

Dr. Urs Frey



MIDAS

Der KMU Innovator

So machen Sie Ihr Geschäftsmodell fit für das digitale Zeitalter

© 2020 Midas Management Verlag AG

ISBN 978-3-03876-518-9

Lektorat: Birgit Schreder-Wallinger

Cover Design: Stefan Hilden

Layout: Ulrich Borstelmann

Illustrationen: Büro R Design- und Werbeagentur GmbH

Druck und Bindung: Druckerei Thurnher GmbH

Printed in Europe

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie, detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.de> abrufbar.

Alle Rechte vorbehalten. Die Verwendung der Texte und Bilder, auch auszugsweise, ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlages urheberrechtswidrig und strafbar. Dies gilt insbesondere für die Vervielfältigung, Übersetzung oder die Verwendung in Seminarunterlagen und elektronischen Systemen.

Midas Management Verlag AG, Dunantstrasse 3, CH 8044 Zürich

Mail: kontakt@midas.ch, Website: www.midas.ch

Social Media: @midasverlag

Für Giulia und Alessandro

*In einer Familie müsst ihr euch nicht erst beweisen,
um geliebt zu werden.*

Dort werdet ihr geliebt mit all euren Facetten.

*Und plötzlich wisst ihr: Es ist Zeit, etwas Neues zu beginnen
und den Zauber des Anfangs zu genießen.*

INHALT

VORWORT	10
1 DIGITALISIERUNG, GESCHÄFTSMODELLE, ERFOLG UND WIE DAS ALLES ZUSAMMENHÄNGT	12
Der Weg in die Digitalisierung führt über Ihr Geschäftsmodell	15
Nicht nur das Silicon Valley ist innovativ	16
2 GESCHÄFTSMODELLINNOVATION – WOZU?	18
Digitalisierung als Chance verstehen	19
Interne Veränderungstreiber nutzen	20
2.1 Was ist das Ziel einer Geschäftsmodellinnovation?	22
2.2 Der Prozess der Geschäftsmodellinnovation für bestehende KMU	23
3 KENNEN SIE IHR GESCHÄFTSMODELL?	26
Warum Sie Ihr Geschäftsmodell kennen sollten	28
3.1 Wie Sie Ihr Geschäftsmodell erarbeiten und einfach visualisieren können	30
Der Business Model Navigator (BMN)	30
Der Business Model Canvas (BMC)	32
Der KMU Canvas	34
3.2 KMU-Spezifika von Geschäftsmodellen	38
Arbeitsaufgabe 1: Erarbeiten und Visualisieren Sie Ihr IST-Geschäftsmodell.	40
Tipps aus der Praxis	41

4 PASST IHR GESCHÄFTSMODELL NOCH? 42

Trends mitmachen oder aussitzen?	43
4.1 Zukunftsmanagement	45
Wie wird sich der Kunde verändern?	46
Exkurs: Kann mir die Zukunft gestohlen bleiben?	49
Unternehmertum 4.0 – Mitarbeiter entwickeln sich von objektorientierten zu subjektorientierten Mitunternehmern	49
Digitale Ernüchterung	49
Strukturiertes Trendmanagement	50
Das Modell der Zukunftsräume	51
4.2 Wie Sie Ihr bestehendes Geschäftsmodell überprüfen und bewerten können	53
Chefsache	54
4.2.1 Überprüfung des IST-Geschäftsmodells aus Kundensicht	55
Schritt 1: Identifizieren von Nicht-Kunden	57
Schritt 2: Customer Journey herleiten	59
Schritt 3: Value Proposition Canvas (VPC) erstellen	62
Arbeitsaufgabe 2: Überprüfen Sie Ihr bestehendes Geschäftsmodell aus Sicht Ihrer Kunden (und Nicht-Kunden)	66
4.2.2 Überprüfung des Geschäftsmodells aus interner Sicht	69
Schritt 1: Den Kontext des Geschäftsmodells untersuchen	70
Schritt 2: Innere Erfolgsfaktoren des Geschäftsmodells identifizieren	72
Arbeitsaufgabe 3: Überprüfen und bewerten Sie Ihr bestehendes Geschäftsmodell aus interner Sicht	78
4.2.3 Bewertung des bestehenden Geschäftsmodells, Risiko-/Chancenanalyse und Entscheidung	80
Schritt 1: Risikoanalyse	81
Schritt 2: Analyse der Chancen	83
Schritt 3: Entscheidung treffen	84
Arbeitsaufgabe 4: Bewerten Sie Ihr Geschäftsmodell und führen Sie eine Risiko- und Chancenanalyse durch	85

