

Leitfaden zur Geschäftsmodell-Innovation

Wie Sie ihre Konkurrenten nachhaltig hinter sich lassen



Dr. Wieselhuber & Partner GmbH,
Unternehmens-
beratung:

◀◀ Dr. Walter J.
Stadlbauer,
Geschäftsführer

◀ Andreas M.
Lohner, Senior
Projektleiter

Eine Antwort auf diese „Frage aller Fragen“ findet sich bereits 500 v. Chr. in dem Buch „die Kunst des Krieges“ von Sünzī: „In all deinen Schlachten zu kämpfen und zu siegen ist nicht die größte Leistung. Die größte Leistung besteht darin, den Widerstand des Feindes ohne Kampf zu brechen.“

Frei übersetzt in unsere heutige Wirtschaftssprache heißt das: Unternehmer gestalten Erfolge, indem sie Märkte und Marktanteile erobern ohne sich im direkten Wettbewerb aufzureiben. Sie erfüllen die (sich ändernde) Nutzenerwartungen und richten ihr Geschäftsmodell darauf aus.

Ein Geschäftsmodell ausrichten – was heißt das eigentlich? Wann ist es Zeit es zu überprüfen und weiterzuentwickeln? Woher können „kreative“ Anleihen für Ihr Unternehmen gewonnen werden? Wie ist konkret vorzugehen? Kurzum: Und worauf müssen Sie als Unternehmer achten, um nachhaltig ihre Konkurrenten hinter sich zu lassen?

Geschäftsmodell-Innovation – was heißt das eigentlich?

Die Analyse der wissenschaftlichen Literatur und aktueller Publikationen zeigt, dass Begriff des Geschäftsmodells bzw. der Geschäftsmodell-Innovation sehr unterschiedlich verwendet.

Allen Interpretationen ist jedoch eines gemeinsam: Es geht darum, die (sich ändernden) Nutzenerwartungen der Kunden jeden Tag aufs Neue bestmöglich zu erfüllen. Die aktive Gestaltung dieser Aufgabe ist die „Königsdziplin“ der Unternehmensführung – hier drückt der oberste Lenker nicht nur seinem Unternehmen, sondern in manchen Fällen auch der gesamten Branche seinen individuellen Stempel auf – das ist nicht Management by Fashion, sondern echte unternehmerische Basisarbeit.

Neue Nutzenerwartungen im SHK-Markt

Die Welt der deutschen Sanitär-, Heizungs- und Klimatechnik ist im Wandel: Der Konsolidierungsprozess im Markt schreitet voran. Wettbewerb findet weltweit statt. Vertriebsstrategien werden immer vielschichtiger. Marken sind omnipräsent und in Multi-Channel zu managen. Der Beratungs- und Servicebedarf nimmt stetig und in allen Berei-

chen zu. Für unterschiedliche Betriebsgrößen werden unterschiedliche neue Geschäftsmodell-Lösungen möglich. Der Veränderungsbedarf ist enorm.

Die Umfeldynamik, der wir sowohl als Privatpersonen wie auch als Unternehmer ausgesetzt sind, ist mittlerweile atemberaubend geworden. Mit der gleichen Geschwindigkeit ergeben sich neue Geschäftsrisiken und Unsicherheiten, aber auch neue Chancen im SHK-Markt. Hier seien nur einige aktuelle Beispiele genannt:

