

Geschäftsmodell-Innovation

Wie Sie auf Wachstumskurs bleiben, indem Sie Ihr Geschäft neu erfinden

Wir unterstützen Unternehmen seit 2002 weltweit dabei, mit Strategie profitabel zu wachsen und Spitzenleistungen zu erzielen.

Zu unseren Kunden gehören mittelständische Weltmarktführer und globale Konzerne.

Unsere Leistungen bieten wir in Deutsch, Englisch und Französisch an.

Weitere Informationen finden Sie hier: www.hanswalterfuchs.com

Kontakt:

 HANS WALTER FUCHS
INTERNATIONAL CONSULTING
Giselherstraße 13
67547 Worms
Tel.: 06241/2049921
info@hanswalterfuchs.com

© Hans Walter Fuchs 2010. All rights reserved.

Geschäftsmodell-Innovation

Wie Sie auf Wachstumskurs bleiben, indem Sie Ihr Geschäft neu erfinden

Attraktive und wachstumsstarke Märkte ziehen Unternehmen magisch an. Sie sehen hier die Chance, ihr Kapital optimal zu verzinsen. Das führt zwangsläufig zu einer zunehmenden Wettbewerbsintensität in diesen Märkten, oft verbunden mit fallenden Preisen und Überkapazitäten. Als Beispiel sei hier das Geschäft mit Mobiltelefonen genannt. Vor 20 Jahren war das Handy noch ein teures Prestigeprodukt, das wichtigen Entscheidungsträgern vorbehalten war, die jederzeit erreichbar sein mussten. Heute ist das Handy zum modischen Massenprodukt geworden, und die Hersteller stehen unter starkem Preis- und Wettbewerbsdruck.

Wie kann ein Unternehmen reagieren, wenn sein Markt immer unattraktiver wird?

- Das Unternehmen kann sich zurückziehen, indem es z.B. die strategische Geschäftseinheit, mit der es den betreffenden Markt bedient, verkauft und den Erlös dazu verwendet, sich in attraktiveren Branchen zu engagieren.
- Das Unternehmen kann Wettbewerber übernehmen und dadurch neutralisieren.
- Das Unternehmen kann sich Wettbewerbsvorteile durch Optimierung verschaffen. Dazu gehört z.B. die Verschlinkung von Prozessen, Veränderung der Aufbaustruktur, Reduzierung des Produktportfolios auf die ertragskräftigsten Produkte oder Erweiterung des Portfolios, um neue Zielgruppen zu bedienen.

Diese 3 Strategien werden von Unternehmen in engen Märkten mit unterschiedlichem Erfolg durchgeführt und haben eines gemeinsam: Sie bewegen sich innerhalb des bestehenden Geschäftsmodells. Die existierenden Marktbedingungen werden als gegeben hingenommen, und das Unternehmen versucht, sich ihnen anzupassen, indem es das, was es immer getan hat, jetzt noch besser macht.

Eine radikal andere Herangehensweise bietet die Geschäftsmodell-Innovation. Hier gibt man sich nicht damit zufrieden, das Bestehende nur *besser* zu machen, sondern man sucht nach ganz neuen Wegen, um es *anders* zu machen. Ein Beispiel für Geschäftsmodell-Innovation ist die Musikindustrie: Ausgelöst durch die technologischen Möglichkeiten des Internet, wird heute immer mehr Musik direkt aus dem Web heruntergeladen. Dieses neue Geschäftsmodell hat dramatische Konsequenzen für die Hersteller von Musik-CD's, die bis heute keine Antwort auf diese Bedrohung gefunden haben.

Was ist ein 'Geschäftsmodell' und wie geht man vor, um es zu verändern?