5 AGILE STRATEGIEENTWICKLUNG 88

5.1 Agile Strategieentwicklung in KMU: Fail fast, improve fast	90
Schritt 1: Strategische Ziele (SZ) festlegen	92
Schritt 2: Etappenziele (EZ) identifizieren	93
Schritt 3: Massnahmen (M) ableiten	94
5.2 Weitere Konzepte zur agilen Strategieentwicklung	96
Agile Strategy Backlog (ASBL)	96
Die Kanban-Methode	98
Agile Strategy Map (ASM)	100
Arbeitsaufgabe 5: Entwickeln und setzen Sie Ihre Strategie mit der ASM bzw. der Kanban-Methode um	103
Exkurs: »Pivoting« nach Eric Ries	104

6 DER PROZESS DER GESCHÄFTSMODELLINNOVATION 106

Geschäftsmodellinnovation als agiler Prozess	108
6.1 Wie Sie Ihr neues Geschäftsmodell finden	111
Schritt 1: Geschäftsmodellmuster	112
Exkurs: Geschäftsmodellinnovation nach Linz, Müller-Stewens und Zimmermann	120
Schritt 2: Musteradaption	122
Schritt 3: Ideenselektion	125
Arbeitsaufgabe 6: Finden Sie Ihr neues Geschäftsmodell	129
Praxistipps	131
6.2 Wie Sie Ihr neues Geschäftsmodell ausarbeiten können	132
Schritt 1: Ausgestaltung des neuen Geschäftsmodells	133
Schritt 2: Überprüfung des neuen Geschäftsmodells	133
Arbeitsaufgaben 7: Erarbeiten und überprüfen Sie Ihr neues Geschäftsmodell	134
Praxistipps	135

7 MARKTEINFÜHRUNG DES NEUEN GESCHÄFTSMODELLS 136

Pilotprojekt – Test – Redesign	140
Schritt 1: Entwicklung eines Pilotprojekts	142
Schritt 2: Roll-out des neuen Geschäftsmodells	143
Arbeitsaufgabe 8: Führen Sie Ihr neues Geschäftsmodell in den Markt ein	145
Praxistipps	146
Exkurs: Feedback	147

8 CHANGE MANAGEMENT 150

Traditionelle vs. neue Change-Management-Ansätze	152
8.1 Lean Change Management	154
Der Lean Change Cycle	154
8.2 Wie Sie Lean Change Management in der Praxis umsetzen können	156
Schritt 1: Lean Coffee einführen	156
Schritt 2: Ein Veränderungsnetzwerk aufbauen / ein Veränderungsteam ins Leben rufen	158
Schritt 3: Lean Change Canvas erarbeiten	159
Schritt 4: Lean-Retrospektive	161
8.3 Wie Sie Kotters Acht-Stufen-Modell als Framework verwenden können	162
 Nachwort	168
Arbeitsblätter	170
Literatur	183
Stichwortverzeichnis	186

VORWORT

»Das hat bei uns nicht funktioniert!« Es gibt wohl kaum einen Satz, den ich in den vergangenen 20 Jahren in den Beratungsmandaten mit KMU öfter gehört habe. Und wissen Sie was? Diese Unternehmen hatten recht. Immer dann nämlich, wenn versucht wurde, sogenannte Erfolgsmodelle, Theorien oder Prozesse, die anderswo, insbesondere bei ressourcenstarken, länderübergreifenden Konzernen oder hippen Start-ups funktionierten, einfach ins eigene Unternehmen zu übertragen. Sie hatten recht zu behaupten, dass Dinge, die anderswo taugten, es bei ihnen nicht taten. Und sie hatten vollkommen recht damit, dass KMU anders tickten.

Die Bedürfnisse dieser KMU haben mich veranlasst, dieses Buch zu schreiben. Sie haben mich ermutigt, tolle Theorien und Methoden wie zum Beispiel den »Business Model Canvas«, den »Business Model Navigator«, den »Value Proposition Canvas« oder den »Customer Journey« auf Bedürfnisse von KMU maßzuschneidern. Sie haben mich inspiriert, neue Ansätze aus der Welt des agilen Arbeitens, wie zum Beispiel »Agile Strategieentwicklung« oder »Lean Change«, KMU-gerecht aufzuarbeiten.

Dabei halfen mir die rund 40 Studierenden der Universität St.Gallen, die in zwei aufeinanderfolgenden Jahren in einem Integrationsseminar jeweils von Februar bis Juni mit der Frage konfrontiert wurden, welche Geschäftsmodellmuster sich für KMU wirklich eignen. Ziel war es, bestehende Geschäftsmodellmuster auf ihre KMU-Tauglich-

keit hin zu prüfen und zu erforschen, wie ein etabliertes KMU sein Geschäftsmodell anpassen oder sogar komplett neu ausgestalten kann, ohne dass dies für die Mitarbeitenden zur Gründung eines neuen Unternehmens führt. Also quasi eine Anleitung für den Wandel von innen – aus eigener Kraft. Veränderungen, ausgelöst durch den allgegenwärtigen Trend der Digitalisierung, verschärften schließlich die Dringlichkeit für KMU, sich neu zu positionieren und ihr Geschäftsmodell fit für die Zukunft zu machen.

