

Thema!

**Geschäftsmodell:
Bewertung und
Innovation**



Fontin & Company

wurde 1995 als Spin-Off der Universität St. Gallen gegründet. Der Schwerpunkt des Beratungshauses liegt auf infrastrukturgetriebenen und anlagenintensiven Branchen in der Versorgung, dem Öffentlichen Verkehr sowie weiteren anlagenintensiven Industrien.

Fontin & Company begleitet seine Kunden bei der Strategieentwicklung, Umsetzungskonzepten, Geschäftsmodellen, Performance Management und bei Fragen zu Prozessen und Organisation. Der Schwerpunkt liegt hier beim Management von Anlagen und Digitalisierungsfragen.

Mehr erfahren auf [Fontin.com](https://fontin.com)

Geschäftsmodell-Innovation: Der unterschätzte vierte Weg.



Das Geschäftsmodell – und damit die Logik, nach der ein Geschäft erfolgreich betrieben wird – hat sich in

den letzten Jahren oft radikal geändert. Wem es nicht gelang, dies zu erkennen und sich anzupassen, der hatte schnell an Terrain verloren. Wem es umgekehrt aber gelang, selbst die neuen Spielregeln zu erfinden und dem Wettbewerb zu diktieren, der konnte meist Pioniervorteile realisieren. In diesem Beitrag wird ein Weg aufgezeigt, wie die Suche nach einer veränderten Konfiguration der Branchenwertschöpfung unterstützt werden kann. Als Brücke zum operativen Management ist es dabei unabdingbar, daß im Wechselspiel dazu die Kapitalisierung der Wertschöpfung detailliert ausgestaltet wird.

Das Geschäftsmodell im ständigen Wandel

Unternehmerischer Erfolg wird auf dem Markt erzielt, beginnt aber im Unternehmen. Wenn ein Unternehmen schon lange existiert, dann ist es jedoch nicht immer leicht, das eigene Geschäftsmodell rechtzeitig neu zu gestalten. Aber gerade der zunehmend schnellere Wechsel der Marktkräfte oder die internationalen Nachahmer machen dieses immer häufiger erforderlich. Klassische Kostensenkungsprogramme, der Einstieg in Wachstumsmärkte oder das Fördern der Innovationsfähigkeit sind zwar nach wie vor richtige und wichtige Ansätze, sind jedoch nicht in jeder strategischen Ausgangslage das allererste Handlungsfeld. Das eigene Geschäftsmodell sollte immer mit unter die Lupe genommen werden.

Die Marktpartner und Wettbewerber beobachten aufmerksam das aktuelle Geschäftsmodell und greifen es dort an, wo es am schwächsten ist. Veränderte Produktportfolien stellen andere Anforderungen an

das Unternehmen, oder günstigere Lieferanten erzwingen unausweichlich eine Anpassung der eigenen Wertschöpfung. Bei wirklich fundamentalen Innovationen wird ein komplett neues Nutzenspektrum erschlossen, das nicht mehr nur durch eigene Wertschöpfung entsteht, sondern durch das systematische Zusammenspiel mehrerer Beteiligter. Auch externe Einflüsse verändern die Wertschöpfung oft maßgeblich: So eröffnen oder beschränken gesetzliche Rahmenbedingungen den Raum für Wertschöpfung (zum Beispiel die Deregulierungen), gleiches gilt auch etwa für Wertewandel im Bewusstsein der Bevölkerung (zum Beispiel die Rolle biologischer Nahrungsmittel im Zusammenhang mit den diversen Nahrungsmittelskandalen).

Oft geht es deshalb in einer strategischen Überprüfung auch um die grundsätzliche Geschäftsmodell-Optimierung. Wichtig ist, diese Optimierung nicht nur mit einem kreativen Brainstorming zu beginnen. Die Überprüfung und Geschäftsmodell-Verbesserung ist umso erfolgreicher, je systematischer sie durchgeführt werden.

