

Die Robustheit von Geschäftsmodellen überprüfen

Die zunehmende Dynamik der Märkte zwingt 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, die die Grundlage für die langfristige Überlebensfähigkeit sind. Aber wie kann ein Unternehmen sein Geschäftsmodell systematisch und effizient überprüfen und damit diese wichtige Aufgabe erfüllen? Harald Kam, Geschäftsführender Gesellschafter der Buchalik Brömekamp Unternehmensberatung, beschreibt ein passendes Vorgehen.



Harald Kam

Technologische Veränderungen haben die Geschäftsmodelle früherer Weltmarktführer wie Nokia und Kodak überholt, sodass diese letztendlich vom Markt verschwunden sind. 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 Marktanteils-wettbewerb 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. Folglich bedarf es eines pragmatischen Ansatzes, der in einer überschaubaren Zeit mit begrenzten Mitteln durchführbar ist und den auch kleinere Unternehmen regelmäßig anwenden können.

Gefahren berücksichtigt

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. Um einen möglichst großen Erkenntnisgewinn zu erzielen, empfiehlt es sich, 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 Abbildung ersichtlichen Dimensionen anhand der Leitfragen. Wer sind unsere Kunden? Was verkaufen wir? Wie stellen wir die Leistung her? Womit erzielen wir unseren Ertrag? 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



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

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.

Wandlungsfähigkeit

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.

Harald Kam



I want to source the most innovative actuation technologies for my process and I need to keep my vendor selection process simple.

YOU CAN DO THAT

BETTIS A wide range of innovative Bettis™ actuation technologies enables Emerson to solve all your valve actuation requirements. Whether you require state-of-the-art intelligent actuators with incorporated digital communications, pneumatic and electric actuators tailored to your on/off specifications or a fully integrated, SIL compliant, Valve Operating System™ (VOS), Emerson has a solution for your process. The new Bettis TEC2 electric actuator expands the torque range for both rotary and linear small valve applications with Model 500. Emerson is your actuation source. To find out more scan code below or visit www.emerson.com/bettis



The Emerson logo is a trademark and a service mark of Emerson Electric Co. © 2017 Emerson Electric Co.



EMERSON. CONSIDER IT SOLVED.

PLEIGER
Maschinenbau GmbH & Co KG

- Hydr. und elektro-hydr. Schwenkantriebe
- Hydraulische Systeme und Steuerungen
- Tank-Mess-Systeme
- Kreiselpumpen für Wasser und Abwasser
- Metallgießerei für Bunt- und Leichtmetall

INNOVATION UND QUALITÄT

Kompakter elektro-hydr. Stellantrieb mit integrierter Steuerung!

NEU

- Komplette Automatisierung im Gehäuse
- Lokaler Betrieb vor Ort (abschließbar)
- Fail Safe (ESD) Funktion verfügbar ≤1 Sek
- Nur Elektrokabel erforderlich, keine Rohre
- Einfache Bedienung
- Einfach- oder Doppelwirkend
- Ansteuerung Analog, Digital oder via Modbus (RTU)
- Schnelllauf (öffnen) optional
- Partial Stroke
- IP68

Mehr Informationen auf:
www.pleiger-maschinenbau.de