So widmete ich mich im Jahr 2018 dem Schreiben des vorliegenden Buches und konnte parallel dazu bei einigen Beratungskunden die darin beschriebenen Methoden anwenden und durch neue Erkenntnisse verfeinern. Ein Beispiel habe ich für Sie als Leser aufbereitet – Sie finden es im Buch als »Fallbeispiel« markiert. Es soll Ihnen helfen, die angewandten Methoden und Schritte in ihrer praktischen Anwendung zu verstehen. Es gibt sie wirklich, die »Schreinerei Hofer«, wenngleich die Namen geändert, gewisse inhaltliche Punkte frei erfunden oder ergänzt, ja vielleicht auch etwas zugespitzt wurden. Das Unternehmen, das ich mit diesem Beispiel referenziere, ist die Schreinerei Fust aus Wil. Mit ihrem Geschäftsführer habe ich über mehrere Jahre zusammengearbeitet und gemeinsam das Geschäftsmodell für deren innovatives Produkt, »ecoleo«, erarbeitet.

Dank der Initiative von Gregory Zäch, Inhaber des Midas Verlages in Zürich, der mich ermutigte, mein anwendungsbezogenes KMU-Wissen nie-

derzuschreiben, und zusammen mit der kritischen Stimme meiner Lektorin, Birgit Schreder-Waltinger von *Schreder schreibt*, sowie dem Team des *BueroR* von Christoph Reichl, das für die Grafiken und Abbildungen verantwortlich zeichnet, haben wir in einigen Iterationen für Sie eine pragmatische Anleitung mit konkreten Arbeitsaufgaben entwickelt. Unterstützt haben mich dabei sowohl die Erkenntnisse der Studierenden und deren wertvolle Einblicke in die Anwendung von Geschäftsmodellmuster für KMU, als auch die Rückmeldungen meiner Beratungsmandate aus den Jahren 2016 bis 2019, die mir zudem die Bestätigung gaben, auf dem richtigen Weg zu sein.

Ich möchte all meinen Begleitern für ihre wertvolle und gute Anleitung und ihre Unterstützung während dieses Prozesses danken. Ich möchte weiter allen Unternehmern danken, die mir immer wieder ihr Vertrauen schenken, auch wenn ich mal etwas Neues ausprobiere. Ohne ihre Unterstützung wäre ich nicht in der Lage gewesen, dieses Buch zu vervollständigen.

Ich wünsche Ihnen viel Freude beim Lesen dieses Buches und Mut und Neugier beim Ausprobieren der Geschäftsmodellinnovation in Ihrem Unternehmen.

Urs Frey

St. Gallen und Appenzell, im Sommer 2019

2 GESCHÄFTSMODELL-INNOVATION – WOZU?

Vor dreißig Jahren wäre es noch undenkbar gewesen, Kundensysteme im eigenen Unternehmen quasi vom Schreibtisch aus zu warten. Gleichmaßen hätte noch niemand an das bemerkenswerte Ausmaß der Produktivitätssteigerung, das wir in den letzten Jahrzehnten erlebt haben, glauben wollen. An die Möglichkeit, von dem Wissen und den Erfahrungen anderer Unternehmen irgendwo auf dieser Welt profitieren zu können, hätte kaum jemand gedacht. Die inzwischen selbstverständliche Vernetzung der Welt durch die Möglichkeiten des Internets hat uns ein unglaubliches Potenzial an Möglichkeiten eröffnet. Gleichzeitig bringt sie uns in Abhängigkeiten und Gefahren, deren wir uns stärker bewusst sein müssen. Ein Bewusstsein darüber sollte aber nicht Angst vor der Zukunft schüren, sondern – im Gegenteil – Unternehmen ermutigen, agil und anpassungsfähig zu bleiben.

