Geschäftsmodellfallen

In ihrer Entwicklung durchlaufen Unternehmen unterschiedliche Phasen mit unterschiedlichen Herausforderungen. Dabei kann es erforderlich werden, sich über eine Anpassung des Geschäftsmodells Gedanken zu machen. Bei der Wahl der richtigen Unternehmensstrategie, die in einem Geschäftsmodell umgesetzt wird, helfen unsere Checklisten.

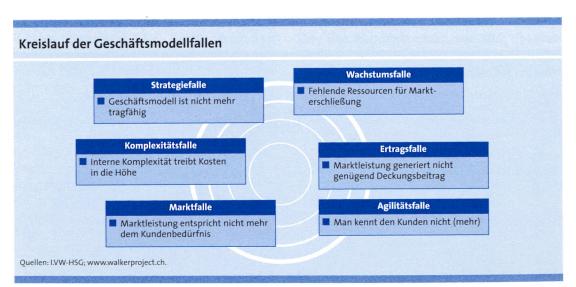


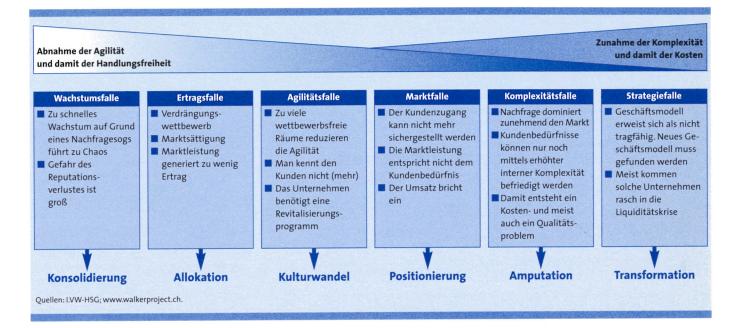
Bruno Catellani, Projektleiter von "Future.Value" am Insti tut für Versicherungswirtschaft der Universität St. Gallen und Geschäftsführer von "ValueOuest"

Iedes Unternehmen, jede Geschäftseinheit durchläuft im Rahmen ihrer Entwicklung verschiedene Phasen. Von der Gründung über die Expansionsphase hin bis zu einer allfälligen Geschäftsauflösung verändern sich die unternehmerischen Herausforderungen und somit auch die Anforderungen an das Geschäftsmodell einer Unternehmung. So besteht die Herausforderung in der Gründungsphase oft darin, in einem rasch expandierenden Markt die notwendigen Ressourcen und Kapazitäten aufzubauen und Kunden zu gewinnen. Unter den Mitarbeitenden herrscht eine euphorische Pionierstimmung, Organisation und Steuerungsinstrumente sind nur rudimentär definiert. Je reifer und gesättigter ein Unternehmen wird, desto stärker sind formalisierte Strukturen sowie komplexe Steuerungsinstrumente notwendig. Mitarbeitermotivation und Change-Management gewinnen an Bedeutung. Strategiearbeit bedeutet deshalb, die eigenen Geschäftsmodelle zu hinterfragen und an die

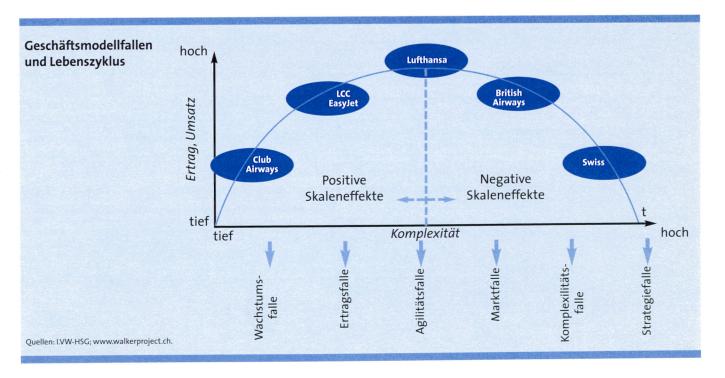
veränderten Bedingungen des Marktes anzupassen. Geschäftsmodelle sind das Bindeglied zwischen den vorherrschenden Marktanforderungen und den eigenen unternehmerischen Fähigkeiten. Das Geschäftsmodell definiert, wie die angestrebte, überlegene Wettbewerbspositionierung durch die vorhandenen Kompetenzen erreicht werden kann. Gerade in sich rasch verändernden oder sich auflösenden Märkten ist die Definition des Geschäftsmodelles und der Geschäftslogik ein vorrangiger Schritt in der Strategiefindung.

