

Nachhaltig Mehrwert schaffen

Erfolg sichern und Wachstumschancen nutzen durch Geschäftsmodell-Innovation mit System

Von Jürgen H. Daum und Karl F. Gruber

CEOs sind sich heute darüber einig, dass erfolgreiche Geschäftsmodell-Innovationen künftig die prominente Quelle von Wettbewerbsvorteilen, nachhaltigem profitabilem Wachstum und Erfolg und damit von Shareholder und Stakeholder Value sein wird. Erfolgsentscheidend für Unternehmen wird, ob sie über die Fähigkeit verfügen, Geschäftsmodelle rechtzeitig an veränderte Markt- und Wettbewerbsbedingungen anpassen zu können. Ein systematischer und ganzheitlich orientierter Prozess der Geschäftsmodell-Innovation, der sich nahtlos ins gesamte Managementsystem einfügt, ist dafür die Voraussetzung. Diesen Prozess zu entwickeln, wird zu einer wesentlichen Managementaufgabe in den kommenden Jahren. Die meisten Unternehmen betreten hier jedoch Neuland. Allgemein gültige Best Practices existieren hier noch nicht. Diese zu entwickeln hat sich das von den Autoren ins Leben gerufene European Business Model Innovation Forum (EBMIF) auf die Fahnen geschrieben. Im folgenden erläutern die Autoren anhand von Beispielen, weshalb die Entwicklung der Fähigkeit zur systematischen Geschäftsmodellinnovation für Unternehmen aller Branchen zur Überlebensfrage wird und wie Geschäftsmodellinnovation im Unternehmen als Prozess institutionalisiert werden kann.

Kann ein erfolgreiches Geschäftsmodell zum strategischen Risiko für den nachhaltigen Erfolg eines Unternehmens werden? So paradox es klingen mag: Ja, wenn nämlich der über lange Zeit erlebte Erfolg „bewährter Wertschöpfung“ das Management nachlässig und blind für solche Entwicklungen im Umfeld (in Technik, Wirtschaft, Politik, Kultur und Gesellschaft), in der Branche, sowie in den Beziehungen zu den Anspruchsgruppen eines Unternehmens (Aktionäre, Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter) werden lässt, die den Erfolg des eigenen Geschäftsmodells mittel- bis längerfristig untergraben können.

Das bewährte Erfolgskonzept hat den Effekt von Scheuklappen, die den Blick auf Entwicklungen an den Rändern und jenseits des aktuellen Geschäftsmodells systematisch behindern. Wenn diese und ihre möglichen Auswirkungen dann schließlich doch erkannt werden, ist es meist bereits zu spät. Die Folge: Im Wettbewerb gerät das Unternehmen in die Defensive, die Risiken steigen, Preise verfallen, Verluste stellen sich ein, und bald ist das Überleben des Unternehmens in Gefahr. Und dies geschieht häufiger als man annehmen möchte.

Ein wesentlicher Grund dafür ist, dass Vielfalt, Ausmaß und Geschwindigkeit von Veränderungen in der Unternehmensaußen und –innenwelt, die sich schnell zu strategischen Risiken entwickeln können, in fast allen Branchen erheblich zugenommen haben. Die Grundlagen des bisher erfolgreichen Geschäftsmodells geraten dann schnell und zunächst unbemerkt in Konflikt mit dem Markt- und Wettbewerbsumfeld. Dies führt nicht nur dazu, dass sich Unternehmen nicht mehr auf bislang gewohnte und bekannte Wachstumstreiber verlassen können, sondern dass auch eingespielte Krisenreaktionen (z.B. Kostensenkungsprogramme, verstärkter Marketingaufwand oder Akquisitionen, „um eine kritische Größe“ zu erlangen etc.) nicht mehr greifen.

Der Gefahr eines solchen „systematischen Versagens“ etablierter Erfolgsmodelle entkommt man nur, wenn man mit System handelt: erforderlich ist es, eine institutionalisierte Systematik im strategischen Unternehmensmanagement zu entwickeln, die es gewährleistet, *agil* existenzbedrohende Entwicklungen rechtzeitig zu identifizieren, ihre möglichen Auswirkungen richtig zu interpretieren und *proaktiv* mit der Innovation des eigenen Geschäftsmodells zu reagieren und dieses umfassend *neu* zu erfinden. Nur so kann es gelingen, den Unternehmenserfolg nachhaltig zu sichern und neues Wachstum zu schaffen.

Unbedingte Voraussetzungen dafür sind:

- Definition des Erfolgsfaktors „Richtiges Geschäftsmodell“ als Ziel des strategischen Managements
- Die laufende Analyse und kritische Reflektion der Stakeholdererwartungen und -beziehungen sowie des Wettbewerbs- und Technologieumfeldes,
- Ein klares Verständnis der eigenen Ressourcen und Kern-Kompetenzen sowie ihrer Rolle im Geschäftsmodell, und schließlich,
- Etablierung der Geschäftsmodell-Innovation als institutionalisierten, systematischen Prozess

Erfolgsfaktor „Richtiges Geschäftsmodell“ als Ziel des strategischen Managements

Genügte es in der Vergangenheit mit dem richtigen Produkt im richtigen Markt zum richtigen Zeitpunkt präsent zu sein, hat die Geschwindigkeit technologischer Entwicklungen, gerade in der Informationstechnik, und der Hyperwettbewerb, den die Globalisierung mit sich bringt, die Erfolgsformel für Unternehmen grundlegend verändert. Nicht mehr so sehr das ‚Was‘, also was ein Unternehmen produziert und am Markt anbietet, sondern vielmehr das ‚Wie‘ ist erfolgsentscheidend: wie das Unternehmen sein Mehrwertangebot, Wertschöpfungsmodell und Ertragsmodell mit seinen Partnern so *kreativ* gestaltet, dass daraus ein Geschäftsmodell entsteht, welches das Unternehmen auch in der nächsten Phase der Marktentwicklung in die Lage versetzt, an der Spitze des Wettbewerbs zu stehen und weiterhin Mehrwert für Kunden, Aktionäre und andere Anspruchsgruppen durch seine Arbeitsaktivitäten zu schaffen.