KMU stehen hier vor besonderen Herausforderungen. Der überwiegende Teil von KMU ist

im B2B-Bereich aktiv, großenteils als Zulieferer für Großunternehmen. Letztere reagieren auf Wettbewerbsveränderungen häufig mit einer verstärkten Internationalisierung ihrer Wertschöpfungskette – also mit der Auslagerung von Produktionsstätten in Billiglohnländer. KMU sind als Zulieferer von diesen Internationalisierungstendenzen natürlich direkt betroffen und können hier aufgrund eingeschränkter Möglichkeiten meist nicht mitziehen. Ähnlich unter Druck stehen KMU beim Versuch, ihr Produkt- und Dienstleistungsportfolio internationaler auszurichten: Großunternehmen bestimmen aufgrund ihrer Marktmacht und des Volumens weitgehend den Verkaufspreis. Gleichzeitig können KMU benötigte Rohstoffe und notwendige Produktionsgüter aufgrund geringerer Stückzahlen nicht so günstig beziehen wie die großen Konkurrenten. Hinzu kommt der Einfluss von Trends, die aufgrund der Globalisierung auch KMU unmittelbar und direkt betreffen, selbst wenn sie am anderen Ende der Welt oder in anderen Märkten entstehen.

Um im 21. Jahrhundert erfolgreich zu sein, reicht es nicht mehr aus, seine Prozesse zu optimieren oder noch mehr Spezialisierung zu betreiben. Was KMU brauchen, sind intelligente Veränderungen an ihrem Geschäftsmodell, die sich spürbar auf die Kosten und die Umsätze des Unternehmens auswirken.

DIGITALISIERUNG ALS CHANCE VERSTEHEN

Einer dieser Trends ist ohne Frage die fortschreitende Digitalisierung. Sie zwingt uns, unsere Prozesse zu überdenken, uns auf neue Konkurrenten und Kundenbedürfnisse einzustellen und uns neues Wissen und neue Fähigkeiten anzueignen. Was bei all diesen Herausforderung jedoch viel zu oft übersehen wird, sind die mannigfaltigen Möglichkeiten, die uns dieser Trend bringt! Selbstverständlich birgt die Digitalisierung Herausforderungen, und natürlich ist sie ein unüberhörbarer Aufruf zu Veränderung und Weiterentwicklung. Dennoch sollten wir die großen Chancen der Digitalisierung nicht vergessen! Sie wird jenen Unternehmen Tür und Tor öffnen, die die Fähigkeit haben, die neuen Möglichkeiten für sich zu nutzen. Erfreulicherweise bestätigen mittlerweile auch Studien die positiven Auswirkungen der Digitalisierung: »Die

Digitalisierung hat sich bei den Unternehmen als starker Wachstumstreiber etabliert«, schreibt die Deutsche Industrie- und Handelskammer in Ihrem Unternehmensbarometer. Immer mehr Unternehmen können durch die Digitalisierung ihren Umsatz erhöhen. 67% der befragten Unternehmen sehen Chancen durch neue Geschäftsmodelle (DIHK 2017, S. 3). Genau hier gilt es anzusetzen! Wer schon heute in der Lage ist oder daran arbeitet, wertvolle Information aus den neu zur Verfügung stehenden Daten zu generieren, neue Technologien aktiv zu nutzen und sein Geschäftsmodell damit zu erweitern, wird in den nächsten Jahren zu den Gewinnern der Digitalisierung zählen.

Anpassung und Weiterentwicklung. So lautet die strategische Devise – insbesondere für KMU, die aufgrund ihrer Größe den Markt nur in seltenen Fällen dominieren. Agilität wird in diesem Kontext als höchste Form der Anpassung verstanden. Ein agiles Unternehmen versteht es,

Veränderungen frühzeitig zu erkennen und flexibel darauf zu reagieren. Dafür ist eine agile Denkweise ebenso notwendig wie die Fähigkeit, mit und vor allem an seinem Geschäftsmodell zu arbeiten. Verfügt ein KMU über diese Fähigkeit, kann es in Kombination mit seiner Unternehmensgröße, die es ihm erlaubt, Anpassungen relativ flexibel und vor allem schnell durchzuführen, einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil für sich erarbeiten, der nicht nur das Überleben des KMU sichert, sondern teilweise auch höhere Margen ermöglicht. Erich Vogt, CEO von DUAP, einem Anbieter für Einspritzsysteme für Dieselmotoren, erklärt das so: »Wir haben unser Vertriebsmodell sehr erfolgreich auf Agilität ausgerichtet. Wenn ein Öltanker aufgrund eines defekten Einspritzsystems nicht ablegen kann, kommt es nur darauf an, welcher Lieferant am schnellsten die gewünschte Menge Ersatzteile liefern kann. Der Preis spielt dann keine Rolle mehr.« DUAP errichtete aus diesem Grund seine Produktions- und Vertriebsstätten vorwiegend in Kundennähe. So kann das Unternehmen zum einen schnell liefern und zum anderen den sehr wichtigen, engen Kontakt zu den Kunden halten (McKinsey Schweiz 2013, S. 30).

Auch Ihr Geschäftsmodell unterliegt einem Lebenszyklus. Eine Geschäftsmodellanpassung kann Blockaden überwinden und eine Phase des Wachstums freisetzen.