- Der demographische Wandel und die Alterung der Gesellschaft beschleunigen den Trend hin zu barrierefreien Komplettbädern und „Universal design“.
- Bei der Sanierung und Modernisierung des Wohnungsbestandes berichten Firmen von einer Zielgruppenverschiebung hin zu Hausbesitzern, die vor allem den Wert ihrer Immobilie dauerhaft erhalten wollen.
- Eine effiziente Nutzung der verschiedenen Ressourcen wird immer wichtiger und zieht sich durch alle Bereiche hindurch – egal ob Wasser, Wärme, Kälte oder Energie. Auf Produktebene finden wir die Waschtisch-WC Kombination, die Abwasser des Waschtischs für das WC nutzt; Heizen und Kühlen erfolgt mit integrierten Systemen, so dass die Marktsegmente Heating und Ventilation-Air-Condition konvergieren.
- Immer komplexere und intelligentere Systeme rund ums Haus entstehen. Sensorik, Elektronik, IT ist nicht mehr wegzudenken, sei es bei der kabellosen dialogfähigen Armatur oder der Überwachung und Dokumentation der Trinkwasserhygiene in intelligenten Rohrleitungssystemen.
- Marken werden inszeniert, no-name Produkte haben immer weniger Chancen. Marketing-Parallelen mit der Lebensmittelindustrie sind auszumachen – Hersteller betreiben neben ihrem Vertriebsweg über den Einzelhandel eigene Shops (z.B. Maggi-Kochstudios, Ritter-Sport-Schokoladenwerkstätten um nur zwei aktuelle Beispiele zu nennen). Bzw. wie in der letzten RAS-Ausgabe von Herrn Klein gefragt „wo sind die Haribos unter den Sanitärmarken,

die beim Fachhandwerk und dadurch dann auch beim Handel auf Begeisterung treffen?“

Entscheidend ist dabei folgende Erkenntnis: Die Kombination all dieser Einflussfaktoren führt zu gravierenden – teils schleichenden, teils aber auch fast eruptiven – Veränderungen der Wertvorstellungen und somit auch der Nutzenerwartungen der Bauträger, Hausbesitzer, des Fachhandwerks und des Handels. Es kommt darauf an, zunächst die Potenziale dieser Veränderungen zu erkennen und anschließend das Nutzenversprechen, das das eigene Unternehmen seinen Kunden gibt, entsprechend danach auszurichten. Dabei gilt es schneller und konsequenter als die Marktbegleiter zu handeln. Manchmal ist dies mit vergleichsweise geringen Modifikationen möglich. In anderen Fällen sind hingegen gravierende, mitunter unkonventionelle Schritte notwendig, um langfristig eine dominante Wettbewerbsposition zu erreichen und diese zu sichern.

Wer hätte gedacht, dass Fliegen eines Tages billiger ist als Bahn fahren? Wer hätte sich vorstellen können, dass etablierte Produktionsunternehmen sich gänzlich von der Fertigung verabschieden, sich ausschließlich auf das Markenmanagement konzentrieren und weltweit die Wertschöpfung für die Produkte einer Reihe von Partnern überlassen, die zusätzlich den Technologiefortschritt in Händen halten? Wer hätte gedacht, dass Tütensuppen- und Schokoladenhersteller eigene Shops betreiben?

Diesen Beispielen ist eines gemeinsam: Die beteiligten Unternehmen haben ihr Geschäftsmodell den veränderten Nutzenerwartungen angepasst, und in einigen Fällen nicht nur ihr Unternehmen, sondern sogar ihre gesamte Branche revolutioniert.

Branchengrenzen verlieren an Bedeutung

In der heutigen Zeit dürfen strategische Geschäftsmodell-Überlegungen keineswegs an den Grenzen der eigenen Branche stehen bleiben – ganz im Gegenteil: Gerade dort lauern die größten Bedrohungen durch potenzielle Wettbewerber – und gerade dort ergeben sich auch die größten Chancen!

Im HVAC-Markt bildet sich eine neue Wettbewerbslandschaft heraus. Heizungshersteller stehen mittlerweile in Konkurrenz mit Klimaanlagenhersteller, Energieversorger und Contracting-Anbieter. Dieses Phänomen be-

zeichnet man als „Business Migration“, d.h. Unternehmen überschreiten ihre traditionellen Produkt- und Branchengrenzen und eröffnen dadurch neue Geschäftsfelder – mit neuartigen Geschäftsmodellen.

