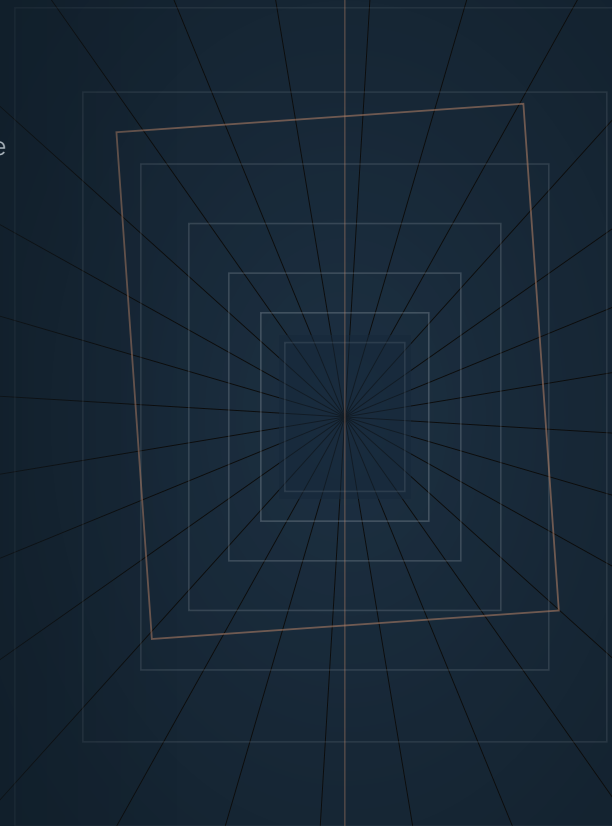


Hat das bestehende Geschäftsmodell noch Potenzial?

Wie sich ein Umsetzungsproblem von einem Problem des Geschäftsmodells selbst unterscheiden lässt – und wie zu beurteilen ist, ob das Unternehmen Optimierung, Neugestaltung oder eine strategische Neuausrichtung braucht



AUSGANGSPUNKT

Auch ein gutes Geschäftsmodell kann irgendwann nicht mehr ausreichen.

Ein Unternehmen kann weiterhin Umsatz erzielen und über eine bekannte Marke, Kunden und ein kompetentes Team verfügen – und dabei schrittweise seine Fähigkeit verlieren, Wert zu schaffen.

Das bedeutet nicht zwangsläufig, dass die Organisation schlecht arbeitet.

Manchmal liegt das Problem darin, dass das Modell, das früher eine Quelle des Wettbewerbsvorteils war, nicht mehr zu den Bedingungen passt, unter denen das Unternehmen heute tätig ist.

Kundenbedürfnisse, Nachfragestruktur, die Wirtschaftlichkeit der Vertriebskanäle, Technologien, Kosten, Wettbewerb und die Möglichkeiten, das Geschäft zu skalieren, verändern sich.

In einer solchen Situation können Prozessverbesserungen, Kostensenkungen oder ein intensiverer Vertrieb das Ergebnis kurzfristig verbessern – das strategische Problem lösen sie jedoch nicht zwangsläufig.

MECHANISMUS



Die erste Frage sollte daher nicht lauten:

~~„Wie können wir das, was wir tun, besser umsetzen?“~~

Zuerst ist zu beantworten:

„Schafft das, was wir tun, noch ausreichend Wert?“

HEFT7-ANALYSERAHMEN

Sechs Fragen zum Potenzial des Geschäftsmodells.

Ein Geschäftsmodell hat Potenzial, wenn es weiterhin relevanten Wert für den Kunden schafft, dem Unternehmen ermöglicht, einen Teil dieses Werts für sich zu sichern, und wirtschaftlich wie operativ tragfähig umgesetzt werden kann.

HEFT7 bewertet dieses Potenzial aus sechs miteinander verknüpften Perspektiven.

I. MARKT UND KUNDE

O1 KUNDE UND BEDARF

Nachfrage · Segment · Verhalten

Löst das Unternehmen noch ein Problem, für das der Kunde zu zahlen bereit ist?

Wächst der Bedarf, bleibt er stabil oder verliert er an Bedeutung?

O2 WERTVERSPRECHEN

Angebot · Vorteil · Positionierung

Warum sollte sich der Kunde gerade für dieses Unternehmen entscheiden?

Ist sein Vorteil noch relevant, differenzierend und dauerhaft haltbar?

II. WIRTSCHAFTLICHKEIT UND WACHSTUM

O3 WIRTSCHAFTLICHKEIT

Marge · Kosten · Kapital

Ist das Modell bei der heutigen Unternehmensgröße wirtschaftlich attraktiv?

Schafft Wachstum zusätzlichen Wert – oder erhöht es nur Umsatz und Kapitalbedarf?