INTERNE VERÄNDERUNGSTREIBER NUTZEN

Abgesehen von den erwähnten externen Faktoren, die KMU dazu ermutigen, ihr Geschäftsmodell zu hinterfragen, können es auch interne Veränderungen sein, die eine Geschäftsmodellanpassung und/oder -innovation notwendig machen. Allem voran steht hier die Frage nach dem Lebenszyklus (siehe Abb. 2.1). Jedes Unternehmen durchläuft im Laufe seiner Entwicklung verschiedene Phasen mit unterschiedlichen Anforderungen an das jeweilige Geschäftsmodell. Während es in der Gründungsphase entscheidend sein kann, Marktanteile zu gewinnen, stehen in der Phase der Marktreife die Produktivitätssteigerung aufgrund sinkender Margen und die Weiterentwicklung des Produkt- oder Dienstleistungsportfolios im Vordergrund. Darüber hinaus können bestimmte Komponenten in Geschäftsmodellen auch hinderlich für das Wachstum und die Weiterentwicklung des Unternehmens sein. Eine Geschäftsmodellanpassung und/oder -innovation kann diese Hindernisse überwinden und eine erneute Phase des Wachstums freisetzen.

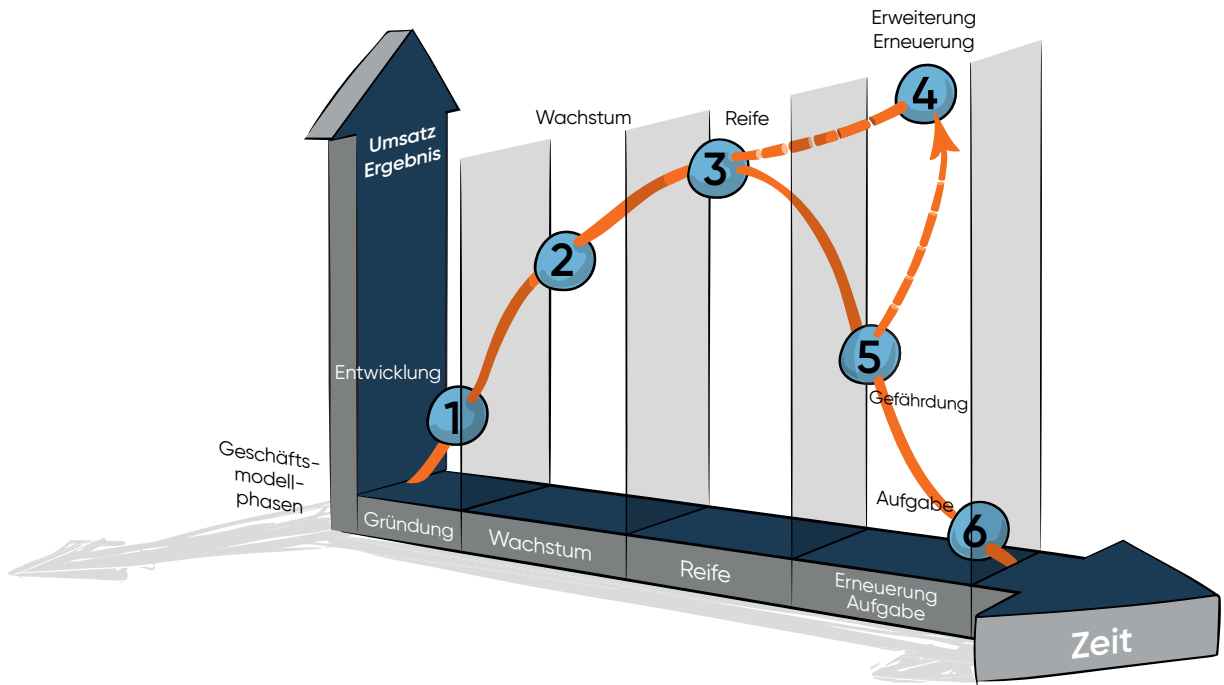


Abb. 2.1: Lebenszyklus eines Geschäftsmodells (Quelle: Eigene Darstellung)

Darüber hinaus gibt es eine Reihe interner Entwicklungen, die die Arbeit mit dem eigenen Geschäftsmodell auslösen können. Das könnten zum Beispiel die Einführung einer neuen Produktgeneration, geänderte Kundenbedürfnisse, die eine digitale Integration von Teil- oder Überstützungsprozessen notwendig machen, oder der Durchbruch von neuen, relevanten Technologien sein.

