



Whitepaper

Athene X.0® - Geschäfts-Modell-Entwicklung

Version 2.0

1. Einleitung

Ausgangspunkt für die Entwicklung eines eigenen Konzepts zur Geschäftsmodellentwicklung im Bereich der Mittelstandsunternehmen (KMU) sind unsere Erfahrungen aus Kundenprojekten, bei denen wir mit der aus St. Gallen stammenden Methode (Abbildung 1) des „Business Model Navigators“ von Gassmann et al (2020) gearbeitet haben.

Der „Business Model Navigator“ ist eine umfassende, prozessorientierte Methodik zur Entwicklung von Geschäftsmodellen in vier Phasen (Initiierung, Ideenfindung, Integration und Implementierung). Die Entwicklung des Modells basiert auf einer empirischen Untersuchung der Universität St. Gallen, bei der über 200 Geschäftsmodellinnovationen der vergangenen Jahrzehnte analysiert wurden. Dabei wurde festgestellt, dass 90 % aller neuen Geschäftsmodelle aus bereits existierenden Vorbildern bzw. aus Re-Kombinationen derselben bestehen. Insgesamt wurden 60 Geschäftsmodell-Muster identifiziert.

Diese aus unserer Erfahrung sehr effektive und wertvolle Methode hat in manchen Teilen eine hohe Flughöhe -sowohl im Sprachgebrauch, dem iterativen Vorgehen im Entwicklungsprozess, als auch der Auswahl der ergänzenden Tools, die im Beratungsprozess angewendet werden– die aus unserer Sicht einer Anpassung bedurfte, um bei den Entscheidern der zu beratenden KMU's und deren Projektteams anzudocken (Sichtflughöhe). Diese Anpassung nahmen wir bei jedem Kundenprojekt vor und unsere Erfahrung ist in das Konzept eingeflossen.

Das Konzept der „Athene X.0®- Geschäfts-Modell-Entwicklung“ soll sowohl für Kunden wie auch für Beratungsunternehmen eine Unterstützung (der rote Faden) im Entwicklungs- und Beratungsprozess sein. Ebenso ist es unser Ziel, Kunden zu befähigen das Konzept eigenständig für zukünftige Geschäftsmodellentwicklungen zu nutzen.

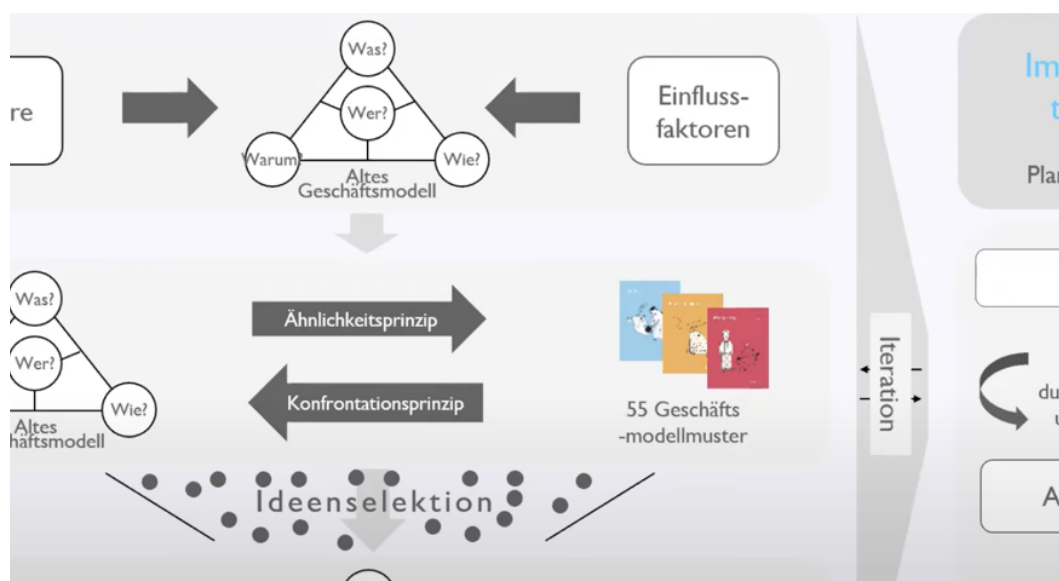


Abbildung 1, Auszug des „Business Model Navigators“ von Gassmann et al (2020)

