

Kontakt

KPMG AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

TellSell Consulting – Eine Marke der KPMG AG

THE SQUAIRE, Am Flughafen
60549 Frankfurt am Main
www.kpmg.de

Autoren und Ansprechpartner



Dorothee Ebert

T +49 69 9587-2785
M +49 171 5530061
debert@kpmg.com



Markus Deutsch

T +49 69 9587-2798
M +49 170 2090555
mdeutsch@kpmg.com



André Röder

T +49 69 9587-2760
M +49 160 97949247
andreroeder@kpmg.com

© 2015 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ein Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative („KPMG International“), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten. TellSell Consulting ist eine Marke der KPMG AG. Der Name KPMG, das Logo und „cutting through complexity“ sind eingetragene Markenzeichen von KPMG International. Printed in Germany.

Die enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und nicht auf die spezielle Situation einer Einzelperson oder einer juristischen Person ausgerichtet. Obwohl wir uns bemühen, zuverlässige und aktuelle Informationen zu liefern, können wir nicht garantieren, dass diese Informationen so zutreffend sind wie zum Zeitpunkt ihres Eingangs oder dass sie auch in Zukunft so zutreffend sein werden. Niemand sollte aufgrund dieser Informationen handeln ohne geeigneten fachlichen Rat und ohne gründliche Analyse der betreffenden Situation.