Was auch immer Ihnen Veranlassung gibt, sich aktiv und gestaltend mit Ihrem Geschäftsmodell auseinanderzusetzen, Sie investieren Ihre Zeit dabei intelligent und gewinnbringend. In Kapitel 3 stelle ich Ihnen eine Methode vor, mit der Sie Ihr Geschäftsmodell übersichtlich visualisieren können. Der KMU Canvas kann Sie auch dabei unter-

stützen, Ihr Geschäftsmodell nicht länger als ein abstraktes, theoretisches Gebilde zu betrachten, sondern als etwas Lebendiges, das allgegenwärtig ist (unter anderem, weil Sie es gut sichtbar in Ihrem Unternehmen hängen haben) und mit Ihrem Unternehmen mitwächst. Ganz egal, was Sie bei der Arbeit mit Ihrem Geschäftsmodell herausfinden, es wird immer dazu beitragen, Ihr Unternehmen erfolgreicher zu machen.

2.1 WAS IST DAS ZIEL EINER GESCHÄFTSMODELL-INNOVATION?

Die Zukunft gehört den Geschäftsmodellinnovatoren! Um im 21. Jahrhundert erfolgreich sein zu können, reicht es nicht mehr aus, seine Prozesse zu optimieren oder noch mehr Spezialisierung zu betreiben. Was KMU brauchen, sind nicht nur klare Wettbewerbsvorteile, sondern auch Veränderungen, die sich spürbar auf die Kosten und Umsätze des Unternehmens auswirken.

Allerdings nehmen viele Unternehmer – und besonders häufig Führungskräfte in KMU – eine Geschäftsmodellinnovation nicht für sich in An-

spruch, weil sie einem der nachfolgenden Mythen unterliegen:

- Geschäftsmodellinnovationen basieren auf genialen Erfindungen (hauptsächlich technologischer Art), die noch niemand zuvor hatte.
- Dementsprechend lassen sich Geschäftsmodellinnovationen auch nicht planen oder systematisch herbeiführen. Sie sind herausragenden Ingenieuren oder Genies vorbehalten.
- Geschäftsmodellinnovationen beginnen immer in der Forschungs- und Entwicklungsabteilung.
- Für eine Geschäftsmodellinnovation muss sich unser Unternehmen zuerst völlig neu erfinden.
- Eine Geschäftsmodellinnovation braucht viele Ressourcen (vgl. Gassmann, S. 19f).

Mit einer Geschäftsmodellinnovation können Sie

- bestehende, aber bisher unerfüllte Marktbedürfnisse befriedigen.
- neue Technologien, Produkte oder Dienstleistungen auf den Markt zu bringen.
- Ihre Produktivität entscheidend erhöhen.
- Ihre Gewinnspanne ausweiten.
- Einfluss auf Ihren Markt ausüben – indem Sie ihn verbessern, verändern oder gar aufbrechen.
- unter Umständen sogar einen ganz neuen Markt schaffen.

Als Konsequenz wird eine Geschäftsmodellinnovation häufig eher als eine Methode für große, kapitalintensive Konzerne mit teuren Forschungsabteilungen betrachtet. Die in unseren Studien untersuchten KMU bestätigen allerdings, dass Sie für eine Geschäftsmodellinnovation weder einen kreativen Genius in eigenen Reihen oder eine führende F&E-Abteilung, noch jede Menge Ressourcen benötigen. Erfolgskritisch hingegen sind eine geeignete Methodik und eine systematische Herangehensweise. Beide werde ich Ihnen in den nachfolgenden Kapiteln vorstellen. Mit dieser Hilfe und Ihrer Motivation können Sie dann das erreichen, was eine Geschäftsmodellinnovation wirklich verspricht.

2.2 DER PROZESS DER GESCHÄFTSMODELL-INNOVATION FÜR BESTEHENDE KMU

Dieses Buch hat es sich nicht zum Ziel gesetzt, Unternehmen dabei zu helfen, auf der grünen Wiese ein Geschäftsmodell komplett neu zu erfinden. Es wendet sich vielmehr an bestehende KMU, die mit einer Adaption oder Veränderung ihres Geschäftsmodells neue Potenziale gezielt nutzen wollen. Folglich ist die Überprüfung und Bewertung Ihres bestehenden Geschäftsmodells, wie in Abb. 2.2 dargestellt, ein sehr wesentlicher Schritt in diesem Prozess. Er wird Ihnen Aufschluss darüber geben, ob Sie an Ihrem bestehenden Geschäftsmodell festhalten sollen und mit geringfügigen Änderungen einen spürbaren Mehrwert erzielen können, oder ob dafür eine komplette Neuausrichtung, also eine Geschäftsmodellinnovation, nötig ist.

Der Großteil der etablierten Methoden und Konzepte unterstützt Unternehmer beim Finden und Anwenden eines neuen Geschäftsmodells. So ist es auch nicht verwunderlich, dass nur allzu oft Führungskräfte die Befürchtung an mich herantragen, dass es einer kompletten Neuausrichtung gleichkäme, wenn sie an ihrem Geschäftsmodell etwas ändern möchten.