2. Warum Geschäftsmodellentwicklung?

Unternehmen stehen in Folge der Digitalisierung, dem Internet der Dinge, den Anforderungen der Kunden, den politischen Rahmenvorgaben an die Entwicklung von nachhaltigen und ökologischen Produkten und Dienstleistungen, den Auswirkungen der Pandemie, den fehlenden Fachkräften und neuen nationalen und globalen Playern, vor vielen Herausforderungen: Der Erschließung zukünftiger Umsatzpotentiale zur nachhaltigen Sicherung des Unternehmenserfolgs unter der Berücksichtigung der oben beschriebenen Herausforderungen.

Geschäftsmodellinnovationen sind hier ein Mittel der Wahl, versprechen sie doch überdurchschnittliches Wachstum, ermöglichen ein Alleinstellungsmerkmal und schaffen ein Wettbewerbsvorteil. Unternehmen, die ihr Geschäftsmodell innovieren sind nach Echterhoff (2018) drei Jahre nach der Markteinführung durchschnittlich fünfmal so profitabel wie Unternehmen die nur Produkt- und Prozessinnovatoren sind.

3. Beschreibung eines Geschäftsmodells

Ein Geschäftsmodell beschreibt die Geschichte, wie Wert geschaffen und ein Teil des Wertes für das eigene Unternehmen oder das eigene Wertschöpfungsnetzwerk gesichert werden kann. Ein Geschäftsmodell (Abbildung 2) gibt die integrierte Antwort auf vier Fragen:

- Wer ist der Kunde?
- Was ist das Nutzenversprechen?
- Wie wird dieses umgesetzt?
- Warum ist es profitabel?

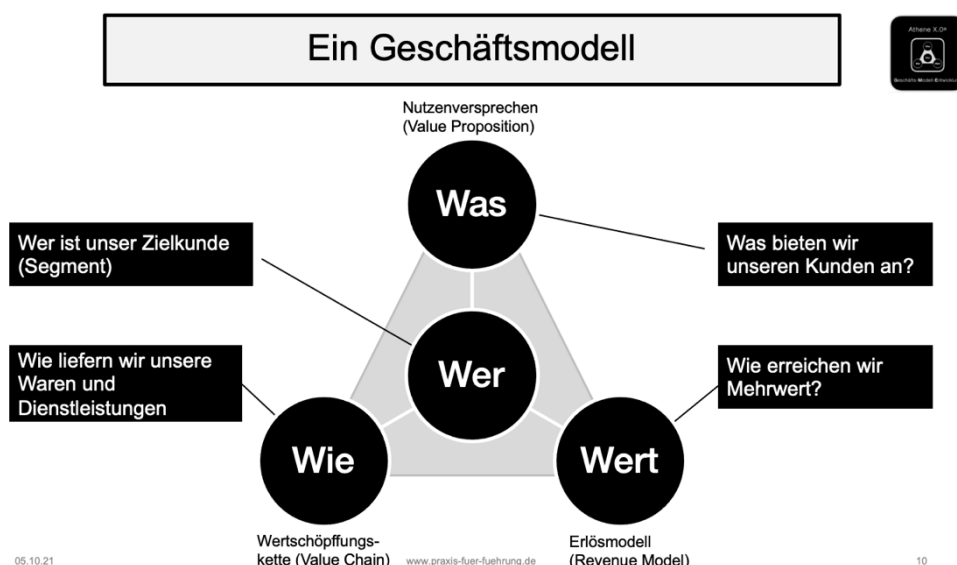


Abbildung 2, Das magische Dreieck mit der Darstellung eines Geschäftsmodells in Anlehnung an Gassmann (2020)

Der Ansatz des Geschäftsmodells beruht auf vier Dimensionen, dem WER, WAS, WIE und WERT. Nachfolgend eine kurze Beschreibung der vier Dimensionen:

Dimension 1 / WER (ist unsere Kundin/unsere Kunde?):

Um die Geschäftslogik eines Unternehmens zu beschreiben, stehen die Kundinnen und Kunden in jedem Geschäftsmodell im Mittelpunkt. Ihre Bedürfnisse und Probleme sind die Grundlage dafür, warum und wie ein Unternehmen Wert schaffen und profitabel sein kann.