cutting through complexity



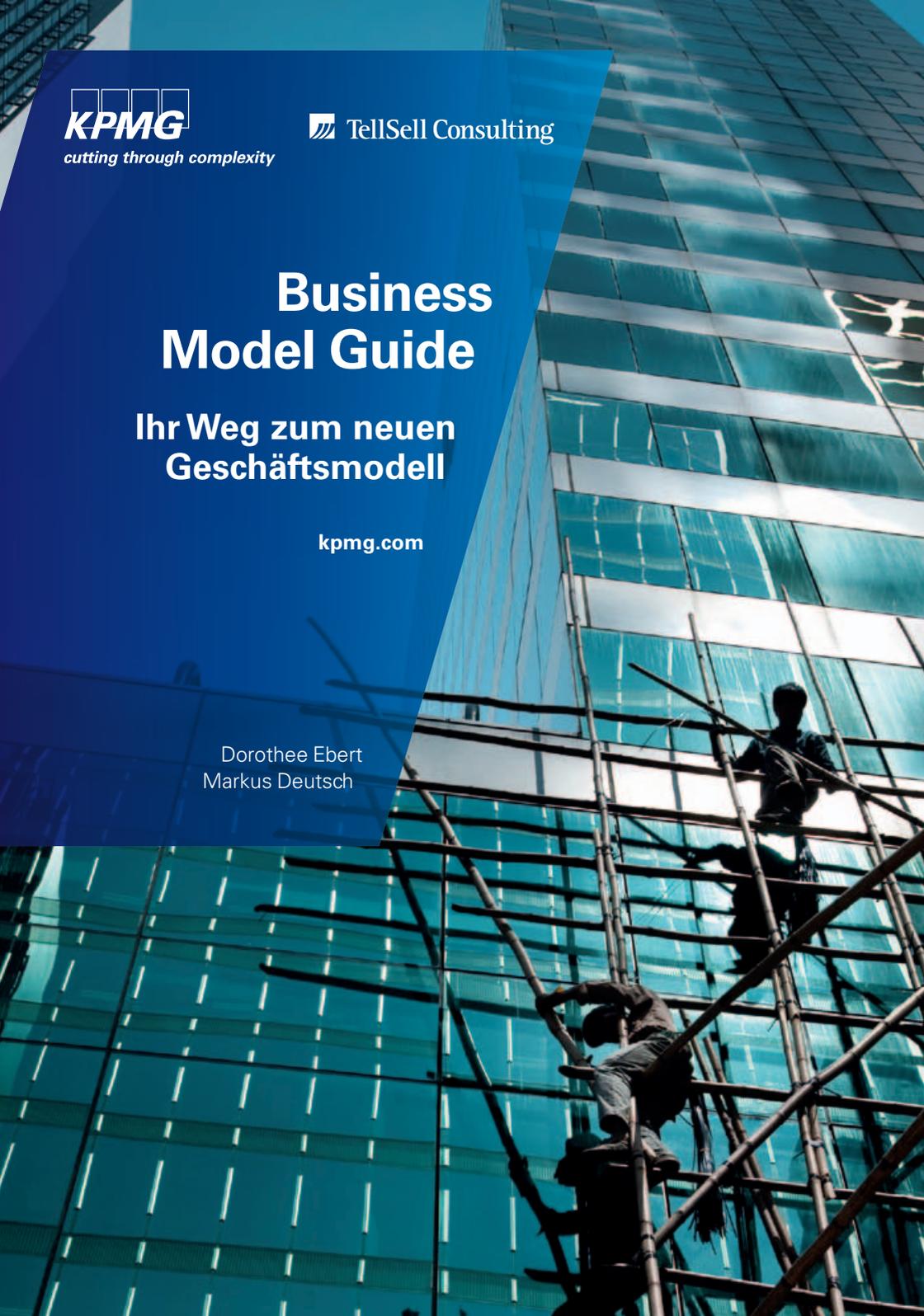
TellSell Consulting

Business Model Guide

Ihr Weg zum neuen Geschäftsmodell

kpmg.com

Dorothee Ebert
Markus Deutsch





Inhalt

Inhalt	3
Management Summary	5
Früher war alles ...	6
Geschäftsmodell – was steckt dahinter?	8
Definition: die vier Dimensionen eines Geschäftsmodells	12
Einordnung von Geschäftsmodellen in die Unternehmung	16
Was beeinflusst Geschäftsmodelle und wann sollte ein Unternehmen seines verändern?	18
Beeinflussende Faktoren	19
Wann sollte man sein Geschäftsmodell verändern?	22
Wie geht man bei der Veränderung von Geschäftsmodellen vor?	26
Geschäftsmodell-Engineering im Vergleich zu Geschäftsmodell-Reengineering	28
Die TellSell Consulting-Methode von KPMG	31
Wovon hängt der Erfolg einer Geschäftsmodellentwicklung ab?	40
Ausblick	44
Über KPMG	46



Management Summary

Spätestens seit dem Ende der 90er-Jahre ist das Wort „Geschäftsmodell“ in aller Munde. Damals, vor allem in einem Atemzug mit E-Business genannt und von den schier endlosen Möglichkeiten des Internets angefeuert, avancierte der Begriff zum Buzzword. Der Status als Buzzword ist weiterhin geblieben, aber sowohl Wissenschaft als auch Praxis haben mittlerweile erkannt, dass das Konzept mehr bietet als nur Unternehmertum angefeuert durch das Internet.

Wir definieren ein Geschäftsmodell in vier Dimensionen. Es beschreibt, womit (Leistung) ein Unternehmen wie (Wertschöpfung) wo (Markt) Geld verdient (Ertragskonzept). Ein Geschäftsmodell beschreibt die funktionale Logik eines Unternehmens.

Schnellere Innovationszyklen und steigende Kundenerwartungen machen eine Differenzierung über die reine Leistung (Produkt oder Service) immer schwieriger. Innovative Geschäftsmodelle zeigen seit Jahren, wie mit bestehenden Produkten oder Dienstleistungen neue Erfolge gefeiert werden können oder für neuartige Leistungen der richtige Rahmen für die nötige Marktakzeptanz geschaffen werden kann.

Eine Geschäftsmodellinnovation verändert somit die Art und Weise, wie den Kunden Nutzen angeboten wird.

Das Geschäftsmodell wird durch eine Reihe von internen und externen Faktoren beeinflusst. Diese bieten Risiken und Chancen zugleich und stellen die Veränderungsfähigkeit und den Veränderungswillen des Unternehmens auf den Prüfstand. Laut einer branchenübergreifenden KPMG-Studie erwarten ein Drittel der Befragten eine Veränderung ihres Geschäftsmodells bis 2020.¹ Dies kann aus eigenem Antrieb entstehen oder aus der Notwendigkeit heraus, auf die Veränderung der Umwelt zu reagieren.

Wir haben eine Methode entwickelt, mit der ein Unternehmen in sechs Schritten sein bisheriges Geschäftsmodell entwickeln oder ein neues Modell aufbauen kann. Ein strukturiertes Vorgehen unter Beachtung der relevanten Erfolgsfaktoren hilft Ihnen dabei, Ihr Unternehmen mit einem zukunftsfähigen Geschäftsmodell aufzustellen.