Statt um das richtige Produkt im richtigen Markt, geht es also darum, über das *richtige Geschäftsmodell* für die richtige Zielgruppe zum richtigen Zeitpunkt zu verfügen und diese Kongruenz immer wieder – und zwar rechtzeitig – herstellen zu können. Denn ein Geschäftsmodell ist immer nur so lange „richtig“, so lange Mehrwertangebot, Wertschöpfungsmodell und Ertragsmodell zusammen sich so in die externen Marktgegebenheiten einfügen, dass sich daraus eine Attraktion für die Kernzielgruppen und andere Unternehmensstakeholder, somit also Wettbewerbsvorteile ergeben. Diese Kongruenz trotz erhöhter Veränderungs- und Wertbewerbsdynamik zu erhalten, ist zur Kernaufgabe des strategischen Managements geworden und muss dessen erklärtes Ziel sein.

Entscheidend ist dabei der Blick auf das gesamte Geschäftsmodell – sowohl auf die aktuelle Ausprägung, als auch auf die darin möglicherweise noch versteckten und ungenutzten Potentiale: auf das gegenwärtige und mögliche zukünftige *Mehrwertangebot* für die Stakeholder, und zwar aus der Perspektive der jeweiligen Zielgruppen; auf die gegenwärtige und zukünftig mögliche Konfiguration des *Wertschöpfungsmodells*, die das Mehrwertangebot schafft, bestehend aus Geschäftsprozessen, Organisation, Betriebsinfrastruktur, Beziehungen zu Geschäftspartnern und Kernkompetenzen und Unternehmenskultur; als auch auf das gegenwärtige und mögliche zukünftige *Ertragsmodell*, das die Erlösquellen und die Kostenstrukturen definiert. Erst die Zusammenschau mit Blick auf die vorhandenen und möglichen zukünftigen Bedürfnisse der

Zielgruppen schafft die Basis, dass für die eigene künftige Wettbewerbsfähigkeit relevante positive und negative Entwicklungen überhaupt erst frühzeitig erkannt werden können.

Dies gestaltet sich jedoch in den meisten Unternehmen noch als Herausforderung: Das Markt- und Technologieumfeld wird beispielsweise vorrangig aus einer Innensicht, aus der internen Perspektive des gegenwärtigen Wertschöpfungsmodells und seiner dominierenden Prozesse und Organisationseinheiten einerseits, und aus der Perspektive des aktuellen Ertragsmodells und seiner dominierenden Erlösquellen und Kostenkomponenten andererseits, betrachtet. Beide Perspektiven lassen nur eine sehr beschränkte Sicht zu und verhindern das rechtzeitige Erkennen von Gefahren, aber auch von neuen Wachstumschancen, die sich zunächst außerhalb der aktuellen Konfiguration entwickeln.

Dies kann fatale Auswirkungen haben - vor allem angesichts der weiter zunehmenden Globalisierung der Wirtschaft und der rasanten Technologie-Entwicklung, insbesondere der Informationstechnik und des Internets. Dies gilt heute für nahezu alle Branchen. Zur Illustration sollen hier einige Beispiele - beginnend mit der Musikindustrie – beleuchtet werden.

Neue Risiken und Wachstumschancen in vielen Branchen

Die Musikindustrie befindet sich momentan in einem fundamentalen Umbruch. Über lange Jahre hatte man von einem extrem erfolgreichen Geschäftsmodell profitiert: dem Verkauf von relativ hochpreisigen Musik-CDs, deren weltweite Vermarktung zusätzlich beträchtliche Economies of Scale möglich machte. Der technische Fortschritt und ein geändertes Kundenverhalten bewirken nun einen tiefgreifenden Wandel.

Ausgangspunkt dafür ist das Bedarfsprofil vieler Konsumenten, für die der Kauf von CDs suboptimal war. Denn wer eigentlich nur einen bestimmten Song haben wollte, musste immer ein ganzes Album, also eine ganze CD kaufen. In dem Moment, in dem Konsumenten über digitale Downloads aus dem Internet eine bessere Möglichkeit bekamen, sich entsprechend ihrem individuellen Geschmack mit Musik zu versorgen, begannen sie sich ihr eigenes Angebot mundgerecht zuzuschneiden und keine CD-Alben mehr zu kaufen.

Diese Entwicklung wurde von der traditionellen Musikindustrie zu lange ignoriert und man konzentrierte sich zu lange Zeit – legitimerweise aber eben nur defensiv – vor allem auf den Schutz der eigenen Rechte und auf die Verfolgung von Raubkopierern bzw. von Nutzern und Betreibern von illegalen Tauschbörsen im Internet. Erst Apple, ein Außenseiter, installierte ein neues Geschäftsmodell, das dem Konsumentenwunsch entsprach und das aktiv die Chancen der neuen Verhältnisse nutzte: direkt über den iPod, Apples digitalem Musikplayer, hat der Konsument nun mittels Apples Online Dienst iTunes einen bequemen Zugang zu legalen Musikdownloads im Internet. Resultat: Apple verkauft in den USA bereits schon mehr Musik als der bisherige Marktführer im Musikhandel, Wal Mart; die Konsumenten freuen sich über einen preisgünstigen Zugang zu den eigenen Lieblingssongs (der Preis liegt bei 99 Cent pro Song); und auch die Musik-Konzerne gehen nicht mehr leer aus: iTunes brachte für sie den Durchbruch beim legalen und kostenpflichtigen Online-Vertrieb von Musik.

