



Advyce GmbH

Nach dem Spiel ist vor dem Spiel

ImpulsLetter Q2

Abstract

Unternehmen müssen ihre Geschäftsmodelle stetig weiterentwickeln, um trotz sich ändernder Marktgegebenheiten weiterhin erfolgreich zu sein. Diese Erkenntnis ist bei der Mehrzahl der Unternehmen angekommen. Da sowohl ein geeignetes Vorgehensmodell wie auch das Bewusstsein für mögliche Handlungsfelder in den Unternehmen oftmals fehlt, stellt die Weiterentwicklung des bestehenden Geschäftsmodells für viele Unternehmen eine große Herausforderung dar. Somit sind zahlreiche Initiativen zur Weiterentwicklung von Geschäftsmodellen nicht von Erfolg gekrönt, sondern versanden zwischen Tagesgeschäft und Workshops.

Erfolgreiche Geschäftsmodell(weiter)entwicklung ist das Ergebnis einer dreistufigen logischen Abfolge aus (A.) Analyse des derzeitigen und zukünftigen Marktumfeldes, (B.) Entwicklung verschiedener Handlungsoptionen und Entscheidungsfindung und (C.) Umsetzung der gewählten Option.

Die zu adressierenden Handlungsfelder sind dabei (1.) das Produkt- und Dienstleistungsangebot, (2.) die Wertschöpfungsarchitektur und (3.) das Ertragsmodell. Durch Ausgestaltung dieser drei Handlungsfelder lassen sich bestehende Geschäftsmodelle zielgerichtet weiterentwickeln.

Christian Böhm, Carolin Werner, Clemens Hannen
13.6.2019

ADVYCE führt derzeit zum Thema Geschäftsmodellentwicklung eine **branchenübergreifende Marktstudie** durch. Bei einer Teilnahme an der Studie senden wir Ihnen nach Abschluss der Studie gerne die Ergebnisse zu. Die Studie besteht aus 23 Fragen, eine Teilnahme dauert ca. 10 Minuten. **Eine Teilnahme ist bis zum 28.06.2019 unter diesem Link möglich.**

Geschäftsmodelle müssen sich weiterentwickeln, um trotz steigender Komplexität und Volatilität der Märkte erfolgreich zu bleiben.

„In times of change the greatest danger is to act with yesterday’s logic.“
(Peter Drucker)

Dieser von Peter Drucker so treffend formulierte Satz gilt für Geschäftsmodelle von Unternehmen mehr denn je. Entscheider im Topmanagement müssen heute regelmäßig ihre Geschäftsmodelle hinterfragen, notwendige Veränderungen beschließen und diese rasch organisatorisch und technisch umsetzen. Nur so gelingt es, in sich - teilweise rasend schnell - verändernden Marktumfeldern zu bestehen und zu überleben.

Es liegt auf der Hand, dass die Dynamik der Veränderungen dabei gewaltig ist. Befeuert wird sie von globalen Lieferketten für Produkte und Dienstleistungen, der fortschreitenden technologischen Entwicklung auf zahlreichen Feldern sowie Kundengruppen, welche durch hohe Informationstransparenz bestens informiert und somit anspruchsvoll sind und sich gleichzeitig im Nutzerverhalten weiterentwickelt haben.

Vor diesem Hintergrund verwundert es nicht, dass bereits 2015 laut einer Studie von Valid

Research über 50% der befragten Unternehmen leichte bis deutliche Veränderungen für ihr Geschäftsmodell in den nächsten fünf Jahren erwarteten. Während eine ‚leichte Veränderung‘ beispielsweise ein erweitertes Dienstleistungsangebot oder ein zusätzliches Preismodell sein kann, können ‚deutliche Veränderungen‘ bis hin zu disruptiven Geschäftsmodellinnovationen wie dem Ökosystem- oder On-Demand Modell reichen.