Je rascher sich die Märkte verändern, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass das vorhandene Geschäftsmodell nicht mehr genügt. Das Institut für Versicherungswirtschaft der Universität St. Gallen (I.VW-HSG) und die Architekten für Geschäftsmodelle von Walker Project Partners AG haben sechs Fallen identifiziert, welche das weitere Wachstum und die Wettbewerbsfähigkeit ei-





nes Unternehmens limitieren. Obwohl die sechs Geschäftsmodellfallen in einer logischen Abfolge stehen, muss ein Unternehmen sich nicht zwingend von einer Falle in die nächste begeben. Oft können Unternehmen durch proaktive Strategiearbeit ihre Geschäftsmodelle über Jahrzehnte agil halten. Verschiedene Unternehmen derselben Branche können zugleich in verschiedenen Lebenszyklusstadien stehen und sich so in unterschiedlichen Fallen befinden. Für Manager ist es entscheidend, sich bewusst zu wer-



Quick Audit für Entscheider 1

Checkliste zur Ermittlung der aktuellen Unternehmensposition

zutrifft, auch wenn es manchmal schwer fällt (weil struktionen.

Mit diesem Fragebogen ermitteln Sie, in welcher der beide Aussagen oder keine Aussage zutrifft). Kreuzen sechs Geschäftsmodellfallen Ihr Unternehmen/Ihre Sie dann die zugehörige Zahl (1 oder 2) in der ent-Geschäftseinheit am ehesten steckt. Wählen Sie für je- sprechenden Spalte an. Wenn Sie alle Fragen beantde der folgenden 30 Fragen jenes Statement aus, wel- wortet haben, übertragen Sie Ihre Antworten bitte in ches am ehesten auf Ihr Unternehmen/Ihre Einheit die Tabelle unten rechts. Dort finden Sie weitere In-

		1	2
ÏP.	UNSER UNTERNEHMEN/UNSERE GESCHÄFTSEINHEIT IST ES EIN PROBLEM, DASS		
,,	1 wir den Markt gar nicht rasch genug beliefern können		
	2 ein harter Wettbewerb um Marktanteile herrscht		
	Tailur auton und Wundensermenten tätig sind		
	wir in zu vielen Teilmärkten und Kundensegmenten tätig sind wir nur noch selten echte Innovationen auf den Markt bringen		
	1 andere Konkurrenten innovativer sind als wir		
	neue Wettbewerber aus anderen Branchen in unseren Markt eindringen		
	1 wir keine spezifischen Produkte für verschiedene Vertriebskanäle haben		
	2 wir zu viele Produktvarianten haben		
	1 sich die Mitarbeitenden an ihrem Mikroumfeld (Team, eigene Aufgabe) anstatt an den		
	Gesamtzielen des Unternehmens orientieren		
	z viele Mitarbeitende innerlich gekündigt haben		
;	1 wir zu wenig gut ausgebildete Mitarbeitende auf dem Markt finden		
	2 wir das Wissen und die Potenziale der Mitarbeitenden zu wenig mobilisieren		
	wir zu viele Partnerschaften mit Unternehmen eingegangen sind		
	2 wir alle Produkte selbst und kaum via Marktpartner verkaufen		
3	 nur wenige Mitarbeitende direkten Kundenkontakt haben die Kundenzufriedenheit wegen komplizierter Serviceprozesse leidet 		
	2 die Kundenzumedenneit wegen komplizierter serviceprozesse leidet		
•	1 die Marktnachfrage eingebrochen ist		
	2 die Wettbewerbskonditionen zurzeit ruinös sind		
0	1 wir sehr viel Zeit und Mittel in neue Produkte investieren		
	2 wir viel Zeit und Mittel in Produktanpassungen investieren		
11	1 wir unsere Mittel fokussierter einsetzen sollten		
	wir unsere Prozesse grundlegend neugestalten sollten		
12	1 unsere Mitarbeitenden eine Beamtenkultur haben		
	2 viele Mitarbeitende innerlich gekündigt haben		
12	wir kaum gasigneta Instrumenta und Systema für die Markthearheitung haben		
13	 wir kaum geeignete Instrumente und Systeme für die Marktbearbeitung haben wir zu viele verschiedene Instrumente und Systeme für die Marktbearbeitung haben 		
14	 wir nicht genau wissen, wo wir eigentlich Geld verdienen und wo wir verlieren viele Geschäftsbereiche/Produktlinien eine ungenügende Rentabilität erwirtschaften 		
	2 Viele Geschartsbereiche/Froduktimien eine dingende kentabilität er wir scharten		
15	1 wir ständig neue Unternehmen und Mitarbeitende integrieren müssen		41.7
	wir ständig gute Mitarbeitende und Know-how verlieren		
ΕÜR	UNSER UNTERNEHMEN/UNSERE GESCHÄFTSEINHEIT IST ES EINE BESONDERE HERAUSFORDERUNG,		
16	1 die Organisation übersichtlich zu gestalten und Prozesse zu vereinheitlichen		
	2 sicherzustellen, dass jeder weiß, was seine Aufgabe und Funktion ist		
	das Unternehmen über differenzierte Indikatoren (z.B. mittels Balanced Scorecard) zu steuern		
17	2 ein konsistentes Controlling über alle Bereiche zu etablieren		
18	durch unsere Vertriebskanäle neue Kundensegmente zu erreichen neue Marktleichungen für unsere Kunden zu entwickeln		
	neue Marktleistungen für unsere Kunden zu entwickeln		
19	die verschiedenen Projekte im Unternehmen optimal zu managen		
	uns auf dem Markt durch geeignete Marketingmaßnahmen richtig zu positionieren		
20	1 gezielt einzelne Unternehmensteile zu verkaufen und Prozesse an Drittfirmen auszulagern		
	2 die Anzahl und Komplexität der laufenden Großprojekte in den Griff zu bekommen		100