Ob aber damit die Musikindustrie längerfristig ausreichend Geld verdienen und die Verluste im traditionellen Tonträgergeschäft ausgleichen kann, muss sich erst noch zeigen. Gleichzeitig steht die Branche auch von anderer Seite unter Druck: die Bedeutung und Ertragskraft der Organisation und Vermarktung von Live-Konzerten und von Merchandise-Artikeln nimmt im Vergleich zum traditionellen reinen Tonträgergeschäft immer mehr zu. Die Folge: Konzertveranstalter, die sich auch mit Merchandising beschäftigen, sind dabei, die Musikkonzerne auszustechen. Dies wird deutlich am Fall von Madonna: wie im Oktober 2007 bekannt wurde, verlässt sie ihre langjährige Plattenfirma und hat beim weltweit größten Konzertveranstalter Live Nation einen 120 Millionen-Dollar-Vertrag unterschrieben.

Beide Entwicklungen zeigen, dass die große Gefahr für die traditionellen Musik-Konzerne darin besteht, die Gestalterrolle bei ihrem Geschäftsmodell zu verlieren und sich weiter hinten in der Wertschöpfungskette und weiter weg vom bezahlenden Kunden einreihen zu müssen – mit der wahrscheinlichen Konsequenz, dass Margen und Gewinnmöglichkeiten sinken werden.

Aber auch in anderen Branchen generieren Veränderungen des Markt- und Technologieumfeldes, laufend und in immer kürzeren Abständen neue strategische Risiken aber auch neue Wachstumschancen. Dies gilt insbesondere für die jüngsten Entwicklungen im Bereich Informationstechnik und des Internet. Einige weitere Beispiele:

Zeitungs- und Buchverlage: Das traditionelle Geschäftsmodell der Zeitungs- und Buchverlage gerät durch das Internet zunehmend unter Druck: Da die Konsumenten immer mehr im Internet Nachrichten lesen und recherchieren, sowie Informationen austauschen und eigene Inhalte dezentral generieren, gerät das Geschäftsmodell der Verlage, das durch eine zentrale, redaktionelle Informationsverarbeitung und Generierung geprägt ist, in Gefahr. Die Anzahl der Leserzahlen und damit auch des Anzeigenaufkommen sinkt bereits seit Jahren kontinuierlich. In den USA haben selbst renommierte Zeitungen bereits ein Fünftel Ihrer Leser eingebüßt und in Deutschland hat das Bibliographische Institut & F.A. Brockhaus angekündigt, dass die gegenwärtige Auflage der seit mehr als 200 Jahre herausgegeben Brockhaus-Enzyklopädie die letzte ist, die in Buchform erscheint. In Zukunft sollen die Inhalte kostenfrei im Internet im Rahmen eines neuen Geschäftsmodells verfügbar sein. Wie genau das neue Geschäftsmodell aussieht, wie attraktiv dieses für die Zielgruppe sein wird, um neues Wachstum zu generieren, bleibt abzuwarten.¹

Banken: Das Internet könnte sich auch auf das klassische Kredit-Geschäftsmodell der Banken auswirken, z.B. über das Angebot von Krediten über Internetbasierte soziale Netzwerke. Dass dies nicht bloße Spekulation ist, zeigen bereits Online-Angebote wie Prosper.com und LendingClub.com, wo jeder Teilnehmer so etwas wie eine kleine Bank darstellt. Den Beteiligten fällt es leichter, sich gegenseitig kleine Summen zu leihen, weil sie sich kennen oder sich zumindest, aufgrund des sozialen Netzwerks, das sie beurteilt, vertrauen. Gleichzeitig gibt sich das soziale Netz nur mit einer minimalen oder gar keinen Zinsmarge zufrieden. Man denke sich dieses Modell verpackt in ein neues, erweitertes Mehrwertangebot für bestimmte Kreditnachfrager, und man hätte, ähnlich wie mit Apple im Fall der Musikindustrie, möglicherweise auch in der Bankenbranche plötzlich ein ganz anderes für bestimmte Zielgruppen hochattraktives Geschäftsmodell, dass mit dem traditionellen Bankenmodell und dessen Ertragsfähigkeit konkurrierte und „First Movern“ einen Wettbewerbsvorteil verspräche.

Softwareindustrie: Die nächste technische Revolution im Internet, die mit dem englischen Schlagwort „the cloud“ bezeichnet wird, wird voraussichtlich auch die traditionellen Geschäftsmodelle der Softwareindustrie umkrempeln. Nicht nur Dokumente, Internetseiten, Fotos oder Videos, sondern auch Softwarecode wird dann nicht mehr auf dem eigenen Rechner abgelegt bzw. installiert, sondern kann in „der Wolke“, also irgendwo auf der Welt in riesigen Datenzentren. Wo genau, kann dann dem Anwender gleichgültig sein. Der Vorteil: Anwender können auf alle ihre Daten, Objekte und Softwareanwendungen von jedem Ort der Welt und über verschiedene Endgeräte (Handy, PC ...) zugreifen. In der Konsequenz würde das Modell „Software on Demand“, also das Vermieten von Software, deutlich an Attraktivität und Relevanz für die Anwender gewinnen und das traditionelle Softwaregeschäftsmodell, das auf dem Verkauf von Lizenzen basiert, zunehmend ablösen. Gleichzeitig ergäben sich aber ganz neue Möglichkeiten für die zielgruppenindividuelle Bündelung von Services und damit für neue Geschäftsmodelle. Der zunehmende Trend zu sogenannten Open-Source-Modellen, bei denen

¹ Siehe: Clausen, S., Lachmann, J., Knappmann, L. und Lamprecht, M., Brockhaus kapituliert vor dem Internet: Verlag stellt Lexikon kostenfrei online. Reaktion auf Kundenschwund. Zweifel an Geschäftsmodell, in: Financial Times Deutschland, 13.2.2008, S. 1 und S. 23.

eine Community von Softwareentwicklern außerhalb der etablierten Unternehmensstrukturen die Softwareentwicklung organisiert, könnte diese Entwicklung gerade bei den Zusatzkomponenten und –services weiter beflügeln.

Fertigungsindustrie: Auch in der traditionellen Fertigungsindustrie ermöglicht die rasante Entwicklung der Informationstechnologie ganz neue Wertschöpfungsmodelle, bei denen Unternehmen Teile ihrer Geschäftsprozesse oder gar ganze Wertschöpfungsketten an Partner so ausgliedern können, dass Prozessintegration und –effizienz erhalten und sogar noch Zusatznutzen entsteht, der sich in neuen oder verbesserten Mehrwertangeboten niederschlägt. Dies kann die etablierten Marktführer gehörig unter Druck bringen, erlaubt aber den erfolgreichen Innovatoren, die Wettbewerbsfähigkeit bei der angestammten Kundschaft zu verbessern und gleichzeitig neue, bislang unzugängliche Marktsegmente, z.B. mit neuen Komplettangeboten bestehend aus traditionellem Produkt und Service, zu erschließen. Derartige „Business Networks“, in denen die eigenen Wertschöpfungsaktivitäten eng mit denen von Partnern verzahnt werden, reichen von Kooperationen im Bereich Forschung&Entwicklung (z.B. Co-Development mit Kunden und Lieferanten), über das Supply Chain Management (z.B. Betreibermodelle in der Lagerwirtschaft), bis zur Vermarktung (z.B. Kooperationen mit Servicepartnern für eine „End-to-End-Solution“).

Die Entwicklungen im Bereich Informationstechnik und des Internet sind aber nicht die einzigen Veränderungstreiber, die sowohl strategische Risiken als auch neue Wachstumschancen darstellen können. Hinzu kommen in den nächsten Jahren, angetrieben durch die weiter wachsende Globalisierung der Weltwirtschaft und der demographischen Verschiebungen, signifikante Marktveränderungen - sowohl in den Märkten der „alten“ Industrienationen, als auch in den Emerging Markets. In den ersteren werden die zunehmende Alterung sowohl der Konsumenten als auch der Arbeitnehmer und in den letzteren das Aufkommen von Millionen von neuen Konsumenten die Rahmenbedingungen für „erfolgreiche Geschäftsmodelle“ verändern. Eine ähnliche Wirkung werden Veränderungen im regulatorischen Umfeld der Unternehmen haben –insbesondere neue Regeln, die ein nachhaltiges und umweltgerechtes Wirtschaften sicher stellen sollen.

Zusammenfassend bleibt festzuhalten: Ohne einen systematischen Ansatz im strategischen Management, der Geschäftsmodell-Innovation hier zum erklärten Ziel und zur Kernaufgabe macht und als institutionalisierten Prozess etabliert, wird man der Gefahr des unbemerkten Versagens eines Erfolgsmodells und des Verpassens neuer strategischer Wachstumsoptionen nur zufällig enttrinnen. Denn im Gegensatz zum Start-Up, in dem meist ein genialer Gründungsunternehmer per Bauchgefühl Geschäftsmodell-Innovation betreibt, ist erfolgreiche Geschäftsmodell-Innovation in etablierten Unternehmen an eine bestimmte, wiederholbare Systematik gebunden, die alle relevanten internen Funktionen und externen Partner einbindet und integriert. Diese beginnt mit der Analyse und kritischen Reflektion der Stakeholdererwartungen und –beziehungen sowie des Wettbewerbs- und Technologieumfeldes.

Laufende Analyse und kritische Reflektion der Stakeholdererwartungen und -beziehungen sowie des Wettbewerbs- und Technologieumfeldes

Am Anfang jeder erfolgreichen Geschäftsmodell-Innovation steht, erstens, ein tiefes und umfassendes Verständnis darüber, was das eigene ‚Produkt‘ für den Konsumenten bzw. Kunden aus dessen Sicht darstellt, worin also das Mehrwert-Angebot an den Kunden besteht. Im Fall der Musikindustrie ist dies nicht die CD an sich, sondern das Musikerlebnis mit den Lieblingssongs und zusätzlich, bei den richtigen Fans, das Live-Erlebnis der Musiker bei Konzerten sowie die Identifizierung mit diesen vermittelt über Merchandise- oder Fanartikel – jeweils zu, subjektiv beurteilt, bezahlbaren Preisen. Dies umfasst somit auch eine Analyse der Preis- und Ertragsmöglichkeiten des Angebots (Ertragsmodell), die übrigens auch die Analyse von Möglichkeiten mit einschließt, wie weitere oder alternative Einnahmeströme generiert werden

können (siehe z.B. das Google-Geschäftsmodell: die ‚Konsumenten‘, also die Bediener der Suchmaschine sind nicht diejenigen, von denen die Einnahmen stammen, oder das Geschäftsmodell der Billig-Fluglinien, bei dem große Teile der Erlöse nicht die Passagiere, sondern Dritte, wie z.B. die Flughäfen liefern). Anschließen würde sich eine Kunden-Mehrwert-Analyse je Segment, die den relativen Mehrwert aus Konsumenten und Kundensicht in Relation zu den Angeboten des Wettbewerbs stellt und die Preissensitivitäten auslotet.