Obgleich die Ergebnisse in *Abbildung 1* zeigen, dass sich der Großteil der Führungskräfte der Notwendigkeit einer Geschäftsmodellinnovation bewusst ist, gestaltet sich die Umsetzung meist schwierig. Unklare Zielbilder, unzureichende Ressourcen oder ein unstrukturisiertes Vorgehensmodell zur Umsetzung sind die primären Gründe, weshalb die Geschäftsmodellinnovation in der Praxis oftmals nicht gelingt (Universität Köln, 2014). Zudem wird für die erfolgreiche Weiterentwicklung von Geschäftsmodellen eine Vielfalt an Tools benötigt, die unternehmensspezifisch adaptiert werden müssen. Erfahrungsgemäß eignet sich die Entwicklung eines Minimum Viable Products zur ersten Markterprobung sehr gut für ein Softwareprodukt, im kapitalintensiven Maschinenbau stößt dieses Tool allerdings schnell an seine funktionellen Grenzen.

Die zwei entscheidenden Fragen im Rahmen der Geschäftsmodell(weiter)entwicklung lauten daher:

Fragestellung: Expecten Sie, dass sich das Geschäftsmodell Ihres Unternehmens in den kommenden fünf Jahren verändern wird? (Aufgeteilt nach Branchen und Antworten in %)

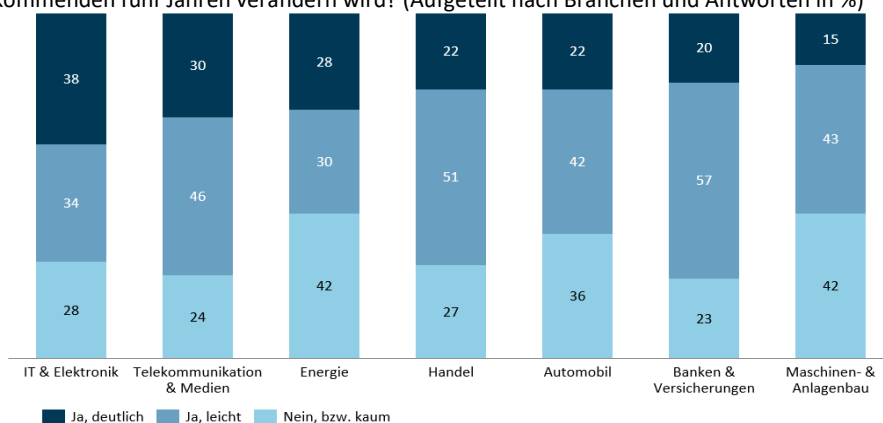


Abbildung 1 Erwartete Veränderung der Geschäftsmodelle innerhalb der nächsten fünf Jahre (Valid Research, 2015).

In welchen Prozessschritten gelingt die Weiterentwicklung des Geschäftsmodells? Welche Stellschrauben bzw. Handlungsfelder müssen adressiert werden?

Auf der Zeitachse ist Geschäftsmodell(weiter)entwicklung das Ergebnis einer dreistufigen logischen Abfolge aus:

- A. Analyse des derzeitigen und zukünftigen Marktumfeldes
- B. Entwicklung verschiedener Handlungsoptionen und Entscheidungsfindung
- C. Umsetzung der gewählten Option

Was auf den ersten Blick und in der Theorie einfach erscheint, stellt Unternehmen in der Praxis oft vor große Herausforderungen. Einige Unternehmen scheitern bereits daran, ihr bestehendes Geschäftsmodell funktionsübergreifend durch eine Analyse der IST-Situation zu beschreiben, geschweige denn durch mögliche zukünftige Marktszenarien nach vorne zu denken. So kommt eine Diskussion um die notwendige Weiterentwicklung des Geschäftsmodells nicht in Gang und man konzentriert sich weiter auf das – häufig ja auch (noch) erfolgreiche – Tagesgeschäft des derzeitigen Geschäftsmodells.

Andere Unternehmen erkennen zwar die Notwendigkeit der Weiterentwicklung ihres Geschäftsmodells, verlieren sich aber in wenig Mehrwert schaffenden Ideation Workshops. Es findet keine strukturierte Vor- und Nachbereitung statt, von einer soliden Quantifizierung der Chancen und Risiken verschiedener Handlungsoptionen kann häufig nicht die Rede sein. Somit ist eine Entscheidungsfindung und Budgetierung auf Topmanagementebene erschwert. Die Folge sind häufig gut gemeinte aber am Ende versandete Initiativen.