		1	2
FÜR	UNSER UNTERNEHMEN/UNSERE GESCHÄFTSEINHEIT IST ES EINE BESONDERE HERAUSFORDERUNG,		
21	 durch hochwertige Lösungen unsere Überlegenheit im Markt zu unterstreichen rasch unsere Position im Markt auszubauen und zu festigen 		
22	 den Dialog mit unseren bestehenden Kunden zu intensivieren und zu vertiefen besonders attraktive Marktsegmente zu identifizieren 		
23	 unsere vorhandenen Ressourcen (Mitarbeitende, Systeme) optimal einzusetzen innovative Mitarbeitende auf dem Arbeitsmarkt zu gewinnen 		
24	 unrentable Kundensegmente abzustoßen den Zugang zu neuen Kundensegmenten zu gewinnen 		
25	 dass neue Wettbewerber aus anderen Branchen in unseren Markt eindringen noch keine klaren Standards auf unserem Markt bestehen 		
26	 eine hohe Servicequalität sicherzustellen den Kunden attraktive Zusatzleistungen zu bieten 		
27	 den Mitarbeitenden eine Vision für die Zukunft zu geben die Zusammenarbeit der Mitarbeitenden aktiv zu fördern 		
8	 das Wissen von Mitarbeitenden, welche das Unternehmen verlassen, gut zu dokumentieren die neuen Mitarbeitenden sauber einzuarbeiten 		
29	 einzelne Unternehmensteile zu verkaufen die richtigen Unternehmen für Mergers & Acquisitions zu finden 		
30	 in neue (attraktivere) Märkte vorzustoßen vom raschen Marktwachstum möglichst viel zu profitieren 	* X	

Auswertung

Schritt 1: Übertragen Sie Ihre Antworten (1 oder 2) entsprechend den Fragenummern in die untenstehende Tabelle.