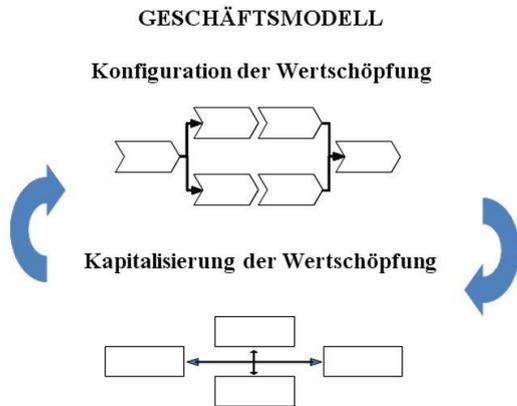
Die systematische Weiterentwicklung des Geschäftsmodells

Fontin und Company hat sich dieser Herausforderung angenommen und ein Konzept entwickelt mit dem eine systematische Beobachtung, Analyse und Geschäftsmodell-Verbesserung möglich wird. Im Folgenden werden die Grundlagen dieses Modells dargestellt.

Ein Geschäftsmodell sollte in zwei Teilmodellen abgebildet werden: 1. Im Konfigurationsmodell wird auf Basis der Positionierung die Wertschöpfung definiert, die man anbieten kann beziehungsweise anbieten will. 2. Im Kapitalisierungsmodell wird festgelegt, wie aus der Wertschöpfung Gewinn erzielt wird. Dieser Unterteilung liegt die Tatsache zugrunde, dass zwar die geleistete Wertschöpfung Grundlage für die Erzielung von Gewinnen ist, aber damit keineswegs gesichert ist, dass damit tatsächlich Gewinne erzielt werden können.

Ein Geschäftsmodell wird also durch eine interaktive Optimierung der beiden Teilmodelle festgelegt. Man

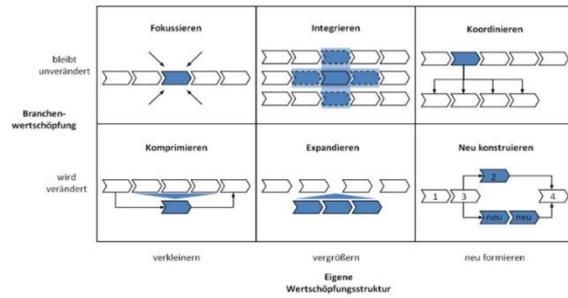
legt zunächst eine attraktive Wertschöpfung fest (als Konfiguration von Wert schaffenden Aktivitäten) und erarbeitet anschließend eine passende Kapitalisierung. Falls diese nicht zufriedenstellt, muss erneut an der Konfiguration gearbeitet werden und so weiter.



Geschäftsmodell-Optimierung: Die Konfiguration der Wertschöpfung

Wertschöpfung ist die Differenz zwischen der Leistung einer Wirtschaftseinheit (z.B. eines Unternehmens) und der zur Leistungserstellung benötigten Vorleistung. Vorleistungen sind demnach eingekaufte Güter und Dienste, die im Leistungserstellungsprozess (z.B. Produktion) verbraucht werden (z.B. zugeliessene Materialien und bezogene Serviceleistungen). Für eine systematische und strategische Überprüfung der eigenen Wertschöpfung – z.B. bzgl. Angreifbarkeit im Wettbewerb oder bzgl. Optimierbarkeit – sollte eine strukturierte Checkliste zu den Konfigurationsmöglichkeiten der Wertschöpfung abgearbeitet werden.

Bei den im Folgenden aufgezeigten Konfigurationsmanövern geht es z.B. darum, durch eine geschickte Konfiguration der Wertschöpfung unter Ausnutzung oder Veränderung der dominierenden Geschäftslogik für eine attraktive Gestaltung der Wertschöpfung zu sorgen, die nachhaltig kapitalisiert werden kann. Man kann diese verkleinern, vergrößern oder komplett neu formieren. Diese Manöver können dabei so durchgeführt werden, dass die Branchenwertschöpfung (vertikale Seite der Matrix) entweder gleichbleibt oder verändert wird.