¹ KPMG-Studie: Survival of the Smartest (2013), www.kpmg.com/de/de/themen/connected-world/seiten/smart-survival.aspx.

Früher war alles ...

... anders! Wenn man Sie vor zehn Jahren gefragt hätte, welches wohl das erfolgreichste Geschäftsmodell der Welt sein würde, wären Sie dann auf eine Suchmaschine gekommen? Hätten Sie damals geglaubt, dass Sie einmal 40 Euro für ein Pfund Kaffee bezahlen würden? Oder dass man Handtaschen mietet, anstatt sie zu kaufen? Wären Sie auf die Idee gekommen, dass Sie in Ihrer Stadt wahrscheinlich weder eine Videothek noch einen Buchladen finden würden?

Wenn ja, haben Sie die Bedeutung des Themas „Geschäftsmodelle“ schon vor der Zeit durchdrungen. Wenn Sie zumindest eine der oben genannten Fragen mit „Nein“ beantwortet haben, dann lohnt sich ein Blick in unser Buch.

Die Zukunft können wir Ihnen zwar auch nicht vorhersagen, aber wir unterstützen Sie mit unserem systematischen Ansatz, Chancen und Risiken in Ihrem Geschäftsmodell zu erkennen und dieses anzupassen. Dabei ist es zunächst einmal egal, ob Sie ein neues Geschäftsmodell aufbauen oder Ihr bestehendes zukunftsfähig machen möchten. Vielleicht haben Sie auch eine brillante Erfindung und suchen noch ein dafür tragfähiges Geschäftsmodell? Wie wäre es mit diesem hier ...

„Wir werden Ihnen kostenlos eine (...) Maschine überlassen. Wir werden diese installieren und für fünf Jahre den Kundendienst übernehmen. Wir garantieren Ihnen, dass die Energie für die Maschine weniger kostet, als Sie gegenwärtig an Energie für Ihre Maschine aufwenden müssen, die die gleiche Arbeit tut. Und alles, was wir von Ihnen verlangen, ist, dass Sie uns ein Drittel des Geldes geben, das Sie sparen.“²

Haben Sie die Maschine erkannt? Richtig, es handelt sich um die Dampfmaschine, für die James Watt in den 70er-Jahren des 18. Jahrhunderts ein passendes Geschäftsmodell entwickelt hat. Er hat die Dampfmaschine zwar nicht erfunden, hat sie jedoch erfolgreich gemacht. Watt wusste, dass sich damals kein Unternehmer das Gerät leisten konnte und hat sie daher gratis zur Verfügung gestellt. Die Einsparungen, an denen er beteiligt wurde, überstiegen bei Weitem die Investitionskosten. Eine klassische „Win-win-Situation“.

Nun muss nicht jede Geschäftsmodellinnovation gleich die gesamte Welt revolutionieren – aber man sollte sich der Tatsache bewusst sein, dass es jederzeit möglich ist.

In den folgenden Kapiteln möchten wir Ihnen gerne zeigen, welche Faktoren Ihr Geschäftsmodell beeinflussen und wie Sie auf diese reagieren. Wir stellen Ihnen unsere praxiserprobte Methode zur Geschäftsmodellentwicklung vor und zeigen Ihnen, wie Sie neue Ideen für Ihr Geschäftsmodell generieren.

² Das Zitat wird allgemein James Watt (1736–1819) im Zusammenhang mit der Dampfmaschine zugeschrieben. Eine genaue Quellenangabe hierzu fehlt leider.



Geschäftsmodell – was steckt dahinter?

Wenn es für die Business-Welt ein „Wort des Jahres“ gäbe, wäre „Geschäftsmodell“ sicher ganz vorne dabei. Kaum ein Begriff wird so inflationär gebraucht wie dieser.

Diskussionen über Geschäftsmodelle finden täglich in Unternehmen statt. Kaum ein Tag, an dem nicht über Geschäftsmodelle berichtet wird.