	A	В	С	D	E	F
A		1	6	10	13	15
В	16		2	7	11	14
C	21	17		3	8	12
D	25	22	18		4	9
E	28	26	23	19		5
F	30	29	27	24	20	

Schritt 2: Zählen Sie die EINER in jeder horizontalen Linie:

Schritt 3: Zählen Sie die ZWEIER in jeder vertikalen Spalte:

Schritt 4: Zählen Sie die Angaben aus Schritt 2 und 3 zusammen:

– Kontrolle: Die Summe aller Zahlen muss 30 ergeben –

A	В	C	D	E	OFF OFF OFF OFF OFF OFF OFF OFF OFF OFF
A	В	С	D	E	F
A	В	С	D	E	F

Schritt 5: Lesen Sie in der nachstehenden Tabelle ab, zu wie viel Prozent Ihr Unternehmen/Ihre Einheit in den jeweiligen Fallen steckt. Copyright ©: www.ivwhsg.ch, www.walkerproject.ch, www.valuequest.de

Punktzahl (aus Schritt 4)	A: Die Wachstumsfalle	B: Die Ertragsfalle	C: Die Agilitätsfalle	D: Die Marktfalle	E: Die Komplexitätsfalle	F: Die Strategiefalle
1-3	0%	0%	0%	0%	0%	0%
4	15%	15%	15%	15%	15%	15%
5	30%	30%	30%	30%	30%	30%
6	50%	50%	50%	50%	50%	50%
7	60%	60%	60%	60%	60%	60%
8	75%	75%	75%	75%	75%	75%
9	90%	90%	90%	90%	90%	90%
10	100%	100%	100%	100%	100%	100%

	Wachstumsfalle	Ertragsfalle	Agilitätsfalle	Marktfalle	Komplexitätsfalle	Strategiefalle
Markt	Stark expandierend, neue Anbieter, neue Kunden, keine Stan- dards	Ertragsfalle Sättigung, Verdrängungswettbewerb, Margendruck, Konsolidierung, M&A	Traditioneller Wettbe- werb, Wettbewerbsre- gein etabliert, neue Bedürfnisse der Kun- den	Markt bricht ausein- ander, neue Wettbe- werber aus anderen Märkten, neue Ver- triebskanäle, zuneh- mend Substitutions- produkte	Markt ist extrem zer- splittert, Kundenbe- dürfnisse sind vielfäl- tig, Angebotsvielfalt ist enorm	Zusammenbruch des herkömmlichen Marktes, neue Geschäftslogiken setzen sich durch, ruinö- ser Wettbewerb
KSF (Key Success Factors)	Time to Market, Aufbau der Schlüsselressourcen	Marktselektion, Nischen besetzen, Segmentierung ▶ Identifikation attraktiver Teilmärkte ▶ Gezielte Diversifikation	Leistungsinnovation auf allen Ebenen, Positionierung als Lösungsanbieter, Gesamtkundensicht	Leverage der beste- henden Fähigkeiten, Positionierung in den richtigen Teilmärkten, Vertriebsstärke	Wertschöpfungsvor- teile erzielen, gezielter Einsatz der eigenen Ressourcen, Koopera- tionen	Gezielte Desinvestition, rascher Umbau der Geschäftsmodelle, Si- cherstellung der Liqui- dität
Unternehmens- steuerung	Rudimentär Ressourcenplanung Zahl der Neukunden	Anpassung not- wendig, Controlling etablieren Knappheit der Ma- nagementkapazitäten • Kampf um Marktan- teile	Abgrenzung, interne Verteilungskämpfe, in- terne Leistungsver- rechnung ▶ Differenzierte Steuerung notwen- dig (z.B. Balanced Scorecards)	Oft sehr ausgefeilt, jedoch auf falschen Markt fokussiert Umfassendes Controllinginstrumentarium (z.B. Kundenzufriedenheit) Marketingkennzahlen dominieren	Ausgebautes Pro- jektmanagement EVA/Embedded Value ▶ Instrumente vor- handen, Entschei- dungsmechanismen oft schwach	EVA Produktivität Notmaßnahmen dominieren oft
Organisation	Chaotisch, ad hoc, sehr niedrige Regelungs- dichte	Komplex, unübersicht- lich, ohne Logik, stark ad persona	Bürokratisch, über- strukturiert, sehr marktfern Dominanz der Stäbe	Verzettelt mit ver- schiedenen Marktein- heiten Dominanz von Ver- trieb und Marketing	Zunehmende Restruk- turierungen, viele Pro- jekte, viele externe Mitarbeitende Dominanz von Tech- nik/IT	Auflösungserscheinungen, Ausgliederungen, Desinvestitionen
Kultur	Extrem dynamisch Pionierstimmung	Überheblich, arrogant, nachlässig, fordernd Abgrenzung	Rückwärtsorientiert, gegeneinander, Beam- tenkultur, Besitz- standswahrung	Personenorientiert, Mythen, rückwärtsori- entiert, bewahrend Polarisierung Innen- dienst/Außendienst	JeKaMi, fehlende Ho- mogenität, orientiert am MikroumfeldGute Teamkultur Sehr niedrige Bindung	Zerfall der alten Werte Vakuum/Orientierungs- losigkeit Innere Kündigung der Mitarbeitenden
Prioritäten des Managements	Einseitiger Fokus auf Markterschließung, Kundengewinnung um jeden Preis	Fokussierung auf at- traktive Märkte/Diffe- renzierung Unternehmen in den Griff bekommen	Perfektionierung der bestehenden Produk- te/Prozesse, Absiche- rung der Märkte	Positionierung mittels Marketing, jedoch fi- xiert auf herkömmli- chen Markt, hoher Fo- kus auf Vertrieb, Multi- channeling	Management der ver- schiedenen Projekte/ Vereinheitlichung der Prozesse u. Systeme/ Kostenreduktion, Aus- probieren neuer Ge- schäftsideen (z.B. E- Business)	Retten des bestehenden Geschäftsmodells (Ver- trauensaufbau, Kosten- reduktion, Desinvesti- tionen) oder Aufbau neuer Geschäftsmodelle
Partnerschaften	Produktionspartner- schaften	Erhöhung der Wert- schöpfungstiefe, eher Integration als Part- nerschaften	Kaum mehr Partner- schaften	Vertriebspartnerschaften, Kauf von Kunden	Partnerschaften mit verschiedenen Bera- tungs- und Dienstleis- tungsunternehmen	Neue Partnerschaftsmo- delle, Kooperationen, Al- ternatives Sourcing
Kunden und Marketing	Pioniersegmente erschließen	Attraktive Segmente suchen (Risiken, Poten- ziale, Preissensibilität) Austesten der Preis- elastizität	Wettbewerb zuneh- mend über Preis "Me too"-Marketing	Kampf um den Kun- denzugang, Dialog mit Kunden intensivieren	Kunden = Kosten = Komplexitätstreiber Reduktion der Markt- leistungen	Abschieben der "falschen" Kunden (Portfoliobereingung), Fokus auf Bestandskun- den
Marktleistungen	Sehr rasche Innovati- onszyklen => On the Edge	Zusatzleistungen, Branding	"Me too"-Produkte, Wettbewerb über Preis	Neue, "bessere" Pro- dukte für dieselben Bedürfnisse Qualitativ oft nicht mehr genügend	Zu großes Sortiment Gemeinkostenanteil sehr hoch bei Produk- ten; Anspruch, Markt- führer zu sein	Ändern
Beispiele	Mobiltelefonie Cisco (z.T.)	Ryanair Cisco (z.T.)	Hotellerie Spitäler	Privatbanken Microsoft Bahn/Telefonie	ABB (Technologiekon- zerne)	Swiss(air)
To do	Konsolidierung	Allokation	Kulturwandel	Positionierung	Amputation	Transformation/ neues Modell

den, in welche der Geschäftsmodellfallen das eigene Unternehmen bzw. die eigene Geschäftseinheit hineinzugeraten droht. Dies erlaubt es, die wachstumslimitierenden Elemente des eigenen Geschäftsmodells zu identifizieren und durch ein ausgewogenes Projektportfolio die Geschäftslogiken wie Mitarbeiterlogik, Ertragslogik und Wertschöpfungslogik neu zu gestalten und damit die Agilität des Gesamtgeschäftes zu steigern.

Hot Spots

Institut für Versicherungswirtschaft der Universität St. Gallen mit Fachbeiträgen und aktuellen Trends: www.ivwhsg.ch

Entwickler von Businessarchitekturen: www.walkerproject.ch

Marktforschungsinstitut: www.valuequest.de

Quick Audit für Entscheider 2

Checkliste zur Analyse von Wettbewerbssituation/-strategie und Geschäftsmodell

Mit diesem Fragebogen verschaffen Sie sich einen ist die Wettbewerbssituation zu berücksichtigen. Überblick über Ihr Geschäftsmodell, Ihre Wettbe- Stimmt der Unternehmensentscheider die drei Komwerbsstrategie und die Wettbewerbssituation, in der ponenten optimal aufeinander ab (siehe Grafik Seite Ihr Unternehmen steht. Ein Geschäftsmodell ist kein 11), stellt er die Weichen für einen nachhaltigen Un-Selbstzweck, sondern dient der Umsetzung der Unterternehmenserfolg. Der Fragebogen schafft Transpanehmensstrategie. Bei der Formulierung der Strategie renz über den Ist- und Soll-Zustand.