Ein Geschäftsmodell besteht aus 4 Bausteinen

1. Wertangebot: Leitfrage: Welchen Wert oder Nutzen bieten wir welcher Zielgruppe? Der Wert

liegt nicht nur in einem spezifischen Produkt, sondern auch in der Art und Weise, wie es zur Verfügung gestellt wird. Um beim Beispiel Musikindustrie zu bleiben: Der Musiktitel ist der gleiche geblieben, aber der Download über das Internet ist etwas völlig anderes als der Kauf des Titels auf einer CD!

2. Ressourcen: Leitfrage: Welche Ressourcen benötigen wir, um das Wertangebot zu erbringen? Zu den Ressourcen gehören z. B. Menschen, Vertriebspartner, Absatzkanäle, Technologie, Informationen und Marken.
3. Prozesse: Leitfrage: Welche Prozesse benötigen wir, um unser Wertangebot in gleichbleibender Qualität und profitabel zu vermarkten? Dazu gehören z. B. die Produktentwicklung, Einkauf, Produktion, Marketing und die Personalrekrutierung.
4. Das Profit-Modell: Leitfrage: Wie erwirtschaften wir unseren Profit? Dies beinhaltet z. B. Kostenmanagement, die Nutzung von Skaleneffekten, Lagerumschlag und Durchlaufzeiten.

Ideen für neue Geschäftsmodelle finden

Um Ideen für neue Geschäftsmodelle zu finden, empfiehlt es sich, diese 4 Leitfragen auf das eigene Geschäft anzuwenden und mit dem Zusatzwort 'anders' zu stellen. Beispiel: 'Auf welche *andere* Art und Weise können wir unsere Produkte dem Kunden zur Verfügung stellen als bisher?'

Beispiele

- Hilti *verkauft* seine Bohrhämmer heute nicht mehr, sondern *least* sie an die Handwerker.
- Die in finanzielle Schwierigkeiten geratene dänische Lan & Spar-Bank transformierte sich Ende der achtziger Jahre in eine Direktbank – gut 6 Jahre bevor die ersten Internet-gestützten Onlinebanken in den USA auftauchten! Anstatt ihre Dienstleistungen – wie im klassischen Geschäftsmodell – in der Bankfiliale anzubieten, bot Lan & Spar die Abwicklung über das Telefon (und später über das Internet) an.
- Im Unterschied zum klassischen Möbelhaus liefert Ikea seine Möbel als Bausatz zur Selbstmontage, nicht als fertiges Möbelstück.

Wenn das Wertangebot (Baustein 1 des Geschäftsmodells), wie in den Beispielen geschildert, dem Kunden über andere Vertriebskanäle oder in anderer Form zugänglich gemacht wird, dann hat das in der Regel weitreichende Folgen für die 3 anderen Bausteine des Geschäftsmodells (Ressourcen, Prozesse, Profit-Modell). Sie müssen angepasst und, falls nötig, radikal verändert werden, damit das neue Wertangebot profitabel vermarktet werden kann.

Beispiel Hilti

- Ressourcen und Prozesse: Im klassischen Geschäftsmodell (Verkauf von Bohrhämmern) lag der

Fokus auf dem Management von Vertriebskanälen und der Produktion in Niedriglohnländern. Im neuen Modell (Vermietung von Bohrhämmern) liegt der Fokus auf dem Direktvertrieb, dem Management von Mietverträgen und der IT-gestützten Lagerhaltung.

- Profit Modell: Im klassischen Geschäftsmodell erzielte Hilti nur noch niedrige Margen und der Fokus lag auf einem schnellen Lagerumschlag. Im neuen Modell sind die Margen signifikant höher und der Fokus liegt auf Vorhaltung, Reparatur und Austausch der Mietgeräte.

Vorgehensweise zur Entwicklung eines neuen Geschäftsmodells

Anhand der folgenden Schritte können Sie überprüfen, ob eine Veränderung des Geschäftsmodells ein geeigneter Ansatz für Ihr Unternehmen ist.

