Die Innovation des Geschäftsmodells – der unterschätzte vierte Weg

Die vier Teile des Kapitalisierungsmodells der Wertschöpfung / Von Günter Müller-Stewens und Mathias Fontin

Die Logik, nach der ein Geschäft erfolgreich betrieben wird, hat sich in den letzten Jahren oft radikal geändert. Wem es nicht gelang, dies zu erkennen und sich anzupassen, der hatte schnell an Terrain verloren. Wem es umgekehrt aber gelang, selbst die neuen Spielregeln zu erfinden und dem Wettbewerb zu diktieren, der konnte meist Pioniervorteile realisieren. In diesem Beitrag wird ein Weg aufgezeigt, wie die Suche nach einer veränderten Konfiguration der Branchenwertschöpfung unterstützt werden kann. Als Brücke zum operativen Management ist es dabei unabdingbar, daß im Wechselspiel dazu die Kapitalisierung der Wertschöpfung detailliert ausgestaltet wird.

Das Strategische Management steht vor großen Herausforderungen. Die akuten Probleme der Unternehmen resultieren nicht nur aus einer konjunkturellen Krise, sondern sind häufig auch struktureller Natur und lassen sich nicht immer auf den bekannten Wegen erfolgreich bewältigen. Teilweise scheinen bewährte Handlungsmuster „ausgelaufen" zu sein:

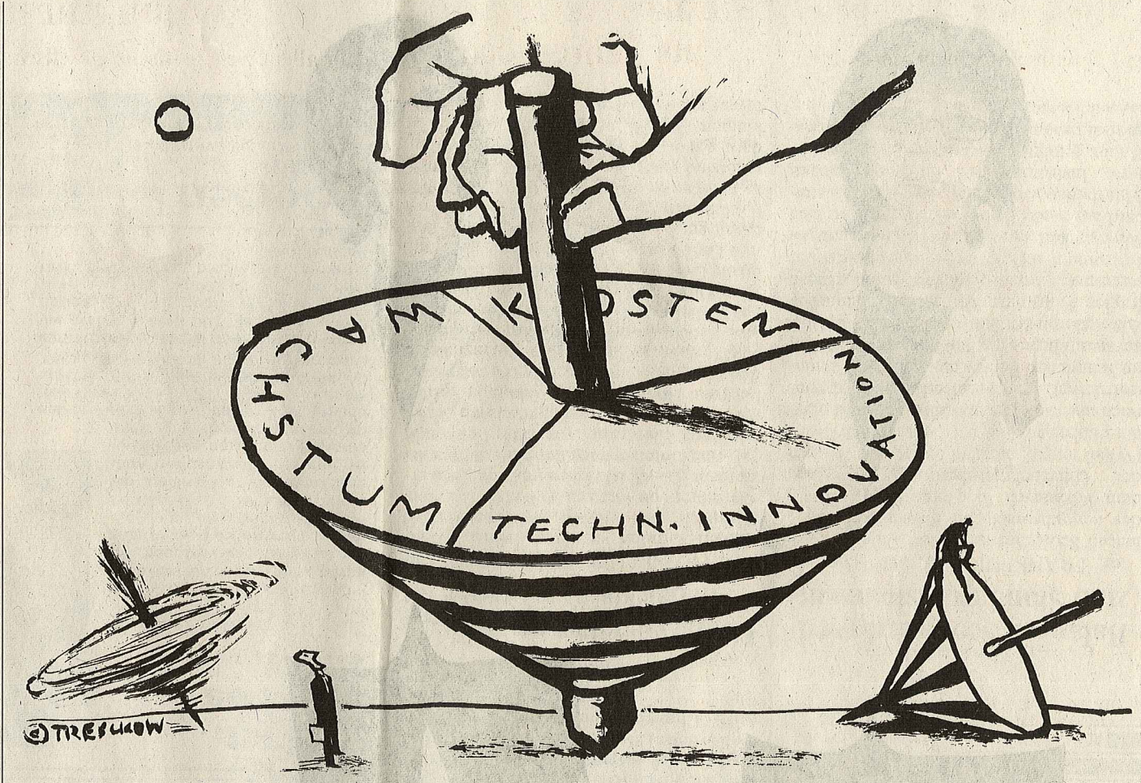
- *Kostensenkung:* Sie stellt die klassische und auch notwendige Reaktion auf ein zurückgehendes Geschäft dar. Vielfach sind aber die Möglichkeiten, nachhaltig die Kosten zu senken, beschränkt. Die verschiedenen Initiativen haben in vielen Fällen bereits hocheffiziente Kostenstrukturen geschaffen; Potentiale sind schlichtweg ausgeschöpft. So kommen Kostensenkungsprogramme im Durchschnitt kaum über 7 % Kostenersparnis hinaus, in sehr erfolgreichen Projekten werden etwa 10 bis 15 % erreicht. Oft kommt ein weiteres Problem hinzu: „Zu Tode gesparte" Unternehmen haben dann nur noch unzureichende Kräfte, wieder zu gesunden.
- *Wachstum:* Viele Unternehmen warten darauf, daß sich das Wachstum in den klassischen Geschäften wieder einstellt. Irgendwann muß es ja wieder aufwärtsgehen! Nüchtern betrachtet, wird man sich in der nächsten Zeit in den meisten Branchen mit letztlich bescheidenen Wachstumsraten abfinden müssen. Der Einstieg in wirkliche Wachstumsmärkte ist nicht für alle Unternehmen möglich und vielfach gar nicht zu finanzieren. Wenn man schon nicht mit der Konjunktur mitwachsen kann, dann kann Wachstum nur auf Kosten anderer Marktteilnehmer erfolgen, was eine sehr anspruchsvolle Aufgabenstellung darstellt.
- *Technische Innovation / Produktinnovation:* Die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens ist ein zentraler Treiber für den Unternehmenserfolg. Aber Innovation ist auch bei einem professionellen Innovationsmanagement nicht wirklich planbar. Oft dauern die Innovationen wesentlich länger als erwartet oder werden nicht in dem erwarteten Zeitraum zugelassen. Dabei ist der Markterfolg noch keineswegs gesichert: Man hat „am Markt vorbei" entwickelt, die Konkurrenz war schneller, oder die Vermarktungsstrategie war nicht erfolgreich genug.

