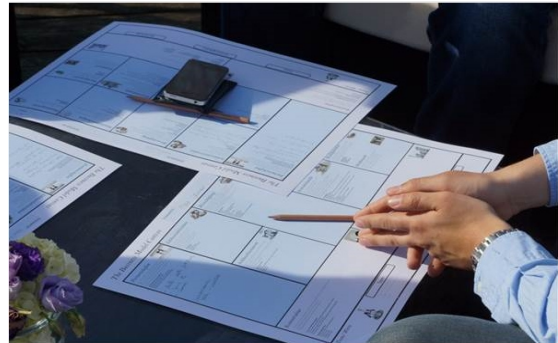


ZE Research Notes No. 1 - 2015

Bernhard H. Vollmar

Konsequentes Denken in Geschäftsmodellen als strategische Leitmaxime

Mit Sicherheit gehört der bewusste Umgang mit dem Geschäftsmodell zu dem, was auf dem unternehmerischen Weg zählt. Aber warum sollte – kritisch bedacht – diese Annahme zutreffen? Der Verweis auf das Geschäftsmodell eines Unternehmens, das aus strategischen Gründen möglichst innovativ ausgerichtet sein soll, ist sicherlich mittlerweile „en vogue“, aber hat er generelle Geltung? Und mit welcher Methodik ist diese Anforderung überhaupt umsetzbar?



Was ist ein Geschäftsmodell und welche Rolle spielt es?

Das Geschäftsmodell ist für ein Unternehmen grundsätzlich so bedeutsam, weil es die eigene strategische Handlungsbasis bildet. Mittlerweile steht diese aufgrund hoher Marktdynamik und -komplexität immer stärker unter Bewährungs- und Veränderungsdruck. Das Geschäftsmodell geht dabei jedoch weit darüber hinaus, einfach festzulegen, wie am Markt Geld verdient werden soll. Das Geschäftsmodell bildet den Gesamtzusammenhang ab, wer auf welche Weise welche Marktleistungen erstellt und welchen Kunden auf welchem Wettbewerbsmarkt mit welchem Erfolg anbietet. Zum Geschäftsmodell gehören im Wesentlichen folgende Komponenten, die auf einen Kundennutzenvorteil und die Stärkung der Wettbewerbsposition ausgerichtet sind:

- die Produkt/Markt-Kombination (Was bietet das Unternehmen wem auf welchem Markt an?),
- die Wertschöpfungskonfiguration (Wie erstellt das Unternehmen auf Basis welcher Kernprozesse die Marktleistungen?) und
- das Erfolgsmodell (Welchen betriebswirtschaftlichen Erfolg ermöglicht das erstellte und abgesetzte Marktleistungsangebot?).

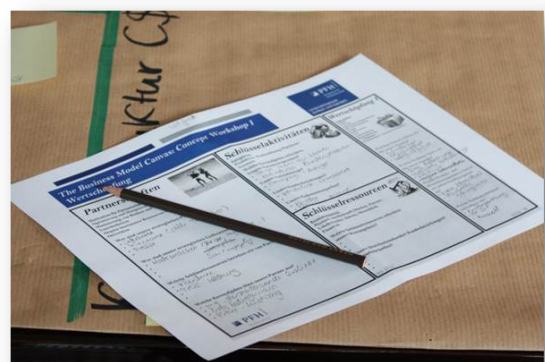


Beschreibung von Geschäftsmodellen: Grundkomponenten (Quelle: Freiling, J. (2006): Entrepreneurship)

Diese drei Kernkomponenten lassen sich weiter in Unterkategorien ausdifferenzieren, mit denen entsprechende Frage-Antwort-Komplexe verbunden sind. Wird auf diese eingegangen, so werden detailliert die Zusammenhänge der Kernaktivitäten mit deren betriebswirtschaftlichen Effekten und die gestalterischen Wechselwirkungen insgesamt deutlich.

Business Model Canvas als zentrales methodisches Instrument

Als besonders hilfreich für das Denken in Geschäftsmodellen hat sich das Business Model Canvas erwiesen, das als zentrales Instrument zur Modellierung des Geschäftsmodells verstanden werden kann.