Fokussieren: Hier reduziert ein Unternehmen seine Wertschöpfungstiefe, um sich auf eine bestimmte Wertschöpfungsstufe zu konzentrieren. Dies geschieht dort, wo einerseits eine interessante Marktentwicklung erwartet wird und andererseits eine sinnvolle Positionierung gegenüber der Konkurrenz möglich ist. So hat sich etwa die österreichische Firma Isovoltac auf die Herstellung von Rückseitenfolien für Photovoltaik Module spezialisiert. Dank dieser Fokussierung hat das Unternehmen eine führende Position im Weltmarkt.

Integrieren: Hier wird entweder innerhalb der Branchenwertschöpfung vertikal zwischen zwei Aktivitäten integriert oder es werden horizontal Zusatzleistungen hinzugenommen, die das Spektrum der Aktivität über das für das Produkt notwendige Ausmaß hinaus erweitern. Ein bekanntes Beispiel an dieser Stelle ist BMW Financial Services, die den Kunden innerhalb der BMW Gruppe Möglichkeiten zur Finanzierung und zum Leasing der Fahrzeuge anbieten.

Koordinieren: Auch hier wird der Fokus auf einzelne Aktivitäten der Wertkette mit einer hohen Wertschöpfung gelegt. Gleichzeitig werden allerdings andere Aktivitäten der Wertkette sehr eng koordiniert und gesteuert. Man hat sie an andere Unternehmen vergeben (Outsourcing), da man in ihnen ein zu geringes Potential für die eigene Erzeugung von Mehrwert sieht, aber durch die enge Steuerung als solches ein Mehrwert erzeugt werden kann. Der weltweit agierende Hersteller von Sportschuhen Nike konzentriert sich z.B. im Kern auf Design, Marketing und Vertrieb, die Produktion der Artikel wird jedoch in andere Länder ausgelagert.

Komprimieren: Hier ist die Zielsetzung, die Erhöhung der eigenen Wertschöpfung durch das Ausschalten

von Zwischenstufen (wie dem Einzelhandel) zu erreichen. Begünstigt werden derartige Manöver durch die Möglichkeiten des Internets. Primärer Vorteil ist hier der direkte Zugang zum Endkunden, oft auch verbunden mit schnelleren und günstigeren Ablaufprozessen. Ein bekanntes Beispiel für das Ausschalten von Zwischen- und Einzelhandel ist der deutsche Onlineversand Zalando.

Expandieren: Hier wird die Branchenwertschöpfung dadurch geändert und erhöht, indem eine zusätzliche Aktivität durch einen Wettbewerber in die bestehende Wertkette eingefügt wird. Vorteil ist dann eine Ausdifferenzierung des Leistungsspektrums gegenüber dem Kunden. Der Mobilfunk Service Provider Debitel bspw. vermittelt und vermarktet Mobilfunkdienstleistungen der Mobilfunkanbieter an Endkunden.

Neu konstruieren: Hier wird die bestehende lineare Wertkette aufgebrochen und in eine neue Logik gebracht, die meist auch in einer neuen Prozessfolge ihren Ausdruck findet. Dadurch werden insbesondere die Spielregeln des Geschäfts verändert. Es kommt zu Marktanteils-, Macht- und Wertschöpfungsverlagerungen in der Branchenwertschöpfung. Der dänische Möbelstoffhersteller Kvadrat hat sich dieser Logik bedient, indem er den klassischen Wertschöpfungsprozess umgeht und die Stoffe direkt beim Endkunden designed und vermarktet.

Geschäftsmodell-Optimierung: Kapitalisierung der Wertschöpfung

Wie bereits oben ausgeführt, ist die Wertschöpfung zwar notwendig, aber nicht hinreichend für die Erzielung von Gewinnen.