Die Bedeutung erhält das Thema unter anderem durch die **Schnellebigkeit unserer Zeit**: Früher waren Geschäftsmodelle über Jahrzehnte praktisch unverändert. Die Welt veränderte sich nur langsam und es bestand keine Notwendigkeit, die Art, wie man Geschäfte machte, anzupassen. Doch die Innovationszyklen wurden und werden immer kürzer und die Veränderungen immer drastischer. Somit genügt es nicht mehr, ab

und an sein Produkt anzupassen oder sich eine neue Zielgruppe zu suchen. Plötzlich verändert sich das Geschäftsmodell eines Unternehmens komplett.

Auch die Zunahme des Wettbewerbs und die Tatsache, dass **Konkurrenten** nicht nur aus der eigenen, sondern **auch aus anderen Branchen kommen**, trägt dazu bei, dass Geschäftsmodelle mehr Beachtung finden als früher. Beispiele dafür sind die Lebensmittelketten Aldi oder Lidl, die neben Lebensmitteln – ihrem eigentlichen Kerngeschäft – schon seit Langem relevante Konkurrenten für Textiläden sind und vor



einiger Zeit auch mit ihrem Mobilfunkangebot (sowohl als Tarif- als auch als Endgeräteanbieter) in den Markt der Telekommunikation eingestiegen sind. Auch der Möbelriese IKEA tummelt sich schon erfolgreich in „fremden Gewässern“: Die in seine Möbelhäuser integrierten Restaurants stehen auf Platz 9 der Systemgastronomie – gleich

hinter Aral (Platz 8) sowie Tank und Rast (Platz 4), die den Wettbewerbern in der Gastronomiebranche ebenfalls die Ränge ablaufen.³ Neben den branchenfremden Wettbewerbern kommen zunehmend internationale Konkurrenten ins Spiel. Die klare geografische „Absteckung von Marktterritorien“ wird immer schwieriger.

³ Quelle: DEHOGA Jahrbuch Systemgastronomie (2012).



Ein traditionelles Produkt wird ...

Darüber hinaus werden Geschäftsmodelle heute nicht mehr rein über Produkte gesteuert, sondern viel mehr über Kundenerlebnis, Service und „Convenience“. Ein gutes Beispiel dafür ist die Firma Nestlé mit dem Nespresso-Konzept. Während traditionelle Kaffeehersteller mit einem sehr geringen Wachstum am Markt agieren, hat Nestlé mit Nespresso diesen Markt revolutioniert, indem sie einen einfachen Artikel des täglichen Lebens zu einem Lifestyle-Produkt weiterentwickelt hat.

Das Kapselsystem ist nicht nur praktisch, schnell und einfach zu verwenden, sondern bietet dem Kunden ein Konsumerlebnis, das beim Kauf der Kapseln beginnt und durch Design von Maschine, Laden und Werbung gestützt wird.

Der Druck auf bestehende Geschäftsmodelle ist allgegenwärtig, auch in den Unternehmen selbst. Laut einer Befragung von 350 Firmenvertretern innerhalb der KPMG-Studie „Survival of the Smartest“⁴ schätzen insgesamt 34 Prozent der Befragten die bis 2020 erwarteten Veränderungen in ihrem Geschäftsmodell als fundamental oder zumindest sehr stark ein. Diese Einschätzung ist in spezifischen Branchen wie dem Energiesektor, der Telekommunikations- und Medienbranche noch höher. In letzterer erwarten 50 Prozent der Befragten, dass es ihr Geschäftsmodell in ein paar Jahren nicht mehr geben wird. Die Ergebnisse sind in der rechts abgebildeten Grafik⁵ zu sehen.

