

# Überprüfung der Robustheit von Geschäftsmodellen als permanente Managementaufgabe

**Die zunehmende Dynamik und Unvorhersehbarkeit der Märkte zwingen Unternehmen ihre Strategien und Planungen immer häufiger zu hinterfragen und dabei zudem in zwei Richtungen zu denken. Einerseits muss das bestehende Geschäftsmodell effizienter gestaltet werden, um Marktanteile und Wettbewerbspositionen zu verteidigen, andererseits muss es regelmäßig radikal in Frage gestellt werden, um neue Produkte oder Geschäftsmodelle zu entwickeln, welche die Grundlage für die langfristige Überlebensfähigkeit sind. Aber wie kann ein Unternehmen sein Geschäftsmodell systematisch und effizient überprüfen und damit diese wichtige Aufgabe erfüllen?**

Technologische Veränderungen haben die Geschäftsmodelle früherer Weltmarktführer wie Nokia und Kodak überholt, sodass diese letztendlich vom Markt verschwunden sind. Die jüngere Vergangenheit kennt eine Vielzahl von solchen Beispielen, in denen traditionsreiche Unternehmen in ihren angestammten Märkten ihre jahrzehntelange Vormachtstellung an neue Wettbewerber verloren haben. Hätte dies verhindert werden können? Welche Lehre können Unternehmensführungen nun aus diesem prominenten Beispiel ziehen?

Festzustellen ist, dass die meisten der über viele Jahrzehnte hinweg erfolgreichen Unternehmen es gewohnt waren, sich im klassischen Marktanteilswettbewerb über Verbesserungen der Effektivität und Effizienz in ihrer Wertschöpfungskette gegen den Wettbewerb zu behaupten oder sich durch Prozess- und Produktinnovationen vom Wettbewerb zu differenzieren. Dagegen erobern die neuen Wettbewerber über neue Nutzenargumente oder Vorgehensmodelle Marktanteile und verändern damit die althergebrachten Gesetzmäßigkeiten der attackierten Märkte. Dieses veränderte Vorgehen wird vielfach von den etablierten Anbietern nicht antizipiert, sodass sie keine passenden Verteidigungsstrategien entwickeln, um ihre Marktpositionen zu verteidigen. Letztendlich verlieren sie ihre Vormachtstellung und scheiden schlimmstenfalls aus dem Markt aus.

Diesen veränderten Spielregeln sind nicht nur Großunternehmen, sondern auch mittelständische Unternehmen ausgesetzt, deren Frühwarnsysteme regelmäßig noch weniger ausgeprägt sind, als die der großen Konzerne. Zudem finden die Veränderungen des wirtschaftlichen Umfeldes und der Technologien deutlich schneller statt, sodass Geschäftsmodelle häufiger und regelmäßiger überprüft werden müssen, um in dieser schnelllebigen Zeit wirtschaftlich mithalten zu können. In der Folge bedarf es aus unserer Sicht eines pragmatischen Ansatzes, der in einer überschaubaren Zeit mit begrenzten Mitteln durchführbar ist und den auch kleinere Unternehmen regelmäßig anwenden können.

## Innovative Vorgehensweisen berücksichtigen auch neue Gefahren

Das im Weiteren beschriebene Vorgehen basiert methodisch auf dem Business Model Navigator™, der von der Universität St. Gallen zur Entwicklung von Geschäftsmodellen entworfen wurde. Die Forscher fanden heraus, dass 90 Prozent aller neuen Geschäftsmodelle nicht wirklich neu, sondern Rekombinationen von 55 bestehenden, erfolgreichen Mustern sind. Normalerweise wird das Verfahren eingesetzt, um neue Geschäftsmodelle für ein Unternehmen zu entwickeln. Es lässt sich aber auch hervorragend einsetzen, um das bestehende Geschäftsmodell nach potenziellen Gefahren zu untersuchen und damit die Robustheit zu ermitteln. Dazu werden im Rahmen einer kreativen Workshop-Methodik die möglichen Bedrohungen herausgearbeitet. Nach einer Bewertung dieser Gefährdungspotenziale sind mögliche Gegensteuerungsmaßnahmen zu entwickeln und umzusetzen. Ausgangspunkt der Überprüfung der Robustheit ist das eigene Geschäftsmodell in seinem aktuellen Ökosystem (Abb. 1). Um einen möglichst großen Erkenntnisgewinn zu erzielen, empfiehlt es sich, die Workshops mit gemischten Teams aus Führungskräften und in der Materie unerfahrenen Mitarbeitern durchzuführen. Letztere sind weniger in den betrieblichen Gepflogenheiten verhaftet und haben somit einen unvoreingenommenen und klaren Blick von außen. Des Weiteren sollte ein Moderator, der Impulse zur Diskussion geben kann, den Workshop führen.