Wettbewerbssituation

BRANCHENSTRUKTUR

- 1 Wer sind unsere Kunden, und wie abhängig sind wir von ihnen?
- Wer sind unsere Lieferanten, und wie abhängig sind wir von ihnen?
- 3 Gibt es potenzielle neue Kunden bzw. Lieferanten?
- 4 Wer sind unsere Hauptwettbewerber, und wie intensiv ist der Wettbewerb untereinander? Wie stark ist unsere Stellung?
- 5 Gibt es potenzielle neue Wettbewerber bzw. Anbieter von Ersatzprodukten?

INTERAKTION

- 6 Gibt es mögliche Wertschöpfungspartner bei unseren Kunden bzw. Lieferanten?
- 7 Gibt es mögliche Allianzpartner unter den Wettbewerbern?
- 8 Gibt es mögliche Allianzpartner unter Anbietern komplementärer Produkte?

ENTWICKLUNGSDYNAMIK

- 9 Gibt es einen klaren Entwicklungstrend/-zyklus in der Branche?
- 10 In welchem Entwicklungsstadium befindet sich die Branche (z.B. junger Schrittmachermarkt, reifer Basismarkt)?
- 11 In welchem Lebensstadium befinden sich unsere Produkte/Technologien (z.B. Start, Wachstum, Reife, Abschwung)?

GESCHÄFTSFELDER 1 Welche Kundenbedürfnisse wollen wir befriedigen?

- 2 Auf welchem (Teil-)Markt (z.B. Region, Kundengruppe, Marktsegment) wollen wir tätig sein? Wollen wir eine Nische oder den Gesamtmarkt bedienen?
- 3 Welche Produkte wollen wir dafür anbieten (z.B. Standard- oder Spezialleistungen, integrierte Problemlösungen)?

- 4 Welchen Marktanteil streben wir an?
- 5 Sind wir eher Leader oder Follower?

WETTBEWERBSVORTEILE

- 6 Wie profilieren wir uns gegenüber Wettbewerbern? Warum soll der Kunde bei uns und nicht beim Wettbewerber kaufen?
- 7 Gründet sich unser Vorteil auf Kosten- oder Leistungsvorteile?

- 8 Besitzen wir unternehmungsweite Fähigkeiten, die sich in Wettbewerbsvorteilen niederschlagen?
- 9 Wohin (z.B. Produkte, Regionen, Kundengruppen) lassen sich diese Fähigkeiten intern übertragen?

RESSOURCEN

- 10 Über welche Ressourcen und Fähigkeiten verfügen wir? Was können wir?
- 11 Was können wir besser als andere?

Geschäftsmodel

PROZESSMODELL

- 1 Aus welchen Teilen setzt sich der Wertschöpfungsprozess zusammen?
- 2 Wie sieht der sachlogische Zusammenhang dieser Prozesse aus?

TEILNEHMERMODELL

- 3 Welchen Teil des Wertschöpfungsprozesses können wir mit unseren Ressourcen besser als andere wertsteigernd erbringen?
- 4 Ist die Durchführung von Aufgaben durch den Markt bzw. durch Wertschöpfungspartner vorzuziehen?
- 5 Wer ist in der Lage, die anderen Teile des Prozesses zu übernehmen, wer kommt als Partner in Betracht?
- 6 Wer übernimmt welche Rolle im Wertschöpfungsprozess?

ERLÖSMODELL

- 7 Wie werden Erlöse erzielt (z.B. Verkaufserlöse, Gebühren, Werbung, Sponsoring)?
- 8 Wer trägt in einer Wertschöpfungspartnerschaft welche gemeinsamen Kosten?
- 9 Wie werden unter den Partnern Gewinn und Verlust aufgeteilt?

10 Durch welche Transaktionen (z.B. Festpreis, Auktion, Börse) wickeln wir mit unseren Kunden und Partnern das Geschäft ab?

Quelle: Wilfried Krüger.