Zweitens - und dies ist gerade für die Identifizierung möglicher zukünftiger Risiken bzw. Wachstumschancen wichtig – muss laufend überwacht und ein Verständnis dafür entwickelt werden, wie Markt- und Technologieentwicklungen die künftigen Präferenzen und das Kaufverhalten von Kunden beeinflussen werden und welche Auswirkungen dies auf die Nachhaltigkeit der Attraktivität des dem gegenwärtigen Geschäftsmodell immanenten Mehrwertangebots haben wird. Der frühzeitig identifizierte latente, bislang unbefriedigte Bedarf der Musikkonsumenten, einzelne Songs kaufen zu können, der bereits in den Zeiten vor dem Internet existierte, könnte im Rahmen einer solchen Analyse aufgedeckt und so bereits einen Hinweis darauf geben, unter welchen Prämissen das gegenwärtige Geschäftsmodell in Gefahr geraten könnte. Das anschließende regelmäßige Prüfen des möglichen Eintretens solcher Prämissen könnte dann einer effektiven strategischen Frühwarnung dienen, die im Rahmen des strategischen Managements idealerweise in eine organisierte und frühzeitige Geschäftsmodell-Innovation mündet, um die Wachstumsoptionen solcher Entwicklungen zu heben und die Risiken zu beschränken bzw. zu kompensieren.

Beim Aufspüren dieser Veränderungstreiber ist die Identifizierung des möglichen strategischen Risikos für das bestehende Geschäftsmodell also nicht das alleinige Ziel. Im Fokus der Aufmerksamkeit steht vielmehr das Identifizieren möglicher neuer Wachstumschancen für das eigene Unternehmen, also der ‚Upsides‘ der neuen Entwicklungen. Ziel ist die Nutzung der damit verbundenen Chancen durch eine pro-aktive Veränderung des bestehenden Geschäftsmodells.

Der erste Punkt, die Entwicklung eines tiefen und umfassendes Verständnisses des aktuellen und potentiellen Mehrwert des eigenen Angebots aus sich des Kunden und Konsumenten, erfordert nicht nur ein Denken vom Kunden- bzw. Stakeholder her, sondern auch entsprechende Prozesse, die das Unternehmen mit ihren momentanen und potentiellen Kunden eng koppelt und auch die Beantwortung von für das Unternehmen unangenehmen Fragen möglich macht, die meist erst die richtigen Hinweise auf bislang nicht bekannte Kundenwünsche bzw. Kundenprobleme geben, die Grundlage neuer, verbesserter Geschäftsmodelle sein könnten.

Der zweite Punkt, das Identifizieren und das Verständnis möglicher zukünftiger Markt- und Technologieentwicklungen, erfordert eine professionelle Szenario-Planung, die die „Driving Forces“ für Veränderungen im Markt- und Technologieumfeld auch außerhalb des bestehenden Geschäftssystems laufend überwacht und die Ergebnisse mit den Erkenntnissen aus der Kunden- bzw. Stakeholder-Analyse abgleicht und so zu einem ersten wichtigen ‚Aha‘-Erlebnis im Unternehmen bzw. im Management führt, das dann als Initialzündung für die Überarbeitung der Strategie und der daraus folgenden Geschäftsmodell-Innovation dient.

Ziel ist dabei die Definition einer neuen Strategie sowohl zur relativen Maximierung des Kundenmehrwerts unter den neuen Marktbedingungen (aus Sicht des Kunden im Vergleich zum Wettbewerb), als auch des Mehrwerts für das Unternehmen in Form von verbessertem Ertrag durch ein neues Geschäftsmodell, das so als Grundlage für die Sicherung der eigenen Wettbewerbskraft und damit von Erfolg und profitablen Wachstum dienen kann.

Ein klares Verständnis der eigenen Ressourcen und Kern-Kompetenzen sowie ihrer Rolle im Geschäftsmodell

Innovation, und das gilt auch für Geschäftsmodell-Innovation, beginnt nicht im luftleeren Raum. Das einzelne Unternehmen muss dort starten, wo es heute steht und seine Stärken und Schwächen hat: bei den aktuell vorhandenen Ressourcen und Kern-Kompetenzen, die dann durch den Innovationsprozess in neue Architekturen und Konfigurationen und somit in neue Geschäftskompetenzen und -möglichkeiten transformiert und so an ein neues Umfeld angepasst und weiter entwickelt werden. Hier beginnt in den meisten etablierten Unternehmen jedoch die Schwierigkeit.

