

7 Tipps vom Strategieexperten: So bleiben Geschäftsmodelle up to date!

So wie Unternehmen entstehen, verschwinden sie auch wieder. Hiervor sind weder kleine noch große Firmen geschützt. Oder vielleicht doch?

Der auf die Themen Strategie, Marketing und Vertrieb spezialisierte Unternehmensberater Andreas Franken verrät sieben Tipps, um die Rentabilität von Geschäftsmodellen zu erhalten bzw. wieder herzustellen.



Andreas Franken, Unternehmensberater

Die (Geschäfts-)Welt ändert sich permanent und hiermit auch die Nachfrage nach Produkten und Dienstleistungen. Die aktuelle Nachfrage ist es deshalb, die Geschäftsmodelle leben oder sterben lässt. Dieser Logik folgend müssen Geschäftsmodelle dem Nachfrageverhalten der Kunden permanent angepasst werden.

Verändertes Nachfrageverhalten ist allerdings nicht die einzige Einflussgröße, welche sich auf die Rentabilität eines [Geschäftsmodells](#) auswirkt. Hinzu kommen das Verhalten der Wettbewerber, Gesetzesänderungen, die Verfügbarkeit von Ressourcen wie beispielsweise Personal oder Kapital und natürlich Erfindungen bzw. technologische Weiterentwicklungen.

Niedrigstmargen bei Standard-IT Produkten / hohe Renditen bei komplexen Dienstleistungen

Der reine Handel mit Standard-IT Produkten leidet unter Niedrigstmargen und vielfach ist die Erlössituation von IT-Händlern unbefriedigend. Die Rahmenbedingungen sind durch immer größer werdende Preistransparenz, einfache Imitierbarkeit der Geschäftsmodelle und oftmals fehlende Wettbewerbsvorteile gekennzeichnet. Um in diesem hart umkämpften Geschäftsfeld zu überleben, sind sehr kluge (neue) Konzepte vonnöten.

Im Gegenteil hierzu erfreuen sich Anbieter erklärungsbedürftiger Dienstleistungs- und Lösungsangebote, wie beispielsweise die größeren Systemhäuser, in einem allgemein sehr positiven konjunkturellen Umfelds stetig wachsender Rentabilität. Viele Firmenkunden investieren große Budgets in die Optimierung ihrer Geschäftsprozesse. IT-Dienstleister, welche die jeweiligen komplexen internen Abläufe ihrer Firmenkunden verstehen und mithilfe von modernen und effizienten IT-Lösungen optimieren oder auch komplett re-designen können, werden geschätzt und auch adäquat vergütet.

Aber auch die Systemhaus-Geschäftsmodelle werden durch sich zunehmend verändernde Rahmenbedingungen beeinflusst, wenn man an die Herausforderungen durch die wachsenden Anforderungen an das Handling der Komplexität der offerierten Technologien, die Gewinnung und

das Halten geeigneter Mitarbeiter sowie die Notwendigkeit der nachhaltigen Bindung von Kunden - auch zur Vorbeugung von zukünftigen konjunkturellen Schwankungen - denkt.

Eine der strategisch bedeutsamen Fragen an ITK-Unternehmen lautet: Sind Sie ein Produktverkäufer oder ein Lösungsanbieter?

Aus der Beantwortung der Frage leiten sich viele weitere Maßnahmen ab, denn der reine Produktverkäufer muss seine Handelskompetenz so weiterentwickeln, dass er komparative Wettbewerbsvorteile kreiert, um im Vergleich mit anderen Händlern bestehen zu können. Der Dienstleister muss seine Zielgruppen prozesstechnisch verstehen und in der Lage sein, durch seine Lösungsangebote klare Mehrwerte zu offerieren. Er muss zudem die wachsende Komplexität seines Geschäftsmodells managen und dafür Sorge tragen, dass ihm die guten Mitarbeiter nicht ausgehen bzw. abhanden kommen.