An dieser Stelle wollen wir klarstellen, daß alle drei angesprochenen Wege natürlich richtig und wichtig sind, daß hierfür professionelle Methoden vorhanden sind und diese Wege sehr erfolgreich sein können. Uns ist vielmehr daran gelegen, den Blick auf einen vierten Weg zu lenken, der in seiner Bedeutung für das Strategische Management oftmals unterschätzt wird.

Wie verdienen wir Geld?

Bei einem Geschäftsmodell geht es um die Frage, wie die Wertschöpfung eines Unternehmens in Gewinn umgesetzt wird. Der Begriff des Geschäftsmodells tauchte bisher vor allem im Zusammenhang mit der New Economy auf, weil hier versucht wurde, „anders" Geld zu verdienen. Oft hat das nicht geklappt, weil das Geschäftsmodell (doch) nicht tragfähig war, aus der Wertschöpfung also nicht genug Geld verdient werden konnte. Da aber jedes Unternehmen eine Wertschöpfung besitzt, hat auch jedes Unternehmen ein Geschäftsmodell, auch wenn das nicht immer explizit so wahrgenommen wird.

Unternehmen sind laufend einer Veränderung der Wertschöpfungsstruktur ausgesetzt: bei wirklich fundamentalen Innovationen beispielsweise, wenn nicht nur die nächste Version eines Produkts vermarktet, sondern ein komplett neues Nutzenspektrum erschlossen werden soll, das nicht mehr nur durch eigene Wertschöpfung entsteht, sondern durch das systematische Zusammenspiel mehrerer Beteiligter. Auch externe Einflüsse verändern die Wertschöpfung oft maßgeblich: So eröffnen oder beschränken gesetzliche Rahmenbedingungen den Raum für Wertschöpfung (zum Beispiel die Deregulierungen), gleiches gilt auch etwa für Wertewandel im Bewußtsein der Bevölkerung (zum Beispiel die Rolle biologischer Nahrungsmittel im Zusammenhang mit den diversen Nahrungsmittelskandalen).