Veränderung aber keine Neugründung. Veränderung ist Bestandteil jeder Innovation und auch jeder Weiterentwicklung. Der Umgang damit ist in vielen Fällen eine Herausforderung. Nichtsdestotrotz kann ich diese Führungskräfte beruhigen. Selbst wenn die Überprüfung Ihres bestehenden Geschäftsmodells das Ergebnis bringt, Ihr Ge-

schäftsmodell zu innovieren, bedeutet dies in den meisten Fällen keine völlige Neuausrichtung des Unternehmens. Ich habe zum Beispiel mit einer Reihe von KMU zusammengearbeitet, die ihr neues Geschäftsmodell innerhalb einer ausgewählten Abteilung umgesetzt haben. Andere haben die Produkt- oder Dienstleistungssparte, die sich aus der Geschäftsmodellinnovation ergab, als zusätzliches Angebot dem Kunden offeriert. All diese Beispiele haben mir gezeigt, dass es sich bei einer Geschäftsmodellinnovation um eine Weiterentwicklung von bereits Bestehendem oder eine Variation dessen, was bereits existiert und etabliert ist, handeln kann. Zudem sind die meisten sogenannten »neuen« Geschäftsmodelle primär Variationen oder – noch einfacher – Imitationen bestehender Geschäftsmodelle aus anderen Branchen. Sie wagen sich damit natürlich in neue Gefilde, allerdings wurde quasi schon »bewiesen«, dass das neue Geschäftsmodell im Markt funktioniert und sich dafür Kunden finden und begeistern lassen. Es besteht demnach kein Grund dafür, so großen Respekt vor einer Geschäftsmodellinnovation zu haben.

Individuell statt Copy-Paste. Laufen Sie aber nicht Gefahr, eine Geschäftsmodellinnovation als simple Copy-Paste-Übung misszuverstehen. Gerade weil Sie sich nicht von Grund auf neu erfinden und Sie dem Charakter Ihres Unternehmens wie den Bedürfnissen Ihrer speziellen Kundengruppen gleichermaßen Rechnung tragen möchten, ist eine eingehende Analyse Ihres Status Quo essen-

ziell. Aus diesem Grund liegt auch ein besonderer Fokus des in Abb. 2.2 dargestellten Prozesses auf der Bewertung des bestehenden Geschäftsmodells. Ist ein Unternehmen am Markt tätig, kann auch davon ausgegangen werden, dass Teile, häufig viele Teile, des Geschäftsmodells grundsätzlich gut funktionieren. Herauszufinden, welche Teile Ihres Geschäftsmodells dies sind und welche durch- aus Optimierungspotenzial aufweisen, ist Ziel des Schrittes und Inhalt des vierten Kapitels dieses Buches. Sie erhalten eine klare Hilfestellung bei der Interpretation Ihrer Analyse und wissen danach, ob und wie Sie Ihr Geschäftsmodell anpassen müssen oder ob eine komplette Neuausrichtung erforderlich ist. Wie auch aus Abb. 2.2 ersichtlich, biete ich mehrere Perspektiven und damit auch mehrere Schritte zur Überprüfung an. Selbstverständlich wäre es optimal, sein bestehendes Geschäftsmodell durch verschiedenste Brillen zu betrachten – allerdings können einzelne Perspektiven in der Praxis auch häufig einfach in der Diskussion behandelt werden, ohne dafür eine eigene Analyse, so wie im Prozess vorgeschlagen, durchführen zu müssen. Betrachten Sie den in Abb. 2.2 dargestellten Prozess daher als Modell-Prozess und nehmen Sie sich die Freiheit, jene Dinge fundiert zu analysieren, die Ihnen wichtig erscheinen, und andere Dinge ganz pragmatisch auf Basis Ihrer Erfahrung und Ihres Bauchgefühls einzuschätzen.

Kommen Sie zu dem Schluss, dass Sie mit geringfügigen Adaptionen Ihres bestehenden Geschäftsmodells einen spürbaren Mehrwert erzielen können, empfehle ich Ihnen die Umsetzung dieser Veränderungen mit agilen Methoden. Mehr dazu lesen Sie in Kapitel 5.

Im Falle einer kompletten Neuausrichtung können Sie mithilfe KMU-geeigneter Muster neue Ideen für Ihre Geschäftsmodellinnovation generieren. In einem ersten Schritt identifizieren Sie das für Sie passende Geschäftsmodell, das sie anschließend im Detail für Ihr Unternehmen ausarbeiten und auf Herz und Nieren prüfen: Erfüllt es die Bedürfnisse bestehender oder potenzieller Kunden besser? Berücksichtigt es maßgebliche Trends? Ist es in sich stimmig? Ist es skalierbar? Ist das Risiko nun geringer? Nach einer neuerlichen Überarbeitungsphase sind Sie soweit, Ihr neues Geschäftsmodell zu entwickeln und in Form eines Kundenprojektes am Markt zu testen. Diese Schritte werden, wie auch jener des Roll-outs, in Kapitel 7 beschrieben.

