten, war noch nie leicht. Bei der Gestaltung von Geschäftsmodellen gibt es einiges zu bedenken: Selbstverstärkende Effekte einbauen, wesentliche Erfolgsfaktoren von Wettbewerbern stören, aus Gegnern Verbündete machen.
- › Der Fortschritt hängt auch von der Qualität des Managements ab.

ten bedrohen etablierte Anbieter – beispielsweise «Uber», die Taxibranche. Sie stellen ganze Branchen auf den Kopf und sorgen für die Umverteilung von Gewinnen – beispielsweise Google die Werbe- und Druckbranche. Generell die Art und Weise, wie Unternehmen Gewinne erwirtschaften, verändert sich im Moment weltweit radikal.

Das eigene Geschäftsmodell so weit auszubauen, dass daraus auch Wettbewerbsvorteile entstehen, ist anspruchsvoll. Die isolierte Betrachtung eines erfolgsversprechenden Geschäftsmodelles, ohne die dynamischen Aspekte des Marktes zu berücksichtigen, kann zu einem falschen Bild der Stärken und Schwächen führen. Der Erfolg hängt ebenfalls davon ab, wie sich das Modell im Zusammenspiel mit anderen Marktteilnehmern schlägt. Es kann durchaus sein, dass aus ehemaligen Konkurrenten nun Anbieter werden, welche das eigene Geschäftsmodell sinnvoll ergänzen.

Was ein Geschäftsmodell ausmacht

Ein Geschäftsmodell sollte Antworten auf die Fragen geben: Wer ist der Kunde? Was ist dem Kunden wichtig? Wie lässt sich die Leistung zu angemessenen Kosten erstellen? Oder anders betrachtet, lassen

sich die wichtigsten Merkmale eines Geschäftsmodelles anhand von vier Elementen aufzeigen: Einem Wertversprechen für den Kunden, einer Gewinnformel, den wichtigsten Ressourcen und den wichtigsten Prozessen. Es definiert das Grundprinzip, wie eine Unternehmung funktioniert, im Markt Werte schafft und vermittelt sowie Erträge generiert.

Ein zentraler Bestandteil sind nach unseren Erfahrungen ebenfalls die Entscheidungen, welche auf der operativen Geschäftsebene gefällt werden. Standortwahl, Vergütungsregelungen, Beschaffungsverträge, Ausmass der vertikalen Integration (Optimierung der Wertschöpfungs- und Lieferketten), Marketing- und Vertriebsaktivitäten sind Entscheidungen, welche Konsequenzen auf die Preispolitik oder die Verhandlungsmacht haben und die Wertschöpfungslogik eines Unternehmens beeinflussen.

Dies zeigt sich sehr deutlich am Beispiel von Ryanair. Mit der Positionierung auf einen Billigansatz eliminierte das Unternehmen in den 1990er-Jahren sämtliche Annehmlichkeiten, senkte die Kosten und bot beispielsweise Tiefstpreise. Ryanair entschied sich dafür, billige Flugtickets zu verkaufen, kleinere Flughäfen anzufliegen, nur eine Passagierklasse zu bieten, sämtliche Zusatzleistungen separat zu verrechnen, keine Mahlzeiten an Bord zu servieren, ausschliesslich Kurzstrecken zu fliegen und eine Standardflotte mit einem Flugzeugtyp einzusetzen. Die Konsequenzen dieser Entscheidung waren vielseitig: höhere Passagierzahlen, niedrigere variable Kosten und geringere Fixkosten, Bekanntheit als Billiganbieter und ein aggressives Management.

Merkmale erfolgreicher Geschäftsmodelle

In der Praxis funktionieren nicht alle Geschäftsmodelle gleich gut. Aber die wirklich erfolgreichen haben einige Merkmale gemeinsam: Sie passen zur Vision und den Zielen des Unternehmens, entfalten eine sich verstärkende Wirkung und sie