Im ersten Schritt erfolgt die Beschreibung des eigenen Geschäftsmodells über die vier in der folgenden Abbildung ersichtlichen Dimensionen anhand der Leitfragen. Wer sind unsere Kunden? Was verkaufen wir? Wie stellen wir die Leistung her? Womit erzielen wir unseren Ertrag? Je nachdem, wieviel Zeit für den Prozess zur Verfügung steht, bieten sich hierzu unterschiedliche Workshop-Methoden an, wie beispielsweise die Gruppenarbeit anhand von Karten, mithilfe derer die Teilnehmer ihre Ideen festhalten können.

Abb. 1: Die Beschreibung des eigenen Geschäftsmodells und die Analyse der Einflussfaktoren des Umfeldes stehen im Fokus der Überprüfung



Da die vier Dimensionen des Geschäftsmodells dem ständigen Einfluss sich permanent ändernder, äußerer Faktoren (Trends und Technologien) ausgesetzt sind und zudem durch ebenfalls verändertes Verhalten der übrigen Marktteilnehmer (Kunden, Partner und Wettbewerber) beeinflusst werden, muss in der Erfassung der Ausgangssituation auch über diese Faktoren und Stakeholder Transparenz geschaffen werden. Hierzu bedarf es einer passenden Vorbereitung durch den Moderator.

In den weiteren Schritten werden die folgenden Fragen beantwortet, um das Gefährdungspotenzial zu ermitteln:

1. Wer sind die relevanten Akteure mit Blick auf mein Geschäftsmodell und was sind deren jeweiligen Ziele und Einflussmechanismen?
2. Wie haben sich diese im Lauf der Zeit verändert und welche Implikationen ergeben sich hieraus für das Geschäftsmodell?
3. Zeigen Veränderungen in den Wettbewerbsbedingungen Richtungen für eine Veränderung des Geschäftsmodells auf? Wenn ja, welche?
4. Gab es in der Vergangenheit in der Branche signifikante Innovationen beim Geschäftsmodell? Wenn ja, was waren die Auslöser hierfür?
5. Welche Technologien beeinflussen gegenwärtig das Geschäftsmodell?
6. Wie verändern sich diese Technologien? Wie sehen diese Technologien zukünftig aus?
7. Was sind die relevanten Trends in meinem Umfeld?
8. Wie wirken diese Trends auf die unterschiedlichen Akteure eines Geschäftsmodells? Werden Schwächen oder Stärken des Geschäftsmodells durch diese tendenziell verstärkt oder abgeschwächt?

Nach einer Bewertung und Priorisierung dieser Gefährdungspotenziale sind mögliche Gegensteuerungsmaßnahmen zu entwickeln und umzusetzen.

## Umsetzungserfolg wird zunehmend von Wandlungsfähigkeit bestimmt

Die notwendigen Gegensteuerungsmaßnahmen werden immer häufiger neue und ungewohnte Vorgehensweisen beinhalten. Das hat erhebliche Auswirkungen auf die Organisation. Diese Veränderungen fordern dazu auf, die bisher vor allem effizienzgeprägte Unternehmenskultur zu überdenken. Es müssen zukünftig zwei verschiedene Kulturen im Organisationsmodell berücksichtigt werden. Einerseits die bisher verfolgte Effizienzkultur, die im Wesentlichen die Prozess- und Produktoptimierung unterstützt, und andererseits eine Innovationskultur. Sie stellt die Wandlungsfähigkeit des Unternehmens in den Mittelpunkt und hat eine wesentliche Bedeutung für das Gelingen von Umsetzungen. Die Wandlungsfähigkeit von Organisationen wird entscheidend für deren Überlebensfähigkeit sein, deshalb sollte sie regelmäßig überprüft werden.

### Fazit

Die Robustheit von Geschäftsmodellen ist – ebenso, wie die (notwendige) Wandlungsfähigkeit von Unternehmen – regelmäßig auf den Prüfstand zu stellen. Hierbei ist es notwendig, nicht nur in Technologien und Produkten, sondern auch außerhalb der eigenen Branchenlogik und in Geschäftsmodellen zu denken. Die regelmäßige Bewertung der möglichen Handlungsoptionen unter Berücksichtigung der Zukunftstrends und der technologischen Möglichkeiten ist die Basis für unternehmerische Entscheidungen zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit. Der Einsatz systematischer und kreativer Werkzeuge in einem klaren Prozess hilft dabei, sich nicht zu verzetteln.

Gerne unterstützen wir Sie dabei, den Prozess anzustoßen und den Umsetzungserfolg zu sichern!

#### Harald Kam

Dipl.-Kfm.  
Geschäftsführender Gesellschafter der  
Buchalik Brömmekamp Unternehmensberatung

Schwerpunkte: Entwicklung ganzheitlicher Wertsteigerungs- und Restrukturierungslösungen, auch in Insolvenzsituationen, Begleitung von Transformationsprozessen, Projekt- und Programm-Management

Tel. 0211-82 89 77 157  
harald.kam@buchalik-broemmekamp.de