Wieder andere Unternehmen meistern die zwei vorgenannten Schritte erfolgreich, versäumen jedoch, dass die konsequente Umsetzung der Ideen entscheidend ist. Hierfür ist in den meisten Fällen eine Projektmanagementorganisation erforderlich, die – agil oder klassisch – vor allem funktionsübergreifend das

Zusammenspiel aller Beteiligten steuert und dem Management regelmäßig über den Projektfortschritt berichtet.

Soweit so gut und soweit nichts Neues. Interessanter wird es bei der Frage, welche Stellschrauben bzw. Handlungsfelder in den Fokus zu nehmen sind.

Eine strukturierte Geschäftsmodellentwicklung konzentriert sich auf drei Handlungsfelder:

1. Welche Produkte und Dienstleistungen biete ich (zukünftig) an?
2. Mit welcher Wertschöpfungsarchitektur produziere ich diese Leistungen?
3. Wie sieht mein Ertragsmodell/meine Risikobalance aus?

Das Angebot muss stimmen

Auch hier ist die Theorie einfach, die Praxis oft nicht. Die Frage z.B. nach dem (zukünftigen) Produkt- und Dienstleistungsangebot bedarf einerseits hoher Branchen- und Marktkenntnis und andererseits den Mut in unkonventionelle Richtungen zu denken. Ersteres ist meistens – wenn auch häufig auf zahlreiche Köpfe verteilt – im Unternehmen vorhanden, jedoch selten strukturiert dokumentiert und damit ungeeignet, um eine Diskussion anzustoßen. Zweiteres lässt sich aus dem Tagesgeschäft heraus nur schwierig entwickeln und scheitert nicht selten an vorhandener Betriebsblindheit oder Eitelkeiten und Machtverhältnissen im mittleren Management.

Beispiele für Unternehmen, denen es nicht (rechtzeitig) gelungen ist, ihr Leistungsangebot den Markterfordernissen anzupassen gibt es zuhauf. Jeder kennt das Beispiel Kodak. Um das profitreiche Geschäft mit ihren Fotofilmen nicht zu gefährden, entschloss sich die Firma erst spät, in den Markt für Digitalfotografie einzusteigen. Zu diesem Zeitpunkt hatte die Firma allerdings bereits den Anschluss an den Wettbewerb verloren, der sich bereits Jahre zuvor für eine Adjustierung des Geschäftsmodells entschieden hatte.

Im Vergleich zu Kodak hat Cewe es besser gemacht und den Wechsel von Analog- zu Digitalkameras mit einer sehr erfolgreichen Geschäftsmodellinnovation verbinden können. In den 1990er Jahren hatte der deutsche Mittelständler mit anhaltenden Umsatzrückgängen zu kämpfen, da immer weniger Kunden ihre Analogfotografien ausdruckten. Durch die Platzierung von Terminals zum Selbstaussdruck von Digitalfotografien bei strategischen Partnern wie DM sowie dem Online-Vertrieb von personalisierbaren Fotobüchern, konnte das Unternehmen jedoch neue Ertragsquellen erschließen und sich die Marktführerschaft in Deutschland sichern. Kodak andererseits, einstiger Branchenpionier und Hauptwettbewerber von Cewe, musste 2012 die Insolvenz anmelden.

Die Wertschöpfungsarchitektur muss stimmen

Widmet man sich der Frage mit welcher Wertschöpfungsarchitektur die angebotenen Produkte und Dienstleistungen produziert werden, kommt man schnell zu der klassischen Make-or-Buy Entscheidung oder aber Kooperationsmodellen. Darüber hinaus sind Flexibilisierung oder Open Innovation/Co-Creation Ansätze zu prüfen. Um die Frage nach der „richtigen“ Wertschöpfungsarchitektur zielführend zu beantworten bedarf es der Erarbeitung einer transparenten Informationsgrundlage zu Kosten, zukünftiger Verfügbarkeit sowie Leistungsfähigkeit benötigter Ressourcen und/oder Partner auf Basis von sachlicher Objektivität. Darüber hinaus braucht es eine grundsätzliche Offenheit gegenüber dem Thema In-/Outsourcing, Kooperationen, Flexibilisierung sowie Co-Creation fernab jeglicher Traditionen. Auch hier tun sich Unternehmen häufig schwer aus der Innensicht die notwendigen Schritte zu tun und nicht im politischen Dickicht stecken zu bleiben. Ist die Entscheidung für eine bestimmte Wertschöpfungsarchitektur getroffen, sind für die Umsetzung zumeist Folgeschritte aus dem Themenbereich *Unternehmenstransformation* nötig.