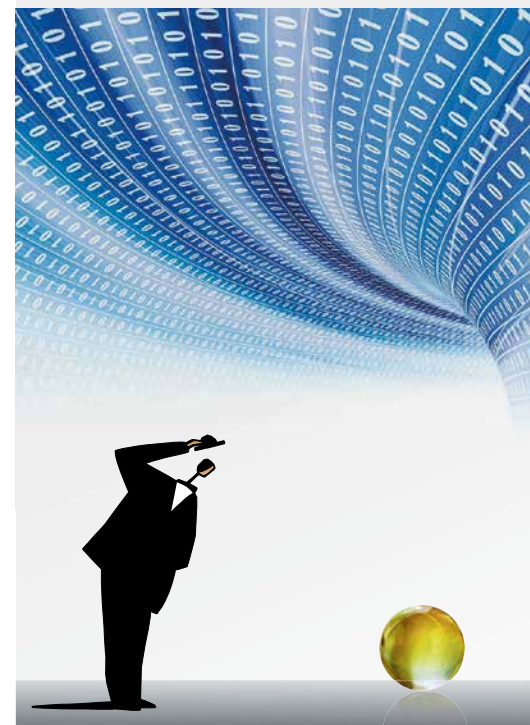
sind widerstandsfähig. Ein neues Geschäftsmodell muss dazu beitragen, dass die Vision und die Ziele des Unternehmens erreicht werden können. Dies mag trivial sein, in der Praxis zeigt sich aber, dass dieser Grundsatz nicht immer beherzigt und konsequent verfolgt wird.

Die Entscheidungen, die bei der Konzipierung des neuen Geschäftsmodelles getroffen werden, sollten sich ergänzen. Das System muss in sich schlüssig sein. Bei einem Billigfluggesellschaft führen alle Entscheidungen über sinkende Kosten zu niedrigen Preisen, zu mehr Passagieren und zu mehr Umsatz. Solange diese Mechanismen funktionieren, wächst der Wettbewerbsvorteil immer weiter. Irgendwann stossen diese verstärkenden Faktoren an ihre Grenzen, verlangsamen das Zusammenspiel oder lösen eine Gegenreaktion aus. Wenn dies geschieht, lässt sich ein Geschäftsmodell verbessern, indem einzelne Entscheidungen verworfen und durch neue ersetzt werden.

Ein gutes Geschäftsmodell muss längerfristig effektiv sein. Zwar verkürzt sich zusehends der Zeitraum, in dem ein Geschäftsmodell effektiv sein muss. Zu den zentralen Kriterien zählt trotzdem nach wie vor die Widerstandsfähigkeit. Dazu muss es folgende Bedrohungen abwehren können (nach Managementprofessor Pankaj Ghemawat):

- › Imitation (können Wettbewerber das Geschäftsmodell einfach nachahmen?)
- › Wertediebstahl (können Kunden, Lieferanten oder andere Akteure den Wert, den sie schaffen, an sich reißen?)
- › Nachlässigkeit (Selbstzufriedenheit im Unternehmen)
- › Substitution (finden Kunden in neuen Produkten einen Mehrwert gegenüber den eigenen Produkten?)

Untersuchungen zeigen, dass beispielsweise der Wettbewerbsvorteil von Technologieanbietern wie Apple, Microsoft oder Intel auf der grossen Anzahl der benutzten Geräte (iPhones, Tablets, PC) beruht. Ihre Grösse und ihre Marktdurch-



Mit ALL CONSULTING und «ABACUS vi» flexibel und mobil in die Zukunft.

Machen Sie Ihr KMU mit der revolutionären Software «ABACUS vi» fit für die Zukunft. Diese neu entwickelte Software lässt sich perfekt an die Bedürfnisse moderner KMU-Betriebe anpassen. Dank über 20 Modulen können wir Ihnen Ihr individuelles ERP System nach Ihrem Bedarf zusammenstellen. Gerne stehen wir Ihnen beratend zur Seite. Rufen Sie uns an. Telefon 0848 733 733

ABACUS vi

- Flexibler, plattformunabhängiger Online Zugriff
- iPad App für grösste Mobilität
- Kompatibel mit früheren ABACUS Versionen
- Intuitiv – Anpassungsfähig – Branchen-unabhängig

ALL CONSULTING AG
9000 St.Gallen | 6003 Luzern
8306 Brüttisellen | 4500 Solothurn

Telefon 0848 733 733
www.all-consulting.ch
info@all-consulting.ch

Ihr Vertriebspartner für

ABACUS
business software

dringung haben sie sich nicht direkt erkaufte, sondern durch intelligente Entscheidungen über Preise, Lizenzgebühren, Produktsortiment, Vertriebswege etc. erreicht. Jedes Unternehmen kann Entscheidungen treffen, die dazu beitragen, dass Produkte, Werte oder Ressourcen im jeweiligen Markt Wettbewerbsvorteile erzielen wie beispielsweise Produktions-Know-how, -Auslastung, Image, Vertrauen oder Verhandlungsmacht.