Dimension 2 / WAS (liefern wir an unsere Kundinnen und Kunden?):

Hier wird das Leistungs- oder Nutzenversprechen beschrieben – was den Kundinnen und Kunden tatsächlich angeboten wird, um ihre Bedürfnisse zu erfüllen, wie es ihre Probleme löst und welche Produkte oder Dienstleistungen hierfür notwendig sind.

Dimension 3 / WIE (wird das Angebot erstellt?):

Um das Leistungsversprechen zu erbringen, müssen Unternehmen bestimmte Prozesse und Aktivitäten durchführen, ihre Ressourcen und Fähigkeiten nutzen und sich mit ihren Partnerinnen und Partnern in der Wertschöpfungskette abstimmen.

Dimension 4 / WARUM – WERT (ist dies finanziell attraktiv?):

Abschließend werden Kostenstruktur und Ertragsströme, aber auch Skalierungsmöglichkeiten, Synergieeffekte oder andere Gründe beschrieben, um zu erklären, weshalb dieses Geschäftsmodell profitabel oder wertvoll für das Unternehmen ist.

4. Methodik zur Einführung neuer Geschäftsmodelle: Athene X.0® – Geschäfts-Modell-Entwicklung

Das Entwickeln und Umsetzen neuer Geschäftsmodelle oder das Anpassen von vorhandenen Geschäftsmodellen, lässt sich als kontinuierlicher Prozess verstehen. Ein allgemeingültiges Vorgehen existiert dabei nicht. Es gibt unterschiedlichste Ansätze, wobei das individuelle Vorgehen an den spezifischen Erfordernissen des jeweiligen Unternehmens, seiner Produkte und Dienstleistungen ausgerichtet werden sollte. Von der Entwicklung bis zur Umsetzung eines neuen Geschäftsmodells unterscheiden sich sechs Phasen (siehe Abbildung 3). Die Grenze zwischen Entwicklung und Umsetzung verläuft dabei fließend und ist iterativ.

Diese Phasendarstellung bildet einen möglichen Ablaufprozess ab. Manche Phasen lassen sich je nach Art auch zusammenfassen oder man beginnt z.B. Prototyping. Die gezeigte Reihenfolge ist eine gute Abfolge für den Beginn, es ist aber wichtig zu verstehen, dass es sich dabei nicht um einen linearen Prozess handelt, in dem eine Phase nach der anderen durchschritten werden muss.



Abbildung 3, Iterativer Prozess Geschäftsmodellentwicklung (in Anlehnung an Gassmann, 2020)

Vielmehr sind bei der Entwicklung und Umsetzung von Geschäftsmodellen immer wieder iterative Schleifen notwendig, wobei Phasen wiederholt oder auch übersprungen werden können. Bei der Analyse der Ausgangssituation können schon bereits Ideen für neue Geschäftsmodelle entwickelt werden. Während der Ideenfindung können dann zusätzliche Akteurinnen und Akteure in den Fokus rücken, so dass die Ausgangssituation (ganz oder teilweise) erneut untersucht werden muss.

4. Ausblick

Im nächsten Schritt ist eine digitale Plattform zur Unterstützung der Geschäfts-Modell-Entwicklung angedacht. Um diese Plattform zur Nutzung für KMU's und Beratungsunternehmen zu entwickeln sind wir zurzeit auf der Suche nach Kooperationspartner. Interessenten können sich gerne an uns für einen ersten Austausch wenden.

Kontakt: info@praxis-fuer-fuehrung.de