Abbildungen: Business Model Canvas in der Praxis

Was bietet dieses bewährte Instrument? Es sorgt für eine konsistente Betrachtung aller wesentlichen Aspekte und Zusammenhänge der Leistungserstellung und des Leistungsangebots im Kunde-Wettbewerbskontext. Und dies gilt unabhängig davon, um was für ein Spektrum an Marktleistungen es sich handelt. Der große Vorteil des Business Model Canvas ist vor allem die Visualisierung des gesamten Geschäftsmodells in einem Tableau, so dass das Geschäftsmodell relativ schnell, systematisch und übersichtlich dargestellt und nachvollziehbar vermittelt werden kann. Es liefert den Überblick über die Grundlagen und Zusammenhänge des eigenen Leistungserstellungs- und -angebotsmodells. Damit entsteht quasi eine Karte des Geschäftsmodells. An den einzelnen Bausteinen lässt sich dann gezielt, strukturiert, aber vor allem kreativ und geradezu spielerisch ansetzen und somit strategisch arbeiten. Dies schärft das Bewusstsein für das eigene Geschäftsmodell, das im wahrsten Sinne „vor Augen“ geführt wird. Selbstreflexionen, kreatives Denken und Diskussionen werden angeregt. Die Unternehmensstrategie lässt sich kritisch hinterfragen und Ansatzpunkte zur Veränderung können – in Einzel- und in Gruppenarbeit – herausgestellt und überprüft werden. Auf diese Weise können bestehende Geschäftsmodelle weiterentwickelt und neu aufgebaut werden. Auch einzelne, neue Geschäftsideen lassen sich „durchdeklinieren“, so dass an den Gestaltungsparametern gedreht, justiert und herumgestellt werden kann, um potentielle Folgen durchzuspielen. In der Konsequenz lassen sich Strategien effektiver und überzeugender vermitteln, weil die Argumentation wohl durchdacht ist. Aus den Einsichten, die sich aus dem Einsatz des Business Model Canvas ergeben, gewinnen die Anwender dann ihre strategische Vorlage, um Veränderungen im Unternehmen umzusetzen.

Einsatzmöglichkeiten im Unternehmenszyklus

Das konsequente Denken in Geschäftsmodellen gilt somit als wesentliche Basis für den geschäftlichen Erfolg, und dies unabhängig, in welcher unternehmerischen Phase man sich befindet:

- **Bei der Gründung** muss aus der Geschäftsidee ein konsistentes Geschäftskonzept entwickelt werden. Die Geschäftsidee muss in Geschäftsprozesse übersetzt werden, die am anvisierten Markt Erfolg versprechen.
- **In etablierten Unternehmen** ist das Leistungsprogramm und dessen Erstellung und Angebotsweise wettbewerbs- und kundenbezogen auf neusten Stand zu halten. Nur durch permanente Be- und Überarbeitung der eigenen Handlungsgrundlagen ist das erwünschte Innovationshandeln möglich.
- **Bei der Unternehmensnachfolge** müssen sich der Senior und der Junior – am besten im Konsens – auf eine gemeinsame Strategie für die Zukunft verständigen. Die Analyse und die Neujustierung des Geschäftsmodells gelten als Basis, um weiterhin am Markt zu bleiben und die Zukunft zu sichern.

Fazit

In jedem dieser Fälle der Unternehmenspraxis geht es darum, an der Trag- und Zukunftsfähigkeit des Geschäftsmodells strategisch zu arbeiten und Wege zu entwickeln, diese zu erreichen bzw. zu garantieren. Diese Form des methodischen Umgangs mit dem Geschäftsmodell ist systematisch zu erlernen. Er lässt sich als unternehmerische Kompetenz über passgenaue Übungseinheiten gezielt nachhaltig fördern. Das konsequente systematische Denken in Geschäftsmodellen ist als permanente Herausforderung und Chance für ein Unternehmen bzw. einen Unternehmer zu verstehen. Hinsichtlich der Bewältigung gilt in jedem Fall der Ratschlag: Visualität ist Trumpf!

Autor: Prof. Dr. Bernhard H. Vollmar

Bernhard H. Vollmar ist seit 2009 Professor für Entrepreneurship und Finance an der PFH Private Hochschule Göttingen und leitet dort das ZE Zentrum für Entrepreneurship.

www.entrepreneurship.pfh.de



Zitation: Bernhard H. Vollmar (2015): Konsequentes Denken in Geschäftsmodellen als strategische Leitmaxime. ZE Research Notes No. 1 - 2015, Hrsg. v. ZE Zentrum für Entrepreneurship, PFH Private Hochschule Göttingen.