Wettbewerbsvorteile erzielen

Unternehmen können ihr eigenes Geschäftsmodell auf drei Arten als Wettbewerbsvorteil nutzen: Den eigenen Erfolg sichern, die Konkurrenz schwächen oder Wettbewerber zu Partnern machen.

Eigene Wettbewerbsposition stützen

Veränderungen am Geschäftsmodell können relevante Wettbewerbsvorteile erzielen und nachhaltiges Wachstum sichern. Die positiven Auswirkungen stärken häufig andere Mechanismen im Geschäftsmodell. Boeing und Airbus hatten in jedem Segment das gleiche Angebot. Einzige Ausnahmen waren die grossen Maschinen. Zusammen mit der schwerfälligen und zyklischen Nachfrage entstand ein harter Preiskampf. Als die Staatshilfen bei Airbus in absehbarer Zeit nicht mehr zur Verfügung standen, veränderte Airbus sein Geschäftsmodell und entwickelte das Grossraumflugzeug A380. Die Antwort von Boeing war die Ankündigung einer



vergrösserten Version der 747. Es war aber unwahrscheinlich, dass dieses Flugzeug auf den Markt kam, da es den Gewinn der 747 schmälern würde.

Der A380 förderte nicht nur eine positive Geschäftsentwicklung bei kleinen und mittleren Flugzeugen, sondern bremste auch den Erfolg von Boeing. Deshalb versuchte Boeing mit dem Bau des Grossraumflugzeuges 787, seine Position bei mittelgrossen Flugzeugen zu stärken.

Konkurrenz schwächen

Einige Unternehmen nutzen auch ihre Entscheidungen im Geschäftsmodell dazu, um Mitbewerber oder Marktneulinge zu schwächen. Der Erfolg einer neuen Technologie im Markt hängt nicht alleine von der innovativen Technologie ab, sondern auch, wie sich die Marktakteure dazu verhalten. Ein Beispiel dafür ist der Wettstreit zwischen Microsoft und Linux. Mithilfe ihrer Beziehungen zu Computerherstellern hat es Microsoft geschafft, dass ihr Betriebssystem bereits auf neuen Geräten vorinstalliert ist. Linux hat es dadurch viel schwerer, neue Nutzer für sein kostenloses Betriebssystem zu finden.

Wettbewerber zu Partnern machen

Wettbewerber mit unterschiedlichen Geschäftsmodellen können auch Partner werden. Wenn ein neues Geschäftsmodell zu Übereinstimmungen mit Wettbewerbern führt, ist die Wahrscheinlichkeit geringer, dass die etablierten Anbieter aggressiv reagieren. Beispiel dafür ist die Online-Wettplattform Betfair, welche etablierte britische Buchmacher angriff. Bei



Links

Unternehmer-Circle

Netzwerkplattform für Unternehmerfragen www.crinera.ch/circle

Management 3.0

«Agile Leadership Practices» für den Manager
www.pragmatic-solutions.ch/training.php

Unternehmerwerkstatt

Weiterbildungsplattform für Unternehmer aus der Praxis für die Praxis
www.crinera.ch/werkstatt

Betfair können Kunden sowohl Wetten abgeben, als auch die Rolle des Buchmachers übernehmen und Gewinnquoten anbieten. Während Buchmacher Risiken verwalten und mit Gewinnquoten Geld verdienen, übernehmen Wettplattformen keinerlei Risiken. Das Geschäftsmodell von Betfair hat dazu geführt, dass Spieler weniger Geld verlieren. Dadurch platzierten sie mehr Wetten und setzten ihre Gewinne erneut ein. Mit dieser Vergrößerung des britischen Wettmarktes und den besseren Gewinnquoten profitierten auch die traditionellen Buchmacher. Sie schätzten die Marktstimmung besser ein und sicherten ihr Risiko zu geringeren Kosten ab.