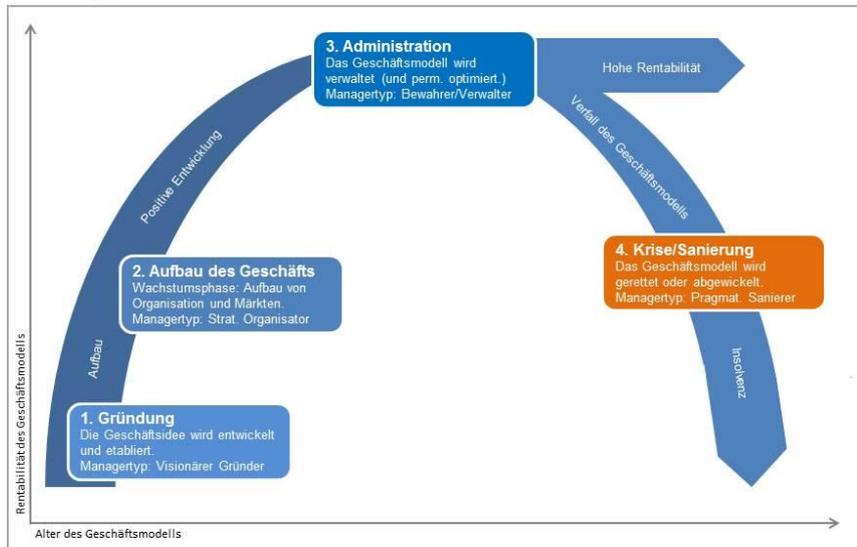
In beiden Fällen sind die Anforderungen an die einzelnen Akteure groß, wenn man ein nachhaltig erfolgreiches Geschäftsmodell etablieren möchte. Anbieter, die beide Themenfelder bedienen, müssen einen besonderen Spagat meistern. Zwar ist die Vermarktung von margenschwacher IT-Basistechnologie ein Mittel, um mit Kunden in Kontakt zu treten bzw. zu bleiben, aber es wäre fatal, wenn ein hochdotierter IT-Profi solche Artikel verkaufen würde, die eigentlich zu deutlich niedrigeren Vertriebskosten durch weniger qualifiziertes Personal oder auch medial über den Webshop vermarktet werden sollten. Hierdurch würden Kapazitäten verschwendet, was bei der aktuellen Personalknappheit ein großer Fehler wäre.

Je nach Unternehmensphase sind die Anforderungen an das Management unterschiedlich

Grundsätzlich entwickelt sich jedes Geschäftsmodell in der grafischen Darstellung wie ein auf dem Kopf stehendes „U“. Diese Geschäftsmodell-Entwicklung lässt sich in vier Phasen einteilen:

1. Die Phase der Gründung, die zumeist eine direkte Reaktion auf aktuelle Marktgegebenheiten darstellt. Hier ist als Manager der visionäre Gründertyp gefragt.
2. Die Phase des Wachstums, die ein Maximum aus der Gründungsidee generieren soll. Hier ist der versierte, erfahrene Top-Manager gefragt, der Organisationen aufbauen und Märkte erschließen kann.
3. Die Phase der Administration, die im Wesentlichen durch eine Selbstverwaltung geprägt ist. Manager in dieser Unternehmensphase sind oft Meister des Operativen und haben eine klare Vorstellung davon, wie ihr Geschäft funktioniert.
4. Die Phase der Krise, Sanierung oder Abwicklung, die unweigerlich folgt, wenn es in der Administrationsphase versäumt wurde, das Unternehmen bzw. das Geschäftsmodell rechtzeitig auf sich verändernde Marktbedingungen anzupassen. Ein Sanierer ist zumeist darauf konzentriert, die Kosten zu senken und selten geeignet, das Geschäftsmodell (komplett) neu zu erfinden, was zu diesem Zeitpunkt schon längst hätte getan werden müssen.