O4 VERTRIEBSMODELL UND KANÄLE

direkt · digital · Großhandel · Partner

Entspricht der Weg zum Kunden der Art, wie Kunden heute kaufen wollen?

Verstärken sich die Kanäle gegenseitig – oder konkurrieren sie um denselben Umsatz und dieselbe Marge?

III. LEISTUNGSFÄHIGKEIT DER ORGANISATION

O5 SKALIERBARKEIT

Ressourcen · Prozesse · Organisation

Kann das Modell wachsen, ohne dass Kosten, Komplexität und Risiko proportional steigen?

Kann die Organisation ihre Arbeitsweise vervielfältigen, ohne Qualität und Kontrolle zu verlieren?

O6 WIDERSTANDSFÄHIGKEIT UND ANPASSUNGSFÄHIGKEIT

Markt · Technologie · Wettbewerb

Wie empfindlich reagiert das Modell auf veränderte äußere Rahmenbedingungen?

Kann das Unternehmen das Modell anpassen, ohne seine zentrale Wertquelle zu verlieren?

HEFT7-GRUNDSATZ

Ein starkes Geschäftsmodell verbindet Attraktivität für den Kunden, Wirtschaftlichkeit und Umsetzungsfähigkeit.

UMSETZUNG ODER MODELL

Ähnliche Symptome können völlig unterschiedliche Ursachen haben.

01**DAS UMSATZWACHSTUM
VERLANGSAMT SICH****EIN UMSETZUNGSPROBLEM KANN
BEDEUTEN:**

eine schwächere Konversionsrate,
unzureichende Vertriebsaktivität,
Probleme bei der Warenverfügbarkeit,
eine unzureichende Kanalsteuerung.

**EIN PROBLEM DES GESCHÄFTSMODELLS
KANN BEDEUTEN:**

sinkende Nachfrage, den Verlust des
Wettbewerbsvorteils, Marktsättigung
oder ein Angebot, das nicht mehr zu den
sich wandelnden Kundenbedürfnissen
passt.

02**DIE MARGE SINKT****EIN UMSETZUNGSPROBLEM KANN
BEDEUTEN:**

Preisfehler, zu häufige Aktionen,
schwache Einkaufsverhandlungen oder
einen ungünstigen Mix.

**EIN PROBLEM DES GESCHÄFTSMODELLS
KANN BEDEUTEN:**

strukturell geringe Preissetzungsmacht,
steigende Kundengewinnungskosten,
anhaltenden Wettbewerbsdruck oder ein
Modell, das auf ständige Rabatte
angewiesen ist.

03**WACHSTUM ERFORDERT
IMMER MEHR KAPITAL****EIN UMSETZUNGSPROBLEM KANN
BEDEUTEN:**

überhöhte Lagerbestände, hohe
Forderungen, ineffiziente Prozesse oder
eine unzureichende Planung.

**EIN PROBLEM DES GESCHÄFTSMODELLS
KANN BEDEUTEN:**

eine Geschäftsstruktur, in der jede
weitere Wachstumsstufe einen
unverhältnismäßigen Anstieg von
Vermögenswerten, Infrastruktur oder
Betriebskapital erfordert.

DIE ENTSCHEIDENDE UNTERSCHIEDUNG

Ein Umsetzungsproblem bedeutet: Das Unternehmen tut die richtigen Dinge, aber nicht gut genug.

Ein Problem des Geschäftsmodells bedeutet: Selbst eine gute Umsetzung reicht möglicherweise nicht aus.

QUALITÄT DES WACHSTUMS

Fragen Sie nicht nur, ob das Unternehmen wächst. Fragen Sie, was das Wachstum antreibt.

Umsatzwachstum allein bestätigt noch nicht die Qualität eines Geschäftsmodells.

Ein Unternehmen kann seinen Umsatz steigern und gleichzeitig Marge verlieren, immer mehr Kapital binden, die operative Komplexität erhöhen oder sein Ergebnis von einzelnen Kunden, Produkten oder Kanälen abhängig machen.

Deshalb ist das Potenzial eines Modells an der Qualität seines Wachstums zu messen.

01

QUALITÄT DER NACHFRAGE

Beruht das Wachstum auf echter Nachfrage – oder auf Aktionen, Rabatten oder einer immer teureren Kundengewinnung?

ORGANISCHE NACHFRAGE ↑ vs. KUNDENGEWINNUNGSKOSTEN ↑

02

QUALITÄT DER MARGE

Steigert zusätzlicher Umsatz das Ergebnis?
Hält die Marge mit wachsender Größe stand?

MARGE STABIL vs. RABATTDROCK ↑

03

QUALITÄT DES KAPITALEINSATZES

Wie viel zusätzlichen Bestand, zusätzliche Vermögenswerte und zusätzliches Betriebskapital erfordert die nächste Wachstumsstufe?