Ein anderes Beispiel dafür ist die Bündelung der Kräfte und die gemeinsame Vermarktung des Arzneimittels Tiotropium (Spiriva) mit einem Handelsnamen durch die Wettbewerber Boehringer Ingelheim und Pfizer. Obwohl sich beide im harten Wettbewerb gegenüberstehen, sind sie mit einem wichtigen Produkt gleichzeitig Partner und bündeln die Kräfte. In der Praxis ist dieses Zusammengehen sicher herausfordernd. Der Erfolg hat aber auch dazu geführt, dass beide Unternehmen weitere Kooperationen eingegangen sind.

Qualität im Management

Der Fortschritt hängt nicht alleine von der Innovation im Geschäftsmodell oder von der Technologie ab, sondern auch von der Qualität und Innovation im Management. Die Geschichte des Fortschrittes ist die Folge von zwei verschiedenen Arten von Innovation (nach Paul Romer, Ökonom Stanford University): Auf der einen Seite steht der technische Fortschritt mit seinen Erfindungen und auf der anderen Seite die Weiterentwicklung von Gesetzen und sozialen Normen. Die Werkzeuge und Regeln verändern sich aber nicht immer im Gleichtakt nach vorne.

Regeln wie zum Beispiel Organisationsstrukturen, Prozesse oder Vergütungsprogramme vermindern in vielen Unterneh-

men Motivation und Leistung eher, als sie zu fördern. Die zentrale Frage lautet: Wie kann das Regelwerk verändert werden, dass der Fortschritt gemeinsam und gleichzeitig durch Identifikation und Leidenschaft der Mitarbeitenden getragen wird? Die wirtschaftliche Kurzsichtigkeit, schnell viele Gewinne zu erzielen, führt zu einer Vernachlässigung langfristiger Innovationen. Diese Betrachtung führt dazu, eher in die Produktivität zu investieren, die schnelle Rendite verspricht. Unterlässt man es aber, zumindest einen Teil des erwirtschafteten Kapitals in wirklich grundlegende Innovationen zu investieren und damit die Grundlage für neue Geschäftsmodelle zu bilden, kann eine Firma weder organisch wachsen, noch schafft sie neue Arbeitsplätze.

Wachstumsfördernde Innovationen zu entwickeln, ist aber eine der wichtigsten sozialen Verantwortungen von Unternehmen und deren Managern. Denn Innovationen sichern nicht nur die Konkurrenzfähigkeit des eigenen Unternehmens, sondern auch Wachstum und Wohlstand für die ganze Gesellschaft.

Die Aufgabe des Managements muss es sein, Hindernisse aus dem Weg zu räumen und den Mitarbeitenden die bestmöglichen Werkzeuge an die Hand zu geben, um mit deren Wissen und Leistung den Erfolg der Firma zu sichern. Damit kann das Wachstum, gekoppelt mit Innovationen aus dem Unternehmen, mit neuen Geschäftsmodellen stimuliert und erreicht werden. <<



Porträt



Christoph Grosser

Strategie- und Unternehmensberater, Coach

Christoph Grosser ist Geschäftsführender Partner bei der Crinera GmbH. Der Unternehmer, Strategieberater und Sparringspartner entwickelt seit mehr als 20 Jahren Wachstumsstrategien und treibt Innovations- und Wachstumsprozesse in Unternehmen vorwärts. Er entwickelt und konkretisiert ertragsstarke Geschäftsmodelle für die Zukunft und sorgt für deren erfolgreiche Umsetzung. Als Initiator hat er den Unternehmer-Circle für den Ideen- und Gedankenaustausch von Unternehmern ins Leben gerufen.



Norbert Zeller

Unternehmensberater, Coach, Dozent

Norbert Zeller ist seit über 20 Jahren in verschiedenen Managementfunktionen tätig. Als Unternehmerberater, Coach, Dozent, Business Angel, Verwaltungsrat begleitet er Führungskräfte in der Entwicklung robuster Strategien, im Aufbau neuer Geschäftsfelder, bei Fusionen und Sanierungen. Er unterstützt Führungskräfte, lebensfähige Organisationen und Systeme zu bauen und zu entwickeln.



Kontakt

c.grosser@crinera.ch, norbert.zeller@comzell.ch
www.crinera.ch, www.comzell.ch