Diese Unternehmen greifen in der Regel „aus dem Windschatten“ der etablierten Marktteilnehmer an – oftmals mit verblüffend einfachem Ansatz. Sie bedienen sich aus dem Baukasten vorhandener Produkte und Leistungen und kombinieren diese zu neuen Leistungspaketen. Eine hochprofitable Vermarktung kann plötzlich möglich werden, weil sie (latent vorhandene) Kundenbedürfnisse auf eine neue Art optimal anspricht und somit dem direkten Wettbewerbsvergleich und den damit verbundenem Preiskampf entzieht. Die Nutzung dieser Schnittstellen als Reservoir für neue Geschäfte ist einer der wesentlichen Ansatzpunkte des Konzeptes der Geschäftsmodell-Innovation. Oftmals können die Bedürfnispotenziale an diesen Schnittstellen mit wenigen, einfachen Veränderungen der eigenen Wertschöpfung erreicht und in Geschäfte mit Ertrag verwandelt werden. Viele vorhandene Kernkompetenzen sind bereits auf neue Zielsegmente anwendbar, d.h. latente Bedürfnisse können durch geschickte Rekonfiguration der vorhandenen Produkte und Dienstleistungen mit geringem Aufwand bedient werden und sich so zu neuen Erlösträgern entwickeln.

Die Wirkmechanismen eines Geschäftsmodells

Jedes Unternehmen arbeitet mit einem spezifischen Geschäftsmodell – aber nicht alle bezeichnen es auch so bzw. stellen dessen

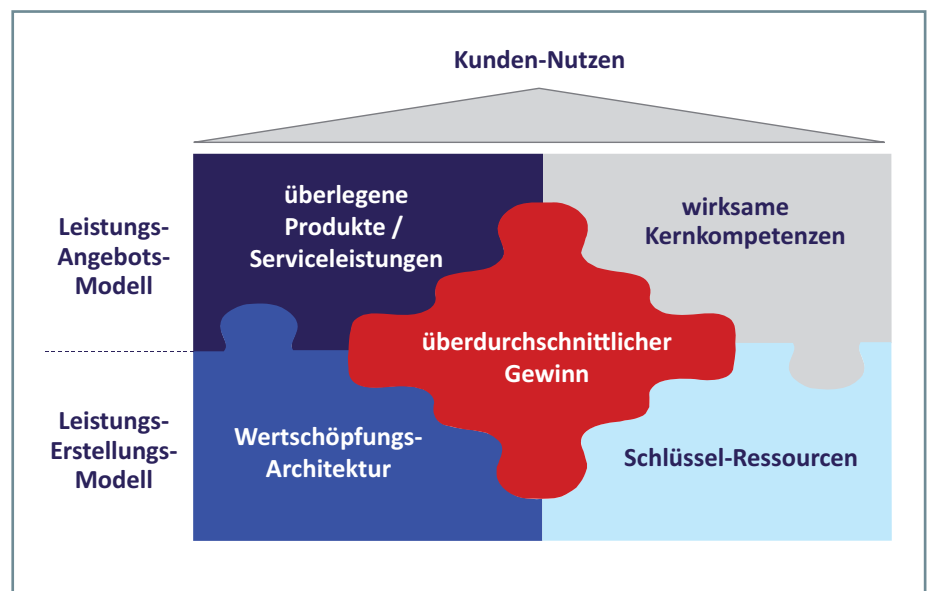
Wirkungszusammenhänge in den Mittelpunkt ihrer strategischen Überlegungen. Doch wie sehen diese Wirkungszusammenhänge aus?

Im Kern basiert ein Geschäftsmodell immer auf zwei erfolgsentscheidenden Dimensionen:

1. Die Leistungsangebots-Dimension: sie fokussiert das Nutzenversprechen (die „Value Proposition“), mit dem das Unternehmen antritt, um ein spezifisches Bedürfnis seiner Abnehmer schneller, besser und evtl. anders als seine Mitbewerber zu erfüllen.
2. Die Leistungserstellungs-Dimension: sie beinhaltet die Wertschöpfungsarchitektur und die dafür benötigten Schlüsselressourcen (Technologie, Kapital, Personal, ...) auf die Erfüllung des Nutzenversprechens hin zu konfigurieren.

Die Halbwertszeit des eigenen Geschäftsmodells erkennen

Ob eine solche Geschäftsmodell-Anpassung im Sinne einer Evolution in kleinen, aufeinander abgestimmten Schritten verläuft, oder ob es eher eine gravierende, revolutionäre Veränderung sein sollte, hängt unternehmensspezifisch von zahlreichen Parametern ab. In den meisten Fällen ist es ausreichend, „nur“ einzelne Teile des Geschäftsmodells neu auszurichten oder neu zu kombinieren, mit dem Ziel wesentliche Erfolgsfaktoren für das bisherige Geschäft nicht unangemessenen Risiken auszusetzen. Das darf im Umkehrschluss jedoch kein „zu kurzes Springen“ bedeuten!



Indikatoren dafür, dass die Halbwertszeit des eigenen Geschäftsmodells erreicht ist, können ganz unterschiedlich sein, z.B. abnehmende Kundendenkungsbeiträge, abnehmende Ressourceneffizienz, Marktanteilsverluste von Wettbewerbern oder ein sehr schnelles Wachstum neuer Mitbewerber, die bereits mit neuartigen Geschäftsmodellen den Markt bearbeiten. Häufig ist es bei solch Anzeichen schon zu spät für ausschließlich evolutionäre Schritte. Für größere Sprünge bedarf es hingegen einer Revolution des Geschäftsmodells – gegebenenfalls auch über Branchengrenzen hinweg.

In vier Schritten zu einem überlegenen Geschäftsmodell

Schritt 1: Identifizieren Sie die neuen Nutzenerwartungen der Kunden

Bereits die Analyse ist als Ausgangspunkt für Veränderungen ein kreativer Prozess. Hierbei werden die Branchengrenzen bewusst ausgeblendet und der entsprechende Wettbewerb auch außerhalb der jeweiligen Branche in die Analyse mit einbezogen. Der Kundennutzen wird unabhängig von bestehenden Produkten und Leistungen systematisch zerlegt. Wertschöpfungsketten von Lieferanten und Abnehmern werden gezielt analysiert. Außerdem erfolgt eine Einbeziehung an die eigene Wertschöpfung angrenzender Problemlösungen, die auch von nicht wettbewerbsrelevanten Marktteilnehmern stammen können. So können neue Zielsegmente und ihr jeweiliges Potenzial transparent abgebildet werden. Mit dieser Vorgehensweise dient die Analyse nicht nur der Standortbestimmung sondern wird bereits zu einem kreativen Instrument zur Identifikation neuer Geschäftsfelder und potenzieller Geschäftsmodelle.

Oftmals widersprechen die neu identifizierten Märkte bisherigen Betrachtungsweisen. Nischenmärkte offenbaren plötzlich ihr Potenzial für neue Zielgruppen, möglicherweise werden zudem Stammgeschäfte im Hinblick auf ihr zukünftiges Ertragspotenzial „entzaubert“. Auch Überraschungen im Hinblick auf bedrohliche Aktivitäten außerhalb des gewohnten Wettbewerbsumfeldes sind bei solchen Analysen nicht selten.

Schritt 2: Quantifizieren Sie den Nutzenbeitrag ihre Wertschöpfungsaktivitäten

Der Blickwinkel nach innen zielt auf eine nutzenorientierte Zerlegung bzw. Dekompositi-

on ab. Zumindest gedanklich erfolgt eine Form der „kreativen Zerstörung“ der Wertschöpfungsarchitektur ihres Unternehmens. Der Nutzenbeitrag jeder einzelnen Wertschöpfungsaktivität wird hinterfragt und dem dafür notwendigen Kosten- und Kapitaleinsatz gegenübergestellt. Hierzu wird ein quantitatives Modell erstellt, um zu belastbaren und dadurch konsensfähigen Erkenntnissen über den Wertbeitrag der jeweiligen Strukturelemente zu gelangen.

Wie so oft ist die Betrachtung nach innen der sensibelste Teil der Analyse. Werden Wertbeiträge einzelner Aktivitäten der Wertschöpfungskette hinterfragt, so zeigen die meisten Organisationen eine hohe Kreativität bezüglich der Rechtfertigung ihrer Unverzichtbarkeit für die Zukunft. Nicht selten verweisen die Führungskräfte einzelner Abteilungen oder Divisionen auf die Ertragskraft ihrer Segmente und mobilisieren erhebliche Widerstandskräfte gegen geplante Veränderungen. Abhilfe kann hier nur eine objektive Herstellung von Zusammenhängen zwischen der Inanspruchnahme von Ressourcen und dem jeweiligen Nutzenbeitrag schaffen. Wenn Nutzenbeitrag und Kostenanteil bzw. Kapitalbindung und Nutzen in einem auffälligen Missverhältnis stehen, setzt die „kreative Zerstörung“ an. Manches ist vielleicht historisch gewachsen und inzwischen obsolet, einiges können andere Marktteilnehmer aufgrund ihrer Kernkompetenzen oder Standorte einfach besser oder billiger. Nicht nutzenstiftende Aktivitäten führen somit bei konsequenter Hinterfragung zu Kostensenkungspotenzialen und zur Freisetzung wertvoller Ressourcen an Kapital und Menschen, die in neue Aktivitäten investiert werden können.

Schritt 3: Konfigurieren Sie das Geschäftsmodell neu

Aufbauend auf den Erkenntnissen aus der Analyse von Leistungsangebot und Leistungserstellung ergeben sich in der Regel mehrere Alternativen zur Geschäftsmodell-Innovation, die ausgearbeitet und einander gegenübergestellt werden.

Diese unterscheiden sich neben inhaltlichen Aspekten

- im Ausmaß der Veränderung des Nutzenversprechens an den Kunden,
- in den damit verbundenen Pioniervorteilen und somit der Verteidigungsfähigkeit gegenüber Nachahmern und Trittbrettfahrern,

- im Grad der Veränderung gegenüber dem heutigen Geschäftsmodell und dem damit verbundenen Implementierungsaufwand (evolutionär oder revolutionär),
- im darin liegenden Chancenpotenzial sowie
- in den damit verbundenen Kosten und Risiken

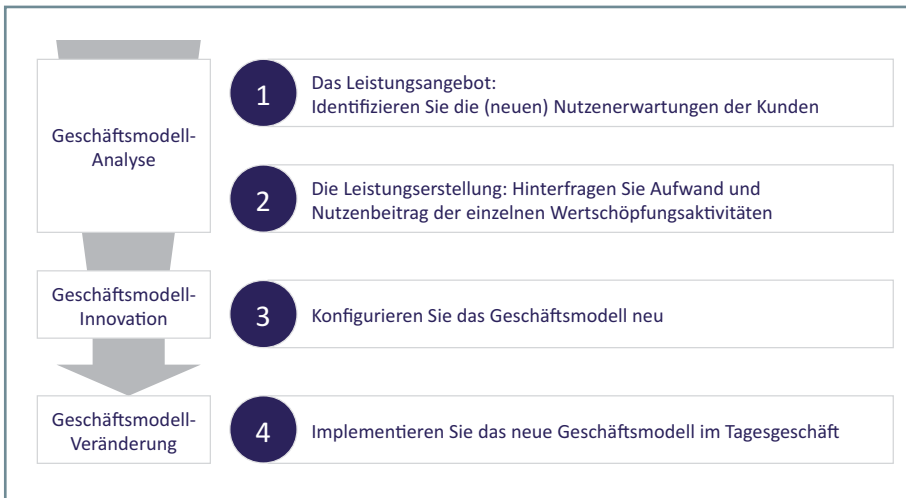
Eine elementare Bedeutung kommt dabei der Neukonfiguration der Wertschöpfungsarchitektur zu. Hier müssen sowohl die Strukturen innerhalb der eigenen Branchen, d.h. inkl. der klassischen Lieferanten, Abnehmer und Wettbewerber betrachtet werden, als auch die Schnittstellen zu angrenzenden und verbundenen Branchen, um die sich dort ergebenden Bedrohungen abwehren und neue Geschäftspotenziale erschließen zu können.

Daraus ergeben sich Ansatzpunkte für strategische „Wertschöpfungsmanöver“, die oftmals simultan in mehrere Richtungen erfolgen können:

- Einzelne Aktivitäten werden ersatzlos gestrichen, andere neu organisiert.
- In manchen Bereichen ist Outsourcing, in anderen aber durchaus auch Insourcing der richtige Weg.
- Wenn neue Kernkompetenzen für die Weiterentwicklung des Geschäftsmodells notwendig werden, reichen die Maßnahmen von Kooperationen bis hin zu M&A-Lösungen.
- Es kann erforderlich werden, neue Geschäftsideen von vorneherein auszugliedern und das Erlösmodell entsprechend anzupassen.
- Die Veränderungen reichen oftmals bis in die formale Unternehmensstruktur sowie in die rechtlichen Einheiten.
- ...

Schritt 4: Implementieren Sie das Geschäftsmodell im Tagesgeschäft

Abschließend werden die einzelnen Alternativen / Szenarien bewertet, ggf. nochmals überarbeitet und gegeneinander abgeglichen. Für das ausgewählte Geschäftsmodell werden die Schritte zur Implementierung in einem strategischen Masterplan definiert, terminlich aufeinander abgestimmt und zur Umsetzung freigegeben. Ein professionelles Projektmanagement und kontinuierliches Umsetzungscontrolling inkl. laufender Feinjustierung ist hierbei von elementarer Bedeutung, damit die Implementierung des neuen Geschäftsmodells im Tagesgeschäft gelingt.



Konformes „Mitschwimmen“ im Markt oder echte strategische Innovation?

Mehr und mehr sind die Grenzen des operativ Möglichen erreicht, nach zahlreichen Kostensenkungsrunden findet sich kaum mehr Raum für weitere Einsparungen. Neue Produkte führen nur noch sehr selten zu nennenswerten Marktanteilsgewinnen, sondern sind eher Ersatz für Bestehendes und erhö-

hen die Komplexität im Unternehmen. Angesichts der Volatilität der Märkte und der zunehmenden Verunsicherung über die Zukunft wird propagiert, man könne gar nicht wirklich langfristig handeln, sondern „Sichtflug statt Instrumentenflug“ sei das Gebot der Stunde.

Wir sind hier anderer Meinung! Gerade jetzt ist die „Stunde der Strategen“, denn aufbauend auf den Erfolgen der operativen Optimierung muss die strategische Komponente

wieder aktiv in den Mittelpunkt der Überlegungen gerückt werden. Dabei sind aber eine neue Herangehensweise und neue Methoden erforderlich, denn die Welt ist – nicht erst seit dem September 2008 – im Begriff, sich dramatisch zu verändern.

Der oben dargestellte Ansatz zur Gestaltung eines überlegenen Geschäftsmodells folgt keinen Lehrbuch-Schemen, sondern ist aus unserer täglichen Projektpraxis heraus entwickelt und somit individuell, umfassend, pragmatisch und innovativ. Indem der Kundennutzen im Mittelpunkt steht, die Überwindung von Branchengrenzen in die Überlegungen mit einbezogen wird und indem gleichzeitig die gesamte Wertschöpfungsarchitektur unter Aufwands-Nutzen-Überlegungen analysiert wird und in ihrer bisherigen Form zur Disposition steht, werden die Türen für wirklich neue Lösungen aufgestoßen.

Oder mit den Worten Sünzi's „Der General, der eine Schlacht gewinnt, stellt vor dem Kampf im Geiste viele Berechnungen an ... so führen viele Berechnungen zum Sieg und wenig Berechnungen zur Niederlage – überhaupt keine erst recht!“

smart beauty
MADE IN
KLUDI

Erfrischend.
Klar. Und ganz
en Vogue.
KLUDI O-CEAN



www.kludi.com

• KLUDI •