Das bestehende Geschäftsmodell und die damit verbundenen über Jahre eingefahrenen und gewohnten Verfahrens- und Denkweisen verstellen oft den Blick nicht nur nach außen, sondern auch nach innen: auf die wesentlichen Ressourcen und wahren Kern-Kompetenzen eines Unternehmens, mit denen im Markt in Zukunft über ein neues Geschäftsmodell ein Unterschied gemacht werden kann. Die traditionelle Plattenfirma sah die eigene Kernkompetenz vor allem darin, Musiker zu vermarkten, indem CDs verkauft werden und in den zugehörigen Prozessen und Strukturen. Möglicherweise verstecken sich aber im bisherigen Geschäftsmodell ganz andere, weitere Kompetenzen, z.B. in Form von bislang dem Management nicht bekanntem oder nur rudimentär erahntem intellektuellem Kapital, z.B. bestimmtes Verfahrens- oder Technologie-Know How oder Beziehungen zu in einem neuen Geschäftsmodell wichtigen Kooperationspartnern.

Eine integrierte Analyse der vorhandenen Ressourcen und Kern-Kompetenzen aus einer breiten Perspektive, welche die Sichten unterschiedlicher Funktionen und Hierarchieebenen im Unternehmen, aber auch von wichtigen externen Stakeholdern mit einbezieht, und unter Berücksichtigung der vorangegangenen Analyse der Stakeholdererwartungen und -beziehungen und des Wettbewerbs- und Technologieumfeldes, kann so das zweite ‚Aha‘-Erlebnis auslösen, das dann bereits den Pfad für die Geschäftsmodell-Innovation selbst erkennen lässt: nämlich zur Neugestaltung des Mehrwertangebots und des Wertschöpfungsmodells, so dass das Unternehmen in die Lage ist, auch in Zukunft, unter veränderten Markt- und Technologiebedingungen, die eigenen Stärken in Wettbewerbsvorteile und ein attraktives Ertragsmodell umzusetzen

Geschäftsmodell-Innovation als institutionalisierten, systematischen Prozess etablieren

Die eigentliche Herausforderung für erfolgreiche Geschäftsmodell-Innovation besteht jedoch darin, sowohl die erfolgreiche Implementierung der neuen Konfiguration sicher zu stellen, als auch den gesamten Prozess der Geschäftsmodell-Innovation sicher wiederholbar zu machen. Letzteres ist deshalb wichtig, da sich das Unternehmensumfeld auch in Zukunft verändern wird und das Geschäftsmodell dann an diese Veränderungen wieder angepasst bzw. durch ein neues Geschäftsmodell ersetzt werden muss. Und dies wird künftig häufiger geschehen als in der Vergangenheit. Denn auch die Wettbewerber werden versuchen, eigene Vorteile durch Geschäftsmodell-Innovationen zu erlangen. Je mehr sich das Spielfeld im Wettbewerb jedoch vom reinen Produkt zum Geschäftsmodell verlagert, desto mehr ist Prozesssicherheit bei der Geschäftsmodell-Innovation gefragt. Diese ist nur durch einen institutionalisierten Geschäftsmodell-Innovations-Prozesses zu erreichen.

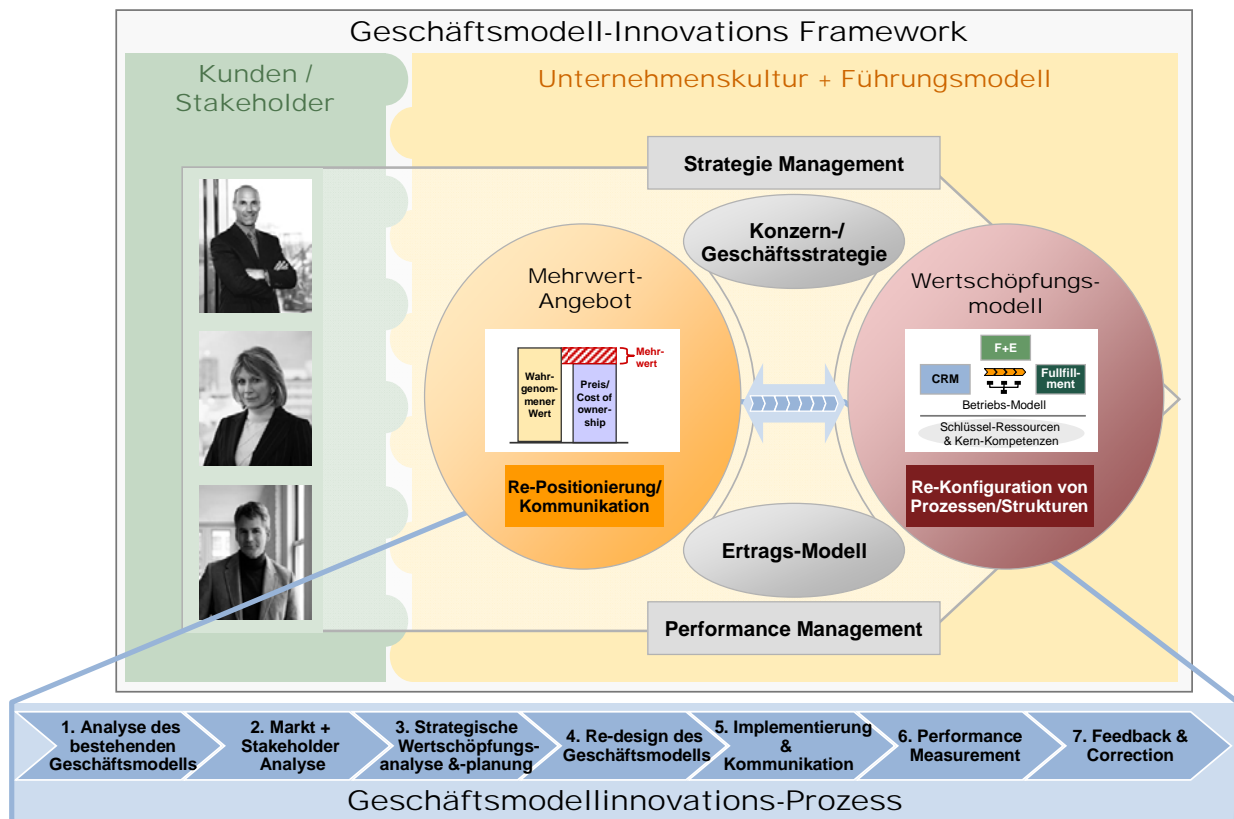
So wie Unternehmen heute gewohnt sind in der Produktentwicklung systematisch auf Basis eines definierten Prozesses zu handeln, genauso wird dies in Zukunft auch im Feld der Geschäftsmodell-Innovation geschehen. Was heute noch geniale Unternehmer, wie z.B. Steve Jobs bei Apple, leisten, muss in Zukunft auch Managern in Unternehmen möglich sein, die ohne