GESCHAFFENER WERT ↑ vs. GEBUNDENES KAPITAL ↑

04

QUALITÄT DER SKALIERUNG

Erfordert die nächste Entwicklungsstufe einen proportionalen Anstieg von Kosten, Personal und Komplexität?

GRÖSSE ↑ vs. KOMPLEXITÄT ↑

DIE FÜHRUNGSFRAGE

Skaliert das Unternehmen seinen Wert – oder nur sein Geschäftsvolumen?

ENTSCHEIDUNGSLANDKARTE

Was tun, wenn das Modell nicht mehr so funktioniert wie früher?

Nicht jedes strategische Problem erfordert den Aufbau eines neuen Geschäfts von Grund auf. Der Umfang der Veränderung sollte der Tiefe des Problems entsprechen.



OPTIMIERUNG



STÄRKUNG



NEUGESTALTUNG

STRATEGISCHE
NEUAUSRICHTUNG**O1**

Das Modell bleibt attraktiv.

Das Problem betrifft die Umsetzung, die Kosten oder die Produktivität.

RICHTUNG:

VERBESSERUNG
DES
BESTEHENDEN
MODELLS

O2

Das Grundmodell funktioniert weiterhin, aber sein Vorteil schwindet.

Angebot, Marktposition oder der Weg zum Kunden müssen gestärkt werden.

RICHTUNG:

WIEDERAUFBAU
DES
WETTBEWERBS-
VORTEILS

O3

Das Modell schafft nur in einem Teil seiner heutigen Konfiguration Wert.

Erforderlich ist eine Veränderung von Kanälen, Formaten, Portfolio, Erlösmodell oder Kostenstruktur.

RICHTUNG:

NEUGESTALTUNG
DES MODELLS

O4

Die bisherige Wertquelle verliert an Bedeutung oder an wirtschaftlichem Sinn.

Das Unternehmen muss eine neue Wachstumsquelle, ein neues Wertversprechen oder ein neues Geschäftsmodell definieren.

RICHTUNG:

STRATEGISCHE
TRANSFORMATION

HEFT7-GRUNDSATZ

Je tiefer das Problem, desto weniger wirksam ist die Verbesserung des bestehenden Modells.

FRAGEN AN DIE UNTERNEHMENSLEITUNG

10 Fragen vor der Entscheidung über die weitere Entwicklung des Modells.

01 Wächst der Kundenbedarf, auf dem das Modell aufgebaut wurde, noch – oder ist er weiterhin relevant?

02 Haben Kunden noch einen klaren Grund, sich für uns statt für verfügbare Alternativen zu entscheiden?

03 Führt Umsatzwachstum zu einem besseren Ergebnis?

04 Hält die Marge mit wachsender Größe stand?

05 Wie viel zusätzliches Kapital erfordert die nächste Wachstumsstufe?

06 Schaffen alle Kanäle und Segmente Wert – oder erhöhen einige von ihnen nur den Umsatz?

07 Beruht der Vorteil des Unternehmens auf etwas, das der Wettbewerb leicht kopieren kann?

08 Kann die Organisation das Geschäft skalieren, ohne dass die Komplexität proportional steigt?

09 Welche Elemente des Modells schaffen heute mehr Wert als in einer früheren Entwicklungsphase – und welche weniger?

10 DIE GRUNDSATZFRAGE

Würden wir dieses Geschäft, wenn wir es heute von Grund auf neu entwerfen würden, genauso aufbauen?

Lautet die Antwort „nein“,
lohnt es sich, genau zu klären, warum.

HEFT7 PERSPECTIVE

Das größte Risiko ist nicht immer eine schwache Umsetzung.

*Manchmal ist es die sehr gute Umsetzung eines Modells,
dessen Potenzial allmählich ausläuft.*

Unternehmen verlieren ihren Vorteil selten in einem einzigen Moment.

Häufiger funktioniert das bestehende Modell über lange Zeit gut genug, um keine Veränderung zu erzwingen – aber immer weniger gut, um die nächste Wachstumsstufe zu tragen.

Deshalb sollte die Bewertung eines Geschäftsmodells zwei Fragen voneinander trennen:

Kann die Organisation das bestehende Modell gut umsetzen?

und

Verdient das bestehende Modell weitere Investitionen?

Erst dann lässt sich die richtige Richtung bestimmen:

01 OPTIMIERUNG

02 STÄRKUNG

03 NEUGESTALTUNG

04 STRATEGISCHE NEUAUSRICHTUNG

Ist das Potenzial des bestehenden Modells nicht eindeutig, braucht es eine Diagnose der Wertquellen, der Wirtschaftlichkeit und der Möglichkeiten weiterer Skalierung.

Joanna Smolarczyk
FOUNDER, HEFT7



GIVE CHANGE WEIGHT.

BERLIN · EUROPE

heftseven.com
info@heftseven.com