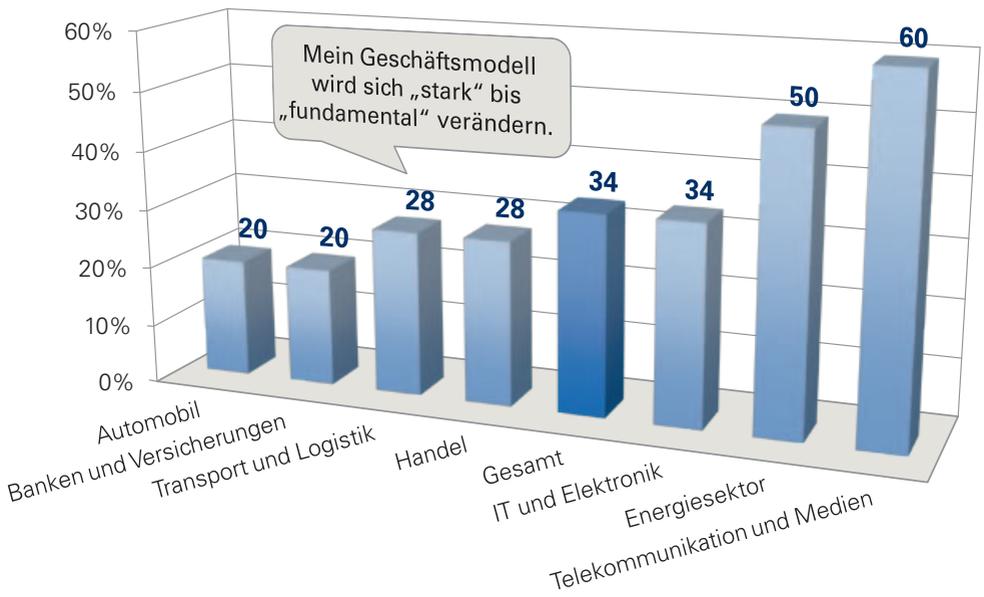
4 KPMG-Studie von 2013 zum heutigen und zukünftigen Veränderungs- und Handlungsdruck von Unternehmen. Für weitere Information: www.kpmg.com/de/de/themen/connected-world/seiten/smart-survival.aspx.

5 Quelle Grafik: KPMG-Studie, Survival of the smartest, 2013



... durch ein innovatives Geschäftsmodell verändert

Ergebnisse der Befragung „Wie stark wird sich Ihr Geschäftsmodell bis zum Jahr 2020 verändern?“



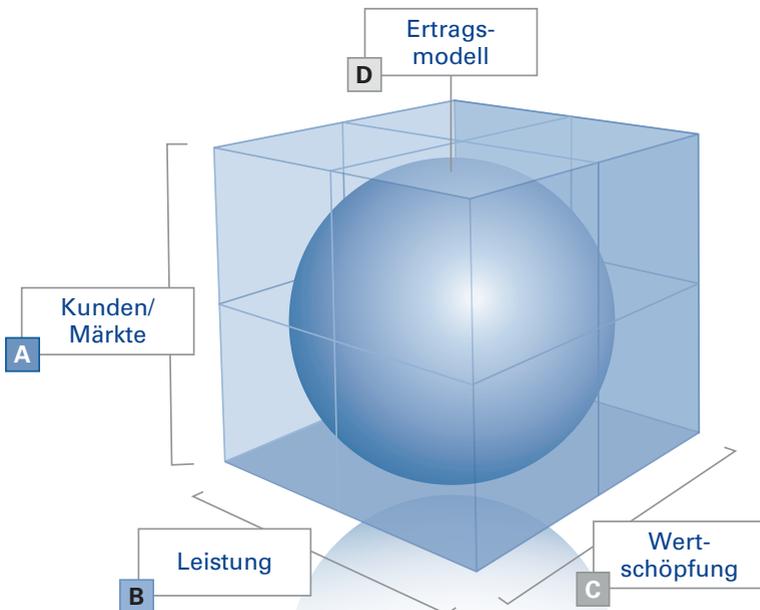
Definition: die vier Dimensionen eines Geschäftsmodells

Bevor ein Unternehmen jedoch sein Geschäftsmodell verändern kann, muss es zunächst einmal verstehen, wie es sein derzeitiges beschreiben kann. Leichter gesagt als getan. Denn oft scheitert man schon an der Definition des Begriffs. Trotz der inflationären Verwendung des Wortes hat sich bis heute keine eindeutige Definition durchsetzen können. Spätestens seit der Zeit des Dotcom-Booms in den 90er-Jahren und der damit verbundenen,

explosionsartigen Erweiterung der Möglichkeiten von Geschäftsmodelltypen – vor allem des E-Business – haben sich auch die Definitionen dieses Konzeptes vervielfältigt.

TellSell Consulting von KPMG definiert vier Dimensionen: Neben den Kunden/Märkten und der Leistung (Value Proposition) besteht ein Geschäftsmodell aus einer Wertschöpfung und einem Ertragsmodell.⁶

Geschäftsmodell-Würfel nach der TellSