Wenn Unternehmen an Grenzen stoßen

HEUTE ERFOLGREICHE UNTERNEHMEN KÖNNEN NICHT SICHER SEIN, DASS IHRE BESTEHENDEN GESCHÄFTSMODELLE ZUKUNFTSSICHER SIND. UNTERNEHMENSINTERNE VERÄNDERUNGEN UND SOLCHE IM UMFELD MACHEN EINEN KONTINUIERLICHEN UMBAU ERFORDERLICH. HIERBEI STOSSEN UNTERNEHMEN NICHT SELTEN AN IHRE GRENZEN, DIE VON DEN VORHANDENEN FÄHIGKEITEN UND RESSOURCEN GEZOGEN WERDEN UND LIMITIEREND WIRKEN.

DAUERBAUSTELLE GESCHÄFTSMODELL

>> In immer kürzeren Abständen müssen Geschäftsmodelle auf den Prüfstand. Verantwortlich sind die zunehmende Anzahl und Frequenz der einflussrelevanten internen und externen Faktoren. Sie sorgen für eine kontinuierliche Störung der Erfolgsstatik von Geschäftsmodellen und machen Anpassungen am Modell erforderlich. Radikale Umbrüche und komplette Neuausrichtungen bilden dabei aber eher die Ausnahme. In der Regel reichen schon geringere Justierungen am Modell, um auf der Erfolgsspur zu bleiben. Der Wandel allerdings hat sich zum betrieblichen Normalzustand entwickelt. Das Geschäftsmodell ist damit längst eine Dauerbaustelle des Managements.

GUTES WERKZEUG UND STRUKTURIERTE HERANGEHENSWEISE

Um die „Baustelle Geschäftsmodell" effizient und erfolgreich zu bearbeiten, sind vor allem gute Werkzeuge und eine strukturierte Herangehensweise erforderlich.

Bei den Werkzeugen hat sich in den letzten Jahren einiges getan, insbesondere bei der Darstellung von Geschäftsmodellen. In der Vergangenheit konnten diese häufig nur verbal und schwer verständlich kommuniziert werden. Neue Management Tools wie zum Beispiel CANVAS bieten jetzt Abhilfe. Die Vorteile dieser und anderer Techniken liegen insbesondere in der einfachen >>

Visualisierung nach einem klaren Schema. So werden wesentliche Stützpfeiler von Geschäftsmodellen und komplexe Zusammenhänge sichtbar und greifbar gemacht. Durch die Reduzierung auf das Wesentliche wird eine praxisnahe und pragmatische Auseinandersetzung mit dem Modell möglich.

DETAILLIERTE ANALYSE ALS GRUNDLAGE

Die neuen Hilfsmittel bei der Darstellung bedeuten aber keinesfalls ein Weniger an Arbeit, wenn es darum geht, Veränderungsbedarf und Ansatzpunkte zur Justierung zu identifizieren sowie die konkret notwendigen Umbauarbeiten am Modell festzulegen.

Am Anfang des Prozesses steht (immer noch) die detaillierte Auseinandersetzung mit dem Unternehmensumfeld und dem eigenen Unternehmen inklusive dessen Ressourcen. Extern liegt der Fokus vor allem auf den zukünftigen Bedürfnissen der Kunden und deren Verhalten. Weiter sind erwartbare Entwicklungen in den Vertriebskanälen zu prognostizieren und das technologische Umfeld unter die Lupe zu nehmen. Auch die geplanten Aktivitäten der Wettbewerber sind ausreichend in das Zukunftsbild des Unternehmensumfeldes zu integrieren. Grundsätzlich sollte der Analysefokus nicht zu eng eingestellt sein. Das Aufweichen ehemals klar gezogener Branchengrenzen macht den berühmten Blick über den eigenen Tellerrand erforderlich.

> Das Aufweichen ehemals klar gezogener Branchengrenzen macht den berühmten Blick über den eigenen Tellerrand erforderlich.

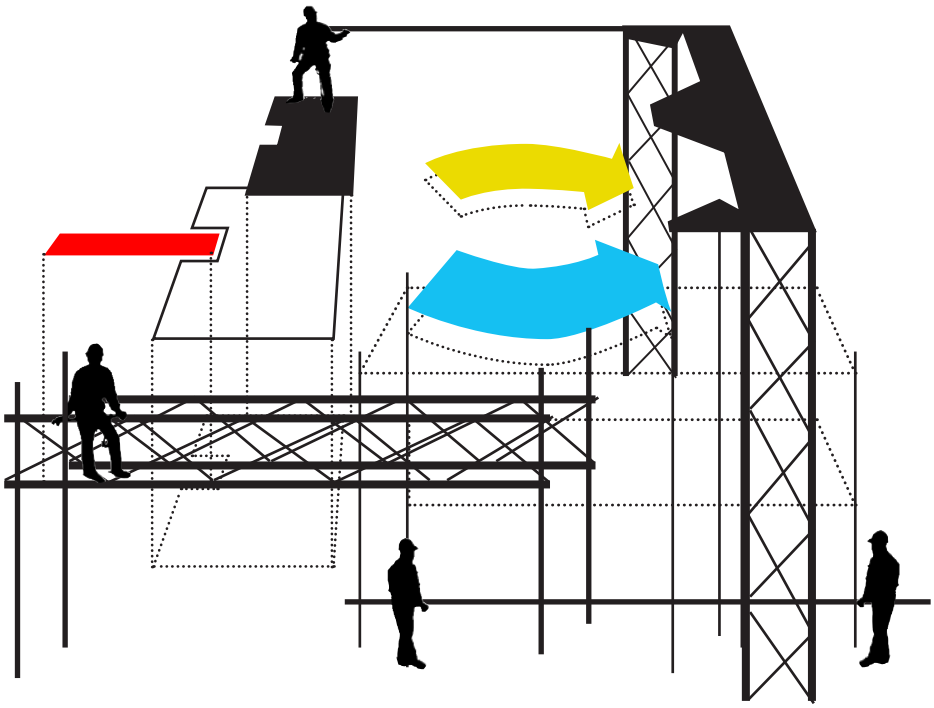
Unternehmensintern gilt es zunächst zu schauen, wer die Kunden von morgen sind und welche Werte- und Nutzenanforderungen diese an die Produkt- und Dienstleistungspalette stellen. Darauf folgt automatisch die Frage, welche Aktivitäten und Ressourcen erforderlich sind, um die Kundenbedürfnisse zu befriedigen: Wie sieht das zukünftige Leistungsportfolio aus? Welches Know-how im Erstellungsprozess wird benötigt? Welche Qualifikationen müssen Mitarbeiter in den nächsten Jahren haben? Über welche Marketingkanäle werden Kunden angesprochen und welche Vertriebskanäle müssen besetzt werden? Hat man diese Frage ausreichend beantwortet, gilt es dann, noch die Profitabilität auf Basis zukünftiger Kosten und Erträge zu bestimmen.

WEITBLICK UND OBJEKTIVITÄT

Entscheidend bei den Analysen sind der richtige zeitliche Horizont und ein Höchstmaß an Objektivität. Bewährt haben sich Analysen mit einer Perspektive zwischen 5 und 8 Jahren. Analog zur Unternehmensplanung sollte der Analyseprozess zudem jährlich rollierend fortgeschrieben werden. So besteht ausreichend Zeit, ohne unnötigen Druck und Hektik das Geschäftsmodell zu justieren. Weiter sind die Analysen mit der erforderlichen Objektivität und Realitätsschärfe durchzuführen. Nur dann sind Unternehmen in der Lage, die relevanten Entwicklungen zu erkennen und zu interpretieren, um so die richtigen Schlüsse in Bezug auf den erforderlichen Veränderungsbedarf des Geschäftsmodells zu ziehen.

> Bewährt haben sich Analysen mit einer Perspektive zwischen 5 und 8 Jahren.

Der tiefe Fall von Kodak und Nokia zeigt das Risiko in diesem Zusammenhang. Beiden Unternehmen dürften die Entwicklungen in der Digitalisierung der Photographie bzw. die wachsende Konkurrenz durch Smartphones nicht entgangen sein. Aufgrund des jahrzehntelangen Erfolgs der eigenen Unternehmen wurden diese Entwicklungen aber nur verzerrt wahrgenommen. Statt frühzeitig zu reagieren und die Geschäftsmodelle an den erforderlichen Stellen anzupassen, hat man aus innerer Überzeugung am bestehenden festgehalten. Als es dann zu spät war, reichte die Zeit maximal für Schönheitskorrekturen oder kosmetische Eingriffe. Ein Vorwurf, den sich aktuell auch das Management Schlecker gefallen lassen muss.



INNOVATOREN UND VERÄNDERER

Dass es auch anders geht, zeigen Beispiele wie Hilti (Elektrogeräte), Bauer (Tiefbau) oder Emsland-Group (Stärke). Diese Unternehmen haben ihre Geschäftsmodelle zum richtigen Zeitpunkt erfolgreich angepasst. So hat Hilti – ehemals reiner Verkäufer von Elektrogeräten – auf Leasingverträge mit Kunden für die Geräte umgestellt. Die Umstellung erfolgte aus der Erkenntnis heraus, dass Kunden in der Vergangenheit ihre Gerätekäufe sehr spontan und ohne Planung vorgenommen haben. Heute vermietet Hilti die Geräte für eine Monatsgebühr inkl. Wartungsservice. Der Kunde profitiert von höherem Service und immer neuen Geräten. Hilti hingegen kann Neugeräte viel schneller im Markt platzieren und Produktzyklen besser steuern. Auch hat sich die Kontaktfrequenz mit Kunden vervielfacht. Die Folge: der Absatz von Verbrauchsmaterial konnte deutlich gesteigert werden. Heute erzielt der ehemals reine Elektrogerätehersteller und -verkäufer dreiviertel des Umsatzes mit Verbrauchsmaterial.

Das auf den Tiefbau spezialisierte Unternehmen Bauer hat sich hingegen zweigleisig aufgestellt. Neben den ursprünglichen Aktivitäten im Tiefbau verkauft das Unternehmen heute sehr erfolgreich Maschinen. Auslöser war hier nicht ein externer Impuls. Triebfeder war vielmehr die interne Erkenntnis, dass die eigenen Ressourcen und Kompetenzen auch anderweitig profitabel eingesetzt werden konnten. Das Unternehmen bündelte sein hohes Ingenieurs-Know-how im Bereich Tiefbau. Setzte man dieses früher ausschließlich dafür ein, die zugekauften Maschinen für die eigene Nutzung weiter zu verbessern, profitieren heute auch andere Tiefbauunternehmen von der Leistungsfähigkeit der Bauer-Maschinen. Der Umsatz der damals intern „revolutionären“ Maschinensparte stieg von 20 Mio. Euro Mitte der 1980ziger Jahre auf heute rund 600 Mio. Euro.

Veränderungsfähigkeit zeigt auch die norddeutsche Emsland-Group. Der politisch motivierte Subventionsabbau für Stärkeprodukte zwang das Unternehmen zum Umdenken. Fehlende Subventionen drohten die Kalkulation und internationale Wettbewerbsfähigkeit der Produkte des Unternehmens zu gefährden. Als Reaktion hierauf entschied das Management, sich vom Commodity-Produzenten zu einem Spezialproduktehersteller >>

Totem#16 © Alain Delorme / Galerie FTC Berlin

mit deutlich höherer Wertschöpfung zu entwickeln und gleichzeitig neue Kunden und neue Vertriebskanäle zu erschließen. Kein kompletter Umbruch, sondern vielmehr ein Weg der vielen kleinen Schritte, der mit ausreichend Vorlaufzeit eingeschlagen wurde und heute Früchte trägt.

Trotz aller Unterschiede in Art und Umfang der Geschäftsmodellanpassung vereint die genannten Unternehmen, dass die Umsetzung der Veränderungen keine Selbstläufer waren.

AD-HOC BLOCKADE UND WIDERSTÄNDE BEKÄMPFEN

Steht der Masterplan für das zukünftige Geschäftsmodell und sind die erforderlichen Umbaumaßnahmen definiert, kommt es dennoch in aller Regel zunächst zu einer inneren Ad-hoc-Blockade im Unternehmen. Verantwortlich hierfür ist die häufig festgestellte Lücke, wenn der Abgleich zwischen den erforderlichen und vorhandenen Ressourcen für die erfolgreiche Justierung des Geschäftsmodells erfolgt ist.

Eine nicht ungefährliche Situation. Zweifel und veränderungsresistente Zweifler gewinnen zu diesem Zeitpunkt nicht selten an Einfluss und blockieren die Umsetzung. Der Umbau erscheint dem Management plötzlich als nicht zu lösende Mammutaufgabe. Notwendige Entscheidungen und Maßnahmen werden vertagt oder auf die lange Bank geschoben. Nicht selten verschwinden gute und richtige Masterpläne als Folge wieder in den Schubladen. Anstelle einer Zukunftsorientierung tritt wieder der (Irr)Glaube, ohne Veränderungen an die erfolgreiche Vergangenheit anschließen zu können. Der Anfang vom Ende.

In dieser Phase ist ein starkes Management gefordert, welches sich Blockaden und Widerständen entgegenstellt und die notwendigen Maßnahmen vorantreibt. Das Gegenargument nicht vorhandener oder limitierter Ressourcen für den Umbau muss entkräftet werden, zudem dieses Argument zwar schnell zur Hand ist, bei näherer Betrachtung aber nicht schlagend sein dürfte. Wäre dem so, gäbe es keine langfristig erfolgreichen Unternehmen oder nur solche, in denen Know-how, Finanzmittel, Innovationspotenzial

und Personalressourcen im Überfluss vorhanden sind. Vielmehr ist es ein vorgeschobenes Argument, um den Anstrengungen eines Umbaus des Geschäftsmodells zu entgehen.

VERÄNDERUNGSBEREITSCHAFT ALS FESTER BESTANDTEIL DER DNA

Wandlungsfähige und erfolgreiche Unternehmen haben kontinuierliche Veränderung daher bereits zu einem festen Bestandteil ihrer Philosophie gemacht. Die regelmäßige Justierung des Geschäftsmodells ist Teil der Unternehmens-DNA. Auch in guten Zeiten – in denen Veränderungen erfahrungsgemäß noch viel schwieriger umzusetzen und die inneren Widerstände höher sind – sorgt diese Eigenschaft dafür, dass sich mit der Zukunft auseinandergesetzt und entsprechende Entwicklungen und Veränderungsprozesse in der Geschäftsausrichtung angestoßen werden.

OPTIMALE ALLOKATION DES VORHANDENEN

Weiter lassen sich Unternehmen nicht von ihren limitierten Ressourcen abschrecken. Vielmehr sehen sie diese Herausforderung als Kernaufgabe und haben gelernt, vorhandene Ressourcen optimal zu allokieren. Optimale Allokation heißt, diese dort einzusetzen, wo sie die größte Wirkung entfalten. Mit Blick auf ein zukünftiges Geschäftsmodell kann dies dann auch bedeuten, den Einsatz bewusst zu fokussieren und den Umfang der Geschäftsaktivitäten auf ein leistbares Maß zu reduzieren.

Statt z.B. durch die Vertriebsmannschaft alle möglichen Kunden und Vertriebskanäle mit unzureichender Intensität bearbeiten zu lassen, findet eine Konzentration auf wenige Schlüsselkunden in ausgesuchten Vertriebskanälen statt. Anstelle einer breit angelegten Produktentwicklung stehen wenige, zukunftsfähige Produktgruppen im Vordergrund. Produktionslinien werden so konfiguriert, dass Losgrößen und Produktionskosten auf mehrere Jahre wettbewerbsfähig sind. Dieses „Gesundschrumpfen“ durch Spezialisierung des Geschäftsmodells ist häufig der Grundstein für eine profitable Geschäftsentwicklung und erfolgreiches Behaupten im Markt, wenn die Ressourcen knapp sind.

PARADIGMENWECHSEL UND KREATIVITÄT

Natürlich kann die Spezialisierung und Beschränkung der Geschäftsaktivitäten nicht unendlich fortgeführt werden. Irgendwo besteht eine Grenze aus Mindestniveaus in Bezug auf Sortimentsumfang, Servicelevel, Innovationsgrad oder Marktabdeckung. Will man diese nicht unterschreiten, sind auch neue Wege in der Ressourcenzuführung zum eigenen Unternehmen zu gehen.

Vor diesem Hintergrund findet aktuell insbesondere bei mittelständischen Unternehmen eine Neudefinition der Beziehung zu Wettbewerbern statt, die als Paradigmenwechsel bezeichnet werden kann. Ein jahrzehntelang durch intensive Konkurrenz geprägtes Gegeneinander weicht der Bereitschaft zur intelligenten Vernetzung sowie gegenseitigen Ergänzung der Geschäftsmodelle und Ressourcen. So werden durch Zusammenlegung von

> Ein jahrzehntelang durch intensive Konkurrenz geprägtes Gegeneinander weicht der Bereitschaft zur intelligenten Vernetzung.

Vertriebsmannschaften schlagfertige Vertriebsorganisationen im In- und Ausland geschaffen, von denen beide Partner bei geteilten Kosten profitieren. In gemeinsamen Entwicklungszentren werden F&E-Know-how gebündelt und Aktivitäten angestoßen, die aus eigener Kraft und mit eigenem Personal nicht darstellbar wären. Weiterhin werden Sortimente getauscht und Produktionen zusammengelegt, was für die erforderlichen Losgrößen und Kostendegressionen sorgt.

Nicht selten münden solche anfänglichen partikularen Kooperationen in regelrechten Kooperationsnetzwerken; bis hin zu einem Punkt, an dem die Partner ihre Geschäftsmodellentwicklung nicht mehr isoliert, sondern gemeinsam abgestimmt vornehmen. <<

AUTOREN: MARTIN TSCHOCHNER, MANAGING PARTNER,
NILS KEIL, SENIOR MANAGER
EBNER STOLZ MÖNNING BACHEM UNTERNEHMENSBERATUNG