Die 4 typischen Phasen eines Geschäftsmodells



Jedes Geschäftsmodell hat ein Verfallsdatum, wenn es nicht permanent angepasst wird

© FRANKEN-CONSULTING 2013

Jeder Manager hat Stärken und Schwächen

Diese Sichtweise macht deutlich, dass jede Unternehmensphase einen eigenen Managertypen benötigt und dass es selten einen „Manager für alles“ gibt. Es gibt zwar Ausnahmemanager, wie es Steve Jobs einer war, die ihre Unternehmen immer wieder neu erfinden und welche die permanente Verbesserung institutionalisieren, aber die Zahl der „Alleskönner“ ist eher gering. Für gewöhnlich ist der Manager mit Spezialbegabung(en) anzutreffen, der so stark ins Tagesgeschäft eingebunden ist, dass ihm die Sensibilität für das rechtzeitige Erkennen von Zeichen zur Einleitung von Veränderungen verbunden mit der Fähigkeit, hieraus die richtigen Schlüsse zu ziehen sowie Konzepte zu entwickeln und umzusetzen einfach fehlt. Dieser Mangel ist auch dem Umstand geschuldet, dass neben dem Tagesgeschäft Kapazitäten für einen weitreichenden „Blick über den Tellerrand“ fehlen. Demzufolge wird in fast allen Unternehmen versucht, das aktuelle Geschäftsmodell durch kleine Anpassungen zu retten, anstatt sich frei für eine neue Perspektive zu machen.

Axel Springer verkaufte Teile seines Firmenportfolios und Jeff Bezos kaufte die Washington Post

Ein gutes Beispiel hierfür ist die Verlagsindustrie, die mit sinkenden Auflagen zu kämpfen hat und - abgesehen von einigen Spezialbereichen - nicht in der Lage ist, der existenzbedrohenden Schwierigkeiten hinsichtlich des Verkaufs von Content Herr zu werden. Wenige Print-Formate wie die Bildzeitung funktionieren unverändert, wogegen viele andere mehr oder weniger stark schwächeln. Interessant ist, dass der Axel Springer Konzern in Teilbereichen „aufgegeben hat“ und kürzlich einige seiner Portfolio-Firmen veräußerte. Springer erweckt hierdurch den Eindruck, dass man dort die Geschäftsmodelle der veräußerten Unternehmen für - vorsichtig formuliert - uninteressant bzw. nicht ausbaufähig hält. Vor dem Hintergrund, dass es doch bisher zu den Kernkompetenzen von Springer zählte, Content zu produzieren und zu verkaufen, ist dieses Vorgehen besonders erwähnenswert.

Quasi zeitgleich wurde bekannt, dass Jeff Bezos, der Gründer von Amazon, die Washington Post gekauft hat. Ein komplett „Branchenfremder“ wagt sich in ein Metier, welches die „Branchenkenner“ zunehmend aufgeben. Bezos hat über Amazon Zugang zu vielen Millionen Kunden weltweit und es bleibt abzuwarten, mit welchen Konzepten Herr Bezos den wertvollen Content der Washington Post zukünftig verkaufen wird. Eines ist sicher: Er wird sich beim Erwerb des traditionsreichen Unternehmens etwas gedacht haben.

Neue Vermarktungs- und Bezahl-Modelle

Mit derselben Logik, wie Software einmal entwickelt und dann vielfach verkauft wird, lässt sich wahrscheinlich auch Content vermarkten. Zudem lassen sich über die Digitale Vermarktung entgegen früherer Verfahren viele Kostenpositionen deutlich reduzieren. Logischerweise ist es lukrativer, 200.000 Stück eines Artikels zu je 0,20 € zu verkaufen als 10.000 Stück desselben Artikels zu je 1,99 € - insbesondere dann, wenn bei der 20 Cent Variante die Kosten pro Stück unter der 1,99 Euro Variante liegen. Dies gilt für Software wie für Content. Zu einem Bundle mit anderen Produkt- und Leistungsangeboten zusammengefasst könnten auf diese Weise große Stückzahlen verbunden mit interessanten Skaleneffekten realisiert werden.