1. Wie hat sich der Markt, in dem Sie tätig sind, in den letzten 3 Jahren entwickelt? Wie wird er sich voraussichtlich entwickeln? Zunehmender Wettbewerb, Preisverfall und Austauschbarkeit der Produkte sind Anzeichen für zurückgehende Marktattraktivität. Wenn Sie in einer solchen Situation sind, sollten Sie umgehend handeln.
2. Stellen Sie zunächst die Frage, wie Sie Ihr Geschäft optimieren können. Welche Prozesse können Sie verschlanken? Welche Produkte sollten Sie einstellen, weil sie Verlustbringer sind? Die nächste Frage lautet: Wie können Sie neue Alleinstellungsmerkmale aufbauen? Besteht z. B. die Möglichkeit, bestehende Produkte zu verbessern oder neue Produkte mit eindeutigen Wettbewerbsvorteilen auf den Markt zu bringen. Falls Sie an der Produktschraube kurzfristig nicht drehen können, prüfen Sie, ob Sie über produktbegleitende Dienstleistungen wie z. B. Wartungsverträge, Kunden-Beratung oder Fernüberwachung neue Wettbewerbsvorteile aufbauen können.
3. Die in den Punkten 1 und 2 vorgestellten Möglichkeiten liegen noch innerhalb Ihres bestehenden Geschäftsmodells. Im Prinzip tun Sie hier das, was Sie immer getan haben – aber besser oder kostengünstiger. Wenn die so geschaffenen Wettbewerbsvorteile nur gering sind oder vom Wettbewerb schnell kopiert werden können, stellt sich die Frage, was Sie grundsätzlich anders machen können, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Sie beginnen jetzt, über die Veränderung Ihres Geschäftsmodells nachzudenken.
4. Stellen Sie die folgenden Fragen:
 - Was möchten unsere Kunden wirklich? Hilti fand heraus, dass seine Kunden in Wirklichkeit kein Interesse daran haben, teure Bohrhämmer zu kaufen und instandzuhalten. Vielmehr brauchen sie das richtige Gerät zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort in einwandfreiem Zustand, um eine bestimmte Aufgabe auszuführen (z. B. Bohren von Löchern).
 - Welche Möglichkeiten gibt es, den Kunden Ihre Produkte anders zur Verfügung zu stellen als bisher? Z. B. Miete statt Kauf (Hilti), Online über das Internet, statt physisch (Lahn & Spar-Bank), im Bausatz statt als fertiges Produkt (Ikea).

- Besteht die Möglichkeit, sich als Dienstleister zu positionieren, der auch Produkte liefert, statt als Produkthersteller? Beispiel: IBM wandelte sich Anfang der neunziger Jahre vom Großcomputer-Hersteller zum IT-Dienstleister, der *auch* Computer liefert und entging so knapp der Insolvenz.

Fazit

In Märkten mit schwindender Attraktivität, charakterisiert durch Preisverfall, starken Wettbewerb und austauschbare Produkte, müssen Unternehmen handeln, um ihre Marktposition zu behaupten. Im ersten Schritt gilt es herauszufinden, ob durch Prozessoptimierung, Verbesserung bestehender Produkte, Einführung neuer Produkte mit klaren Alleinstellungsmerkmalen oder durch das Anbieten von produktbegleitenden Dienstleistungen neue Wettbewerbsvorteile geschaffen werden können.

Falls diese Überlegungen nicht zu überzeugenden Ergebnissen führen, muß sich ein Unternehmen die Frage stellen, was es *grundsätzlich* anders machen kann. In einem systematischen Prozess kann es die 4 Bausteine seines Geschäftsmodells (Wertangebot, Ressourcen, Prozesse, Profit-Modell) analysieren und daraus Ideen für eine Veränderung ableiten.

Die diskutierten Beispiele zeigen, dass Geschäftsmodell-Innovation in jeder Branche möglich ist. Die wichtigste Voraussetzung für das Gelingen, ist die Einstellung des Managements: Es muß bereit sein, bisherige Glaubenssätze und Überzeugungen über Bord zu werfen und radikal umzudenken.