Zahlen lügen nicht

Der Blick auf das Handlungsfeld ‚Ertragsmodell‘ bildet eine Klammer um die beiden erstgenannten Handlungsfelder und stellt diese quantitativ dar. Dabei müssen Unternehmen Antworten finden zu möglichen Preismodellen (z.B. Stückpreis vs. Abonnement) sowie der richtigen Risikobalance mit Lieferanten und Kunden, welche es vertraglich abzubilden gilt.

Durch die strukturierte Herangehensweise anhand der dreistufigen logischen Abfolge sowie der Fokussierung auf die drei Handlungsfelder Nutzen- und Leistungsversprechen, Wertschöpfungsarchitektur und Ertragsmodell, lassen sich bestehende Geschäftsmodelle einerseits auf den Prüfstand stellen und analysieren. Andererseits können Geschäftsmodelle so strukturiert weiterentwickelt werden. Beides geschieht – wie oben beschrieben - nicht von alleine und selten aus Eigenantrieb der Beteiligten im operativen Tagesgeschäft, weil hierfür schlicht Zeit oder die notwendige Methodenkompetenz fehlt.

ADVYCE begleitet Unternehmen mit dem vorgenannten Ansatz durch den Prozess der Geschäftsmodell(weiter)entwicklung und kann zu jedem Zeitpunkt bei der Analyse, der Konzeptentwicklung oder der Umsetzung mit hoher Methodenkompetenz eine treibende Rolle einnehmen - mit konsequentem Blick auf die drei Handlungsfelder Leistungsangebot, Wertschöpfungsarchitektur und Ertragsmodell.

Zur Ergänzung unserer bisherigen Erfahrungen aus Beratungsprojekten zum Thema Geschäftsmodellentwicklung in Unternehmen führen wir derzeit eine **branchen-übergreifende Marktstudie** durch.

Bei einer Teilnahme an der Studie senden wir Ihnen nach Abschluss der Studie gerne die Ergebnisse zu. Die Studie besteht aus 23 Fragen und eine Teilnahme dauert ca. 10 Minuten. Eine Teilnahme ist bis zum 28.06.2019 unter diesem [Link](#) möglich.

Wir möchten mit ADVYCE ein Zeichen setzen -

denn unsere Welt ist komplexer geworden

Seit der Gründung im Jahr 2014 hat sich **ADVYCE** zu einer rasant wachsenden und umsetzungsstarken Strategieberatung mit Standorten in München, Düsseldorf, Berlin, Wien und Zürich entwickelt. Mit derzeit 50 Consultants und einem etablierten internationalen Netzwerk verbindet **ADVYCE** klassische Strategiewerkarbeit mit moderner Technologie, Umsetzungskompetenz und aktuellen wissenschaftlichen Erkenntnissen.

ADVYCE setzt moderne Ansätze ein, baut auf interdisziplinäre Teams und kooperiert mit Forschungseinrichtungen als festem Bestandteil der Beratungsleistung. Dafür werden enge Beziehungen zu herausragenden Lehrstühlen, die Forschung, Lehre und Praxis vereinen, unterhalten. Netzwerkpartner und unsere internationalen Offices liefern eine Bandbreite additiver Leistungen, die den Beratungsansatz komplementieren und stets eine rasche Implementierung von Ideen absichern, z.B. mit Labs zur Prototypenentwicklungen.

In einer digitalen Welt ist Technologiekompetenz von zentraler Bedeutung und bei **ADVYCE** integraler Bestandteil der Beratungsleistung, welche von Business Analytics Tools bis zur Evaluierung der Legacy Systemwelt Empfehlungen für den Kunden dauerhaft absichert.



München – Düsseldorf – Berlin – Wien – Zürich

© 2019 Advyce GmbH | All rights reserved