Es ist ja nicht so, dass Menschen keinen Content lesen wollen. Richtig ist vielmehr, dass sie hierfür möglichst wenig bezahlen möchten. Mit dem PC, Tablet oder Smartphone kann man sich bereits seit einigen Jahren mit kostenlosem Content „auf dem Laufenden halten“.

Aber wie sieht es denn aus, wenn der Content etwas spezieller oder auch qualitativ hochwertiger sein soll? Bereits heute gibt es Beispiele dafür, dass Kunden unverändert bereit sind, für eine gute journalistische Leistung zu bezahlen. Neue Geschäftsmodelle mit neuen Bezahlssystemen sind nunmehr zu entwickeln. Vielleicht sind es Themen-Bundles zu kleinen Geldbeträgen, „die niemandem weh tun“, welche zukünftig nachgefragt werden. Zumindest wären diese leichter zu verkaufen als die tradierten Abos mit ihren hohen Prämien- und Vertriebskosten. Lassen wir uns überraschen, welche Content-Angebote Herr Bezos demnächst offerieren wird.

Das Erfordernis der permanenten Anpassung lässt keine Branche aus - hierzu 7 Tipps

Fakt ist und bleibt, dass nicht nur die ITK- und die Medienbranche von Veränderungen heimgesucht werden, die angepasste bzw. neue Geschäftsmodelle erfordern. Jede Branche ist gefordert, sich permanent an sich verändernde Rahmenbedingungen anzupassen.

Aber wie genau passt man sich an und wie erkennt man die Veränderungen rechtzeitig? Bis wohin sind kleine Änderungen des aktuellen Vorgehens sinnvoll und ab wann ist revolutionäres Agieren angezeigt? Die folgenden 7 Hinweise sollen jeden Manager / Unternehmer dabei unterstützen, die richtigen Entscheidungen zur rechten Zeit zu treffen:

1. Eine Organisation will sich meistens nicht verändern

Machen Sie sich klar, dass eine nötige Veränderung ihren Ursprung oder gar Anstoß in den seltensten Fällen „in den eigenen Reihen“ findet. Ihre Mitarbeiter, Wettbewerber,

Branchenvertreter und Branchenspezialisten neigen eher dazu, das eigene Verhalten zu verteidigen, als es zu ändern. Von einigen kleineren Anpassungen abgesehen ist es meistens ein „Weiter so“, was postuliert wird.

Dies gilt übrigens auch oft auch für Ihre Kunden. Kunden interessieren sich in erster Linie für ihr eigenes Wohl und weniger für das Wohl ihrer Lieferanten. Kundenbefragungen sind zwar durchzuführen, aber möglichst auf klügere Art und Weise, als dies häufig praktiziert wird. Erinnern Sie sich an das berühmte Zitat von Henry Ford? „Wenn ich die Menschen gefragt hätte, was sie wollen, hätten sie gesagt, schnellere Pferde.“ Deshalb fragen Sie Ihre Kunden nicht, was sie wollen. Sie wissen es meist selbst nicht. Finden Sie stattdessen mit modernen Methoden heraus, welche die margenstarken Angebote von Morgen sind.

Übrigens: Nicht selten werden Kundenbefragungen (manchmal auch unbewusst) so durchgeführt, dass die Ergebnisse die Richtigkeit des aktuellen Vorgehens bestätigen. Das ist bequem, denn dann muss man sich schließlich nicht verändern.

2. Ihre eigene Sichtweise ist nicht ausreichend und erst recht nicht maßgebend

Sie benötigen zur neutralen Beurteilung Ihres Tuns (einen) externe(n) Experten. Einerseits sind Sie und Ihre Mitarbeiter viel zu sehr mit dem Tagesgeschäft befasst, um Freiräume fürs Querdenken zu schaffen und andererseits sind Sie auch „viel zu nah dran“. Wie sollten Sie auch Fehler machen und diese selbst korrigieren?

Ein Blick in den Leistungssport macht klar, was gemeint ist. Ein Tennisprofi wie Raphael Nadal benötigt niemandem, der ihm das Tennisspielen beibringt. Er benötigt aber einen Trainer, der ihn ständig weiter optimiert und der ihn auf wechselnde Gegner sowohl mental als auch taktisch einstellt. Und manchmal bedarf es auch eines Beraters, der einem sagt, wann der Zeitpunkt zum Aufhören bzw. zum Wechsel der Sportart gekommen ist, um im Bild zu bleiben.

Ein versierter Externer sieht Fehler, die man selbst nicht sieht und erteilt Ratschläge, auf die man selbst nicht kommt.

3. Verschaffen Sie sich eine verlässliche Informationsbasis

Sie benötigen valide [Informationen](#) über (zukünftiges) Kundenverhalten, Ihre Wettbewerber, Branchenentwicklungen, Trends und neue Technologien inkl. Auswertungen über die sich hieraus ableitenden Chancen und Risiken. Schließlich kann niemand zukunftsfähige Entscheidungen nur nach Gefühl treffen. Der Bauch muss überzeugt werden und dies geht einher mit dem Stellen der richtigen Fragen zu den richtigen Themen und dem Ziehen der richtigen Schlüsse.

4. Sie und Ihr Team benötigen ein gemeinsames Verständnis der Lage

Sofern sämtliche relevanten Informationen vorliegen, bedarf es einer Validierung. Ziehen Sie Ihre Leistungsträger in Schlüsselpositionen möglichst frühzeitig hinzu, um die Informationsbasis zu bewerten und die richtigen Erkenntnisse hieraus zu ziehen.

Übrigens: Es wäre infantil zu glauben, dass die Unternehmensinteressen stets vor den Individualinteressen stehen. Zumeist ist das Gegenteil der Fall. Aus diesem Grunde müssen Sie Ihren Mitarbeitern auch klarmachen, dass anstehende Veränderungen für jeden einzelnen nicht bedrohend sind. Jeder Mitarbeiter benötigt eine Perspektive, oder er verliert seine Zuversicht und hiermit auch seine Leistungsfähigkeit. [Change Management](#) Maßnahmen inkl. Neufassungen von Unternehmensstrategien sind deshalb gemeinsam mit den Mitarbeitern durchzuführen. Eine gemeinsam erarbeitete [Strategie](#) erfährt Rückhalt durch die Belegschaft sowie weiterer Stakeholder und beschreibt, wenn sie fachmännisch erstellt wurde, eine Perspektive für jeden Einzelnen oder zumindest für Viele.

5. Konzentrieren Sie sich mit aller Kraft auf das Ergebnis

Auf Erfolg muss man sich fokussieren. Deshalb sind wichtige Veränderungen auch nicht „nebenbei“ zu erledigen. Nur bei möglichst hoher Konzentration auf die wichtigen Change-Themen wird ein Erfolg erst möglich. Stellen Sie sicher, dass Sie die richtigen Personen mit den Zukunftsthemen beschäftigen und geben Sie ihnen den erforderlichen Freiraum.

6. Bildung von Projektteams, Etablierung von Prozessen und fruchtbare Diskussionen

Vom Ziehen der ersten Schlüsse aus den Analyseergebnissen und der Festlegung auf die wesentlichen Optimierungsthemen über die Erarbeitung von Konzepten und Taktiken bis hin zur Implementierung des Erarbeiteten sind Projektteams und Prozesse zur maximalen Ergebniserzielung festzulegen. Dies ist unter Einbezug von Personen zu bewerkstelligen, die im Unternehmen keine eigenen Karriereabsichten verfolgen. Um im Veränderungsprozess erfolgreich zu sein ist es unabdingbar, auch fruchtbare Diskussionen zu führen. Fruchtbare Diskussionen sind allerdings kontrovers und Kontroversen werden nicht von allen Beteiligten geschätzt. Ein homogenes Gespräch ist zugegebenermaßen angenehmer als eine kontroverse Diskussion, aber nur Letztere ist fruchtbar und führt zu Neuem.