den Gründer auskommen müssen. Dazu müssen alle, in der Regel auf viele Köpfe verteilte, für die Geschäftsmodell-Innovation relevanten Kompetenzen, über einen systematischen Geschäftsmodell-Innovations-Prozess gebündelt und integriert und als explizites Verfahrenswissen gesichert werden. Erst die Institutionalisierung eines solchen Prozesses im Unternehmen ermöglicht die kontinuierliche und erfolgreiche Geschäftsmodell-Innovation.

Die Transformation von Geschäftsmodell-Innovation von einem spontanen Vorgang in einen systematischen, institutionalisierten Prozess bedeutet, dass Einzelaufgaben identifiziert, diese zu Abläufen (Prozessen) zusammengefügt, und Verantwortlichkeiten (Organisation) definiert und ein professionelles Change Management aufgesetzt werden müssen.

Die Prozessschritte umfassen:

1. Analyse des bestehenden Geschäftsmodells (Innensicht): Wie schaffen wir heute Mehrwert für welche Kunden, Stakeholder und Shareholder? Wie verdienen wir Geld?
2. Analyse der Kunden- und Stakeholderwünsche bzw. des Markt- und Technologieumfeldes (Außensicht): welche möglichen Treiber der Veränderung unserer Marktposition im jetzigen Geschäftsmodell existieren?
3. Strategische Wertschöpfungs-, Ressourcen- und Kernkompetenzanalyse: Welche möglichen Szenarien ergeben sich aus Punkt 2? Über welche Kernkompetenzen und über welche Ressourcen verfügen wir - auch unabhängig vom jetzigen Geschäftsmodell?
Daraus resultiert die strategische Planung: Welche strategische Optionen eröffnet uns das zur Stärkung unserer Wettbewerbsfähigkeit und für zukünftiges Wachstum unter Berücksichtigung unserer Unternehmensphilosophie und Marktpositionierung?
Auswahl der geeigneten Strategieoptionen auf der Basis ausgewählter Effizienz-, Effektivitäts- und Kompatibilitätskriterien (Kompatibilität von Mehrwertangebot, Wertschöpfungsmodell und Ertragsmodell).
4. Re-Design des Geschäftsmodells aufgrund der im Rahmen der Strategie definierten neuen Mehrwert-Angebots, des Wertschöpfungsmodells und des Ertragsmodells: Was ist unser künftiges Mehrwert-Angebot für unsere Kunden? Wie kommunizieren wir dieses? Welches sind die neuen Kern-Geschäftsprozesse? Wie entwickeln wir diese? Welche Rollen und Fähigkeiten der Mitarbeiter müssen wir ausbauen? Welche Kooperationspartner spielen eine wichtige Rolle? Wie gestalten und entwickeln wir die Kooperation und die zugrundeliegenden Geschäftsprozesse? Welche organisatorischen Veränderungen ergeben sich daraus? Was bedeutet dies für unsere Geschäftsinfrastruktur (Standorte, IT,...)? Wie verdienen wir Geld im neuen Geschäftsmodell (woher kommen die Erlöse? Welche Kosten werden wo generiert?) etc.
5. Implementierung und Kommunikation der Veränderung: Wie sieht das ‚Projekt-Drehbuch‘ aus? Wer ist für welche Maßnahmen verantwortlich? Was sind die Ziele? Ist der Grund für die Geschäftsmodell-Innovation und das neue Geschäftsmodell für alle Mitarbeiter und Partner nachvollziehbar dargestellt? Sind die Ziele realistisch und pragmatisch?
6. Ergebniskontrolle und Performance-Measurement: Haben wir die angezielten Ergebnisse / Projektmeilensteine erreicht? Zeigen sich die anvisierten Wirkungen des neuen Geschäftsmodells im Markt?
7. Feedback & Correction: Wo gibt es Anpassungsbedarf?



Geschäftsmodell-Innovations Framework und –Prozess

(Quelle: European Business Model Innovation Forum – EBMIF)

Da der Prozess der Geschäftsmodell-Innovation quer durch Unternehmen bzw. den Geschäftsbereich geht, besteht eine wesentliche Aufgabe bei der Institutionalisierung des Prozesses darin, diesen in Form von fest zugeordneten Verantwortlichkeiten in einer formalen Organisation zu verankern.