Eine Geschäftsmodell-
innovation bedeutet in den
meisten Fällen keine kom-
plette Neuausrichtung des
Unternehmens, sondern eine
intelligente Anpassung an
neue Rahmenbedingungen.

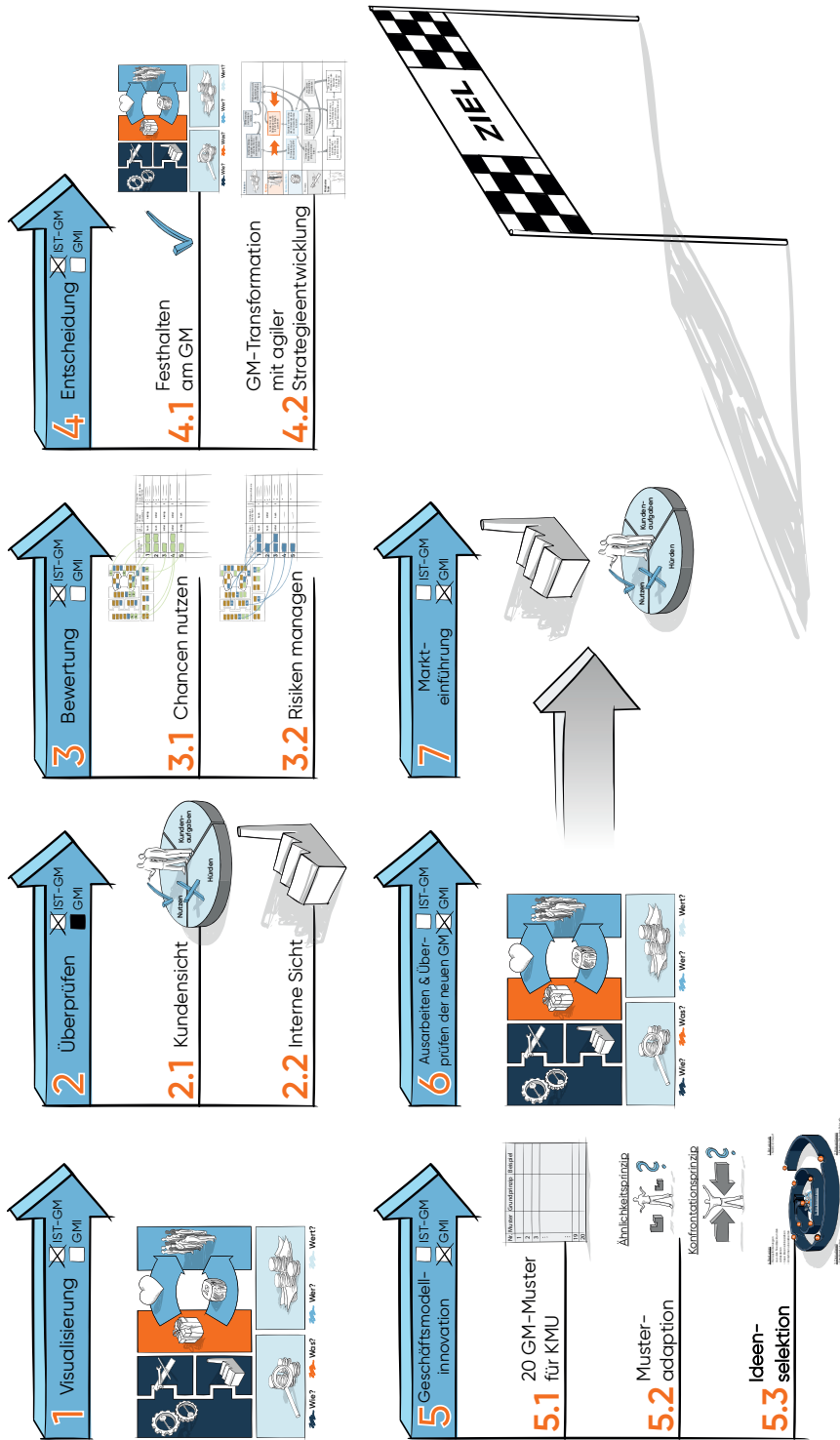


Abb. 2.2: Gesamtprozess: Überprüfung und Bewertung des bestehenden Geschäftsmodells und Geschäftsmodellinnovation (Quelle: eigene Darstellung)