Anmerkung: Ein unternehmenseigener Mitarbeiter im Bereich Unternehmensentwicklung oder Inhouse Consulting wird erfahrungsgemäß viel zu häufig überfordert, indem man von ihm einerseits Impulse für nachhaltige Verbesserungen erwartet, er sich aber andererseits auch zukünftig mit seinen Kolleginnen und Kollegen verstehen muss. Vielfach mündet dies in einem Dilemma à la „Wasch mir den Pelz, aber mach mich nicht nass“. Je nach Standing und Selbstverständnis des jeweiligen Festangestellten werden deshalb nur kleine Veränderungen realisiert. Weitreichende Veränderungen sind hingegen nahezu ausschließlich entweder unter größtem Leidens- bzw. Wandlungsdruck des Unternehmens durchführbar, der den internen Widerstand der Belegschaft bricht, oder mit qualifizierter externer Unterstützung.

7. Umsetzung der Maßnahmen

Nachdem die Neuausrichtung des Unternehmens in enger Zusammenarbeit mit den wesentlichen Leistungsträgern konzipiert und beschlossen wurde, ist ein Implementierungsplan anzufertigen, der interne wie externe Einflussfaktoren umfassend berücksichtigt und potenzielle Hindernisse hinreichend antizipiert. Denken Sie bitte stets an ein „Aus der Praxis für die Praxis“. Es ist kein Geheimnis, dass gute Ideen und Konzepte allzu oft an der Umsetzung scheitern.

Wo steht Ihr Unternehmen derzeit?

Sind Sie mit Ihrem Unternehmen auf Erfolgskurs? Wie können Sie Ihr Geschäftsmodell erneuern oder verbessern bzw. wie bleiben Sie produktiv? Ist es bei Ihnen auch so, dass Sie deshalb nichts verändern, weil „das Alte“ bisher immer noch zu gut bzw. nicht schlecht genug funktioniert?

In der Fliegerei gibt es bei der Ausbildung von Piloten als Erklärungsmodell den sogenannten „Entscheidungsrichter“, mit dessen Hilfe deutlich gemacht werden soll, dass Probleme möglichst frühzeitig zu erkennen und zu bearbeiten sind. Oben, wo der Trichter breit ist, kann man sich noch relativ frei bewegen, wogegen sich der Trichter weiter unten zunehmend verengt. In gleicher Weise verringern sich die Handlungsoptionen. Am Ende des Trichters existieren keine Optionen mehr, sondern nur ein „Augen zu und durch“.

In der Nachbetrachtung hätte so manches Unternehmen seinen Untergang durch frühzeitiges Agieren verhindern können, wenn es denn bemerkt hätte, dass es sich bereits in einem Entscheidungsrichter befindet.

Autor dieses Artikels ist Andreas Franken von der Unternehmensberatung Franken-Consulting. Herr Franken ist auf die Themen [Strategie](#), [Marketing](#) und [Vertrieb](#) spezialisiert. Seine Berufserfahrung erstreckt sich über 25 Jahre und er veröffentlicht regelmäßig Fachartikel zu Managementthemen. Zur eigenständigen Optimierung von Unternehmen bietet er auf www.franken-consulting.org seinen „[Neun-Punkte-Plan](#)“ zum kostenlosen Download.

Kontakt:

FRANKEN-CONSULTING, Ortbeckstraße 5, 45894 Gelsenkirchen,
Fon 0209 3187586, Fax 0209 3187581
af@franken-consulting.org , www.franken-consulting.org