Eine Systematik

Wenn das professionelle Management von Geschäftsmodellen so wichtig ist, warum beschäftigen sich die Unternehmen so selten aktiv damit? Neben der Tatsache, daß die aktive Gestaltung des Geschäftsmodells außerhalb der bewährten Verhaltensmuster liegt, fehlt es an einer Systematik, mit der man Geschäftsmodelle strukturiert bearbeiten kann. Wir zeigen daher einen Rahmen auf, in dem ein Geschäftsmodell systematisch gestaltet und optimiert werden kann. Das Geschäftsmodell wird dabei in zwei Teilmodellen abgebildet: 1. Im Konfigurationsmodell wird auf Basis der Positionierung die Wertschöpfung definiert, die man anbieten kann beziehungsweise anbieten will. 2. Im Kapitalisierungsmodell wird festgelegt, wie aus der Wertschöpfung Gewinn erzielt wird. Dieser Unterteilung liegt die Tatsache zugrunde, daß zwar die geleistete Wertschöpfung Grundlage für die Erzielung von Gewinnen ist, aber damit keineswegs gesichert ist, daß damit tatsächlich Gewinne erzielt werden können. Ein tragfähiges Geschäftsmodell ist erst dann gegeben, wenn eine Wertschöpfung auch entsprechend kapitalisiert werden kann. So kann es durchaus sinnvoll sein, auf Teile der Wertschöpfung zu verzichten, wenn diese „verkürzte" Wertschöpfung besser kapitalisiert werden kann.

Ein Geschäftsmodell wird also durch eine interaktive Optimierung der beiden Teilmodelle festgelegt (Abbildung 1 „Rahmen für Geschäftsmodelle"). Dabei geht es um die Identifikation der Bestimmungsfelder in der Preisgestaltung, die Festlegung der eigenen Erlösbasis (Einheiten, Nutzung, Leistung), die Abschätzung der realisierbaren Transaktionserlöse, die Auswahl der Erlöshebel und deren konkrete Ausgestaltung sowie Festlegungen zu Preis- und Zahlungskonditionen, Provisionsgestaltung.

Hiermit wird auch deutlich, daß alle vier Teilmodelle systematisch miteinander verbunden sind und voneinander abhängen. Die Erarbeitung der Kapitalisierungsperspektive muß daher als ein iterativer Prozeß mit laufender Rückkopplung und Redesign verstanden werden. Während die ersten drei Modelle die Kosten der Erlösgenerierung bestimmen, zeigt das Erlösmodell, wie Umsätze erwirtschaftet werden. Die Verifizierung eines gewählten Kapitalisierungsansatzes erfolgt dann im Businessplan, der das Geschäftsmodell ergänzt.

Innovation des Modells

Der Weg zur Innovation des Geschäftsmodells beginnt bei der Bestimmung der Ausgangssituation. Auch wenn sich die Frage, für welches Geschäft man eigentlich diese Analyse durchführt und ein Wertschöpfungsprogramm bestimmen will, trivial anhört, so kann sie durchaus entscheidend sein. Auf dieser Frage setzt die Suche nach neuem Mehrwert an („value added").

Als nächsten Schritt wird die eigene Wertschöpfung analysiert. Bereits in diesem Schritt erhält man Rückschlüsse, wo innerhalb des Wertschöpfungsprozesses des eigenen Unternehmens welcher Wert geschöpft wird und inwieweit sich diese Wertschöpfung kapitalisiert. Ergänzend muß eine Untersuchung über die strategische Bedeutung der einzelnen Wertschöpfungsschritte erfolgen, denn es wäre ein schwerwiegender Fehler, auf einen aus Wertschöpfungssicht unattraktiven Schritt zu verzichten, wenn dieser für die gesamte Wertschöpfung von entscheidender strategischer Bedeutung ist. Die Analyse der eigenen Wertschöpfung muß nun durch eine Analyse der Branchenwertschöpfung beziehungsweise der benachbarten Branchen ergänzt werden. Nur so kann beurteilt werden, ob ein Konfigurationsmanöver sinnvoll ist. Gleichzeitig sollte untersucht werden, welche Geschäftslogik dominiert und ob diese durch Innovation wie zum Beispiel das Auflösen von Branchengrenzen oder komplett neue Produktdefinitionen aktiv verändert werden kann. Auf Basis dieser Voruntersuchungen können dann sinnvolle Konfigurationsmanöver abgeleitet und als Optionen gegenübergestellt werden.

Für die einzelnen Konfigurationsoptionen werden dann zunächst probeweise Kapitalisierungsmodelle skizziert. Hier trennt eine sinnvolle Positionierung gegenüber der Konkurrenz möglich ist.

Integrieren: Hier wird entweder innerhalb der Branchenwertschöpfung vertikal zwischen zwei Aktivitäten integriert, oder es werden horizontal Zusatzleistungen hinzugenommen, die das Spektrum der Aktivität über das für das Produkt notwendige Ausmaß hinaus erweitern.

Koordinieren: Auch hier wird der Fokus auf einzelne Aktivitäten der Wertkette mit einer hohen Wertschöpfung gelegt. Gleichzeitig werden allerdings andere Aktivitäten der Wertkette sehr eng koordiniert und gesteuert. Man hat sie an andere Unternehmen vergeben (Outsourcing), da man in ihnen ein zu geringes Potential für die eigene Erzeugung von Mehrwert sieht, aber durch die enge Steuerung als solches ein Mehrwert erzeugt werden kann.

Komprimieren: Hier ist die Zielsetzung, die Erhöhung der eigenen Wertschöpfung durch das Ausschalten von Zwischenstufen (wie dem Einzelhandel) zu erzielen. Begünstigt werden derartige Manöver durch die Möglichkeiten des Internet. Primärer Vorteil ist hier der direktere Zugang zum Endkunden, oft auch verbunden mit schnelleren und günstigeren Ablaufprozessen.

Expandieren: Hier wird die Branchenwertschöpfung dadurch geändert und erhöht, indem eine zusätzliche Aktivität

Je unsicherer die Zeiten,

Je unsicherer die Zeiten, desto wichtiger die F.A.Z.

Machen Sie sich ein differenziertes Bild. Profitieren
Sie vom Wissen einer der besten Tageszeitungen der Welt.
Testen Sie jetzt unverbindlich die F.A.Z.



Vier Wochen die F.A.Z. mit 35% Ersparnis für 19,90 € und mit etwas Glück diese Uhr.

Unter allen Bestellern verlosen wir 999 Uhren.
Ein echtes Sammlerstück, das es nicht zu kaufen gibt.

Ihr Gewinn

Telefon (01 80) 2 52 52
www.faz.net/faz-testabo


Frankfurter Allgemeine
ZEITUNG FÜR DEUTSCHLAND

Gesteht Libyen Schuld an Lockerbie-Anschlag?

30 Milliarden Dollar für Brasilien
Größter Kredit in der Geschichte des IWF
Unterstützung für „langfristig solides politisches Kurs" / Zinsüberschuß für 2003 gefordert

fußpahrt

sieren und konfigurieren lassen.

Ein Geschäftsmodell wird also durch eine interaktive Optimierung der beiden Teilmodelle festgelegt (Abbildung 1 „Rahmenkonzept für das Geschäftsmodell-Management"): Man legt zunächst eine attraktive Wertschöpfung fest (als Konfiguration von Wert schaffenden Aktivitäten) und erarbeitet anschließend eine passende Kapitalisierung. Falls diese nicht zufriedenstellt, muß erneut an der Konfiguration gearbeitet werden und so weiter. Neben dieser gesamthaften Gestaltung kommt aber auch die Innovation nur eines der beiden Teilmodelle in Frage, zum Beispiel des Kapitalisierungsmodells. Tendenziell werden sich aber Unternehmen, deren Wertschöpfung relativ niedrig ist und die keine Gewinne erzielen, auch mit der Konfiguration der Wertschöpfung befassen müssen, da die Basis für Gewinnerzielung sonst relativ gering ist.

Konfiguration der Wertschöpfung

Als Wertschöpfung wird die Differenz zwischen dem Wert der Abgabeleistungen und den übernommenen Vorleistungen bezeichnet. Der Wert der Abgabeleistung entspricht dem Preis eines Produkts beziehungsweise dem Umsatz. Unter den Vorleistungen werden diejenigen bezogenen Leistungen verstanden, die in unveränderter oder veredelter Weise in das Endprodukt eingehen. Die Wertschöpfung entsteht dadurch, daß im Rahmen der Bearbeitung bestimmte Fähigkeiten und Ressourcen des Unternehmens eingesetzt werden. Wertschöpfung läßt sich demzufolge als Resultat einer „Eigenleistung" des Unternehmens verstehen, des Wertschöpfungsprozesses.

Einer professionellen Wertschöpfungskonfiguration muß die Branchenwertschöpfung zugrunde gelegt werden und, wie sich später zeigen wird, auch die der benachbarter Branchen. So kann man sich mit seinem Unternehmen auf einer Stufe mit einer „Delle" in der Wertschöpfung befinden (geringe Wertschöpfung und keine Gewinne), während etwa in der nachgelagerten Wertschöpfungsstufe Gewinne erzielt werden. Bei den im folgenden aufgezeigten Konfigurationsmanövern geht es darum, durch eine geschickte Konfiguration der Wertschöpfung unter Ausnutzung oder Veränderung der dominierenden Geschäftslogik für eine attraktive Gestaltung der Wertschöpfung zu sorgen, die nachhaltig kapitalisiert werden kann. Zur Systematisierung möglicher Konfigurationsmanöver steht die eigene Unternehmenswertschöpfung. Man kann diese verkleinern, vergrößern oder komplett neu formieren. Diese Manöver können dabei so durchgeführt werden, daß die Branchenwertschöpfung (vertikale Seite der Matrix) entweder gleichbleibt oder verändert wird.

Fokussieren: Hier reduziert ein Unternehmen seine Wertschöpfungstiefe, um sich auf eine bestimmte Wertschöpfungsstufe zu konzentrieren. Dies geschieht dort, wo einerseits eine interessante Marktentwicklung erwartet wird und andererseits

Expandieren: Hier wird die Branchenwertschöpfung dadurch geändert und erhöht, indem eine zusätzliche Aktivität durch einen Wettbewerber in die bestehende Wertkette eingefügt wird. Vorteil ist dann eine Ausdifferenzierung des Leistungsspektrums gegenüber dem Kunden.

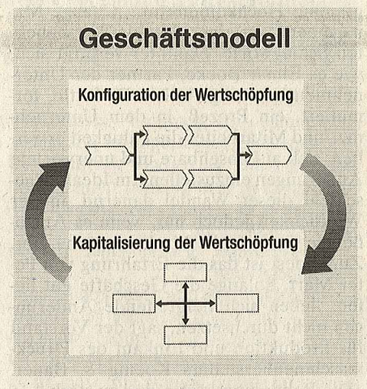
Neu konstruieren: Hier wird die bestehende lineare Wertkette aufgebrochen und in eine neue Logik gebracht, die meist auch in einer neuen Prozeßfolge ihren Ausdruck findet. Dadurch werden insbesondere die Spielregeln des Geschäfts verändert. Es kommt zu Marktanteils-, Macht- und Wertschöpfungsverlagerungen in der Branchenwertschöpfung.

Wertschöpfung kapitalisieren

Wie bereits oben ausgeführt, ist die Wertschöpfung zwar notwendig, aber nicht hinreichend für die Erzielung von Gewinnen. Dazu muß die gewählte Wertschöpfungskonfiguration noch durch Einnahme der Kapitalisierungsperspektive konkretisiert werden, die auch eine Schnittstelle zum operativen Management bildet. Erst jetzt kann die Frage, wie ein Unternehmen Geld verdient, differenziert bearbeitet werden. Dabei reicht es nicht aus, sich alleine dem Erlösmodell zuzuwenden. Sicher ist die Entwicklung einer attraktiven Ertragsmechanik das Kernelement der Kapitalisierung. Allerdings zeigt die Erfahrung, daß sich eine solche Ertragsmechanik nicht ohne gleichzeitige Bearbeitung operativer Fragen bearbeiten läßt. Das Kapitalisierungsmodell umfaßt vier Teilmodelle:

Im Leistungsangebotsmodell wird festgelegt, mit welchen Produkten und Dienstleistungen bei welchen Kunden welche Bedürfnisse befriedigt werden sollen. Hierbei läßt sich auf den bereits in der Positionierung entwickelten Marktstrategien aufsetzen beziehungsweise auf das in der Wertschöpfungskonfiguration vorgesehene Leistungsspektrum. Im Leistungsangebotsmodell wird festgelegt, was (im Kontext der drei anderen Modelle) ganz genau angeboten werden soll. Das Leistungserstellungsmodell definiert die Art und Weise der Struktur der Leistungserstellung. Aufbauend auf der festgelegten Konfiguration der Wertschöpfung, sind deren einzelne Stufen nun detailliert festzulegen, die Ressourcen und Fähigkeiten sind zuzuordnen, und die Make-or-buy-Entscheidungen sind zu treffen. Das Vermarktungsmodell definiert die Beziehung zwischen Kunde und Unternehmen. Hier geht es zuerst einmal um die Erschließung von Kundenpotentialen. Dazu müssen Maßnahmen unternommen werden, um die relevanten Bedürfnisse bestehender und potentieller Kunden zu erkennen und anzusprechen. Das Ansprechen erfolgt über die Ausgestaltung der Vertriebsstruktur und die Festlegung der Distributionskanäle, über die die Kunden gewonnen werden sollen.

Im Erlösmodell wird die Frage nach der Ertragsmechanik beantwortet. Dabei geht



sich erfahrungsgemäß rasch die Spreu vom Weizen. Für die dann auch unter Kapitalisierungsperspektive attraktiven Konfigurationsoptionen werden die Dimensionen des oben vorgestellten Kapitalisierungsmodells iterativ ausdifferenziert. Zur abschließenden Beurteilung müssen entsprechende Businesspläne erstellt werden. Auch ein Migrationsplan und eine Risikobetrachtung sollten nicht fehlen. Es kann auch Sinn machen, zunächst nur an der Kapitalisierungsperspektive beziehungsweise sogar auf der Ebene der zugehörigen Teilmodelle zu arbeiten. Dies gilt insbesondere dann, wenn man in der Analyse der Ausgangssituation feststellt, daß sich das Unternehmen in einer attraktiven Wertschöpfungskonfiguration befindet.

Am Geschäftsmodell arbeiten

Wie eingangs dargestellt, gibt es verschiedene Wege, im Strategischen Management aktiv zu werden. Je nach Situation sind diese Wege notwendig und erfolgversprechend. Uns ist daran gelegen, auf diesen vierten, alternativen und ergänzenden Weg aufmerksam zu machen, der aus unserer Sicht nur sehr selten aktiv und systematisch angegangen wird. Fassen wir kurz zusammen:

- Jedes Unternehmen hat ein Geschäftsmodell, aber gerade in der „Old economy" wird das nur selten explizit wahrgenommen und aktiv bearbeitet.
- Geschäftsmodell-Management stellt als vergleichsweise wenig systematisch bearbeitetes Feld ein großes Potential für die Verbesserung der strategischen Aufstellung von Unternehmen dar.
- Mit dem vorgestellten Rahmen wollen wir aufzeigen, daß es sehr wohl möglich ist, das im allgemeinen wenig griffige Thema „Geschäftsmodell" systematisch und strukturiert zu bearbeiten.

—

Prof. Dr. Günter Müller-Stewens ist Geschäftsführender Direktor des Instituts für Betriebswirtschaft an der Universität St. Gallen.

Dr. Mathias Fontin ist Gründer und Geschäftsführer der Strategieberatungsgesellschaft Fontin & Company mit Sitz in München.