Zur Geschäftsmodell-Optimierung muss die gewählte Wertschöpfungskonfiguration durch Einnahme der Kapitalisierungsperspektive konkretisiert werden. Erst jetzt kann die Frage, wie ein Unternehmen Geld verdient, differenziert bearbeitet werden. Dabei reicht es nicht aus, sich alleine dem Erlösmodell zuzuwenden. Sicher ist die Entwicklung einer attraktiven Ertragsmechanik das Kernelement der Kapitalisierung. Allerdings zeigt die Erfahrung, dass sich

eine solche Ertragsmechanik nicht ohne gleichzeitige Bearbeitung operativer Fragen bearbeiten lässt. Das Kapitalisierungsmodell umfasst vier Teilmodelle:

1. Im Leistungsangebotsmodell wird festgelegt, mit welchen Produkten und Dienstleistungen bei welchen Kunden welche Bedürfnisse befriedigt werden sollen. Hierbei lässt sich auf den bereits in der Positionierung entwickelten Marktstrategien aufsetzen bzw. auf das in der Wertschöpfungskonfiguration vorgesehene Leistungsspektrum. Im Leistungsangebotsmodell wird festgelegt, was (im Kontext der drei anderen Modelle) ganz genau angeboten werden soll.

Ein bekanntes Beispiel an dieser Stelle ist die Entwicklung des Online-Verkaufsportals Amazon. Beschränkte sich das Unternehmen zu Beginn auf den klassischen Buchverkauf, wurde das Angebot im Laufe der Zeit um ein Vielfaches erweitert.

2. Das Leistungserstellungsmodell definiert die Art und Weise der Struktur der Leistungserstellung. Aufbauend auf der festgelegten Konfiguration der Wertschöpfung, sind deren einzelne Stufen nun detailliert festzulegen, die Ressourcen und Fähigkeiten sind zuzuordnen, und die Make-or-buy-Entscheidungen sind zu treffen. Die Leistungserstellung von Amazon besteht darin, das oben beschriebene Leistungsangebot bereit zu stellen. Amazon kauft seine Waren möglichst günstig ein und erhält auf Grund der großen Abnahmemengen hohe Rabatte.

3. Das Vermarktungsmodell definiert die Beziehung zwischen Kunde und Unternehmen. Hier geht es zuerst einmal um die Erschließung von Kundenpotentialen. Dazu müssen Maßnahmen unternommen werden, um die relevanten Bedürfnisse bestehender und potentieller Kunden zu erkennen und anzusprechen. Das Ansprechen erfolgt über die Ausgestaltung der Vertriebsstruktur und die Festlegung der Distributionskanäle, über die die Kunden gewonnen werden sollen.

4. Im Erlösmodell wird die Frage nach der Ertragsmechanik beantwortet. Dabei geht es um die Identifikation der Bestimmungsfelder in der Preisgestaltung, die Festlegung der eigenen Erlösbasis (Einheiten, Nutzung, Leistung), die Abschätzung der realisierbaren Transaktionserlöse, die Auswahl der Erlöshebel und deren konkrete Ausgestaltung sowie Festlegungen zu Preis- und Zahlungskonditionen, Provisionsgestaltung.



Es ist klar, dass alle vier Teilmodelle systematisch miteinander verbunden sind und voneinander abhängen. Die Erarbeitung der Kapitalisierungsperspektive muss daher als ein iterativer Prozess mit laufender Rückkopplung und Redesign verstanden werden. Während die ersten drei Modelle die Kosten der Erlösgenerierung bestimmen, zeigt das Erlösmodell, wie Umsätze erwirtschaftet werden. Die Verifizierung eines gewählten Kapitalisierungsansatzes erfolgt dann im Businessplan, der das Geschäftsmodell ergänzt.

Fazit

Würde man Unternehmen die scheinbar einfache Frage stellen: „Wie sieht ihr Geschäftsmodell aus?“, kann man die unterschiedlichsten Antworten erwarten. Einige werden in der Lage sein, diese Frage strukturiert und treffend zu beantworten. Ein Teil wird jedoch feststellen, dass sie sich mit dieser augenscheinlich einfachen Frage noch nie im Kern beschäftigt haben. Die oben beschriebene theoretische Herangehensweise an das Thema zeigt, wie komplex diese Fragestellung und deren Beantwortung sein können.

Vor allem zeigt sie aber auch, welches Potential in vielen Unternehmen schlummert, wenn sie es wagen, über das scheinbar Offensichtliche hinaus zu blicken.