Einzelne Prozessschritte benötigen einen ‚Eigentümer‘. Eine Möglichkeit ist die Aufteilung der einzelnen Prozessschritte auf verschiedene Abteilungen im Unternehmen, und zwar auf diejenigen, die bei der jeweiligen Aufgabenstellung den größten Beitrag leisten können. Erforderlich ist dann ein starkes übergreifendes Projektmanagement und die Projektleitung und –koordination in einer Hand – z.B. bei der strategischen Planungsabteilung. Die andere Möglichkeit ist, dass eine eigens geschaffene neue Funktion ‚Program Office Geschäftsmodell-Innovation‘ für den Prozess zuständig ist, und die anderen Abteilungen zuarbeiten.

In beiden Fällen ist im Rahmen des ‚Change Management‘ auch auf die informelle Organisation zu achten. Hierbei geht es darum, genügend Commitment für ein neues Geschäftsmodell bei Mitarbeitern und Geschäftspartnern zu gewinnen und die Unternehmenskultur, sowie die interne informelle Kommunikation in die gewünschte Richtung zu fördern.

Systematische Geschäftsmodellinnovation ist Neuland für die meisten Unternehmen – Best Practices müssen erst noch entwickelt werden

Erfolgreiche Geschäftsmodell-Innovationen werden zukünftig die prominente Quelle von Wettbewerbsvorteilen, nachhaltigem profitablen Wachstum und Erfolg und damit von Shareholder und Stakeholder Value sein. Ein systematischer, standardisierter und ganzheitlich orientierter Prozess der Geschäftsmodell-Innovation, der sich nahtlos ins gesamte Managementsystem einfügt, ist dafür die Voraussetzung.

Diesen Prozess zu entwickeln, wird zu einer wesentlichen Managementaufgabe in den kommenden Jahren. Dabei sind eine ganze Reihe von Herausforderungen zu meistern. Gefordert ist eine neue integrative, funktionsübergreifende Betrachtung normativer, strategischer und operativer Ecksteine in der Führung des Unternehmens, die bislang beim ‚Standard-Geschäftsmodell‘ der Branche als fest zementiert und nicht weiter beachtenswert betrachtet wurden. Es geht um nichts anderes als um ein architektonisch *innovatives Wertschöpfungsdesign* zur nachhaltigen Generierung von Kunden-Mehrwert und Differenzierung und damit von profitabilem Wachstum und Erfolg. Das bedingt die interdisziplinäre Zusammenarbeit in unternehmensübergreifenden Netzwerken – gefragt ist beispielsweise sowohl die operative Detailorientierung eines Fertigungsingenieurs, die finanzstrategische Perspektive eines Investmentbankers, als auch die erhöhte Wachsamkeit des Risikomanagers. Gerade Letzterer muß sein besonderes Augenmerk auf alle im Zuge der Entwicklung und Umsetzung der Geschäftsmodell-Innovation einhergehenden Risiken legen. Das gilt nicht nur – wie bereits angesprochen – für das Management strategischer Risiken, sondern auch für die Identifizierung, Messung und Überwachung infrastruktureller Risiken, die gerade in der Implementierung von Geschäftsmodell-Innovationen in erhöhtem Maße auftreten können.

Wie wird das im praktischen Tagesgeschäft möglich? Wie kann die bereits vorhandene Intelligenz im Unternehmen konsolidiert bzw. integriert und weiter entwickelt werden? Wie kann die Intelligenz außerhalb des Unternehmen, von Kunden, Geschäftspartnern und anderen Stakeholdern dazu genutzt werden?

Die meisten Unternehmen betreten hier Neuland. Allgemein gültige Best Practices existieren hier noch nicht. Diese zu entwickeln hat sich das von den Autoren ins Leben gerufene European Business Model Innovation Forum (EBMIF) auf die Fahnen geschrieben, welches Fachleute aus Unternehmen verschiedener Branchen, verschiedener Unternehmensfunktionen und aus verschiedenen europäischen Ländern mit dem Ziel zusammenbringt um

- gemeinsam eine ‚Guideline‘ für systematische erfolgreiche Geschäftsmodell-Innovation zu entwickeln
- die Teilnehmer beim ‚Verkauf‘ und bei der Implementierung der entwickelten Konzepte in ihren Organisationen zu unterstützen und
- Erfahrungen und ‚Lessons Learned‘ auszutauschen.

Weitere Informationen dazu sind über die Autoren erhältlich.

Über die Autoren:

Juergen H. Daum ist Management Adviser und Chief Solution Architect der Business Solution Architects Group der SAP in Walldorf und Mitgründer des Europäischen SAP Best Practice Network. In dieser Rolle fungiert er für die CFOs und Finance Professionals zahlreicher europäischer Unternehmen als Ideen- und Impulsgeber bei der Neuausrichtung der Finanzorganisation und der Unternehmenssteuerung. Außerdem ist er Gründer und Leiter des International Institute of Enterprise - Heidelberg, ein Think Tank und eine Trainingsorganisation, die in den Bereichen Unternehmensführung, Entrepreneurship und Innovationsmanagement tätig ist.

Karl F. Gruber ist Director Operational Risk Management im Corporate Center der Deutschen Bank in Frankfurt. Zuvor war er bei der Deutschen Bank für internationale Schlüsselprojekte in den Bereichen Organisationsentwicklung, Compliance, Controlling, Capital and Risk Management, und Marketing and Communications verantwortlich (z.B. Restrukturierung, Post-Merger-Integration, Cost Containment, Risikomanagement, Internal Branding, Wachstumsinitiativen). Er hat das Senior Management bei der Deutschen Bank auf Gruppen-, Sparten- und Regional-Ebene seit mehr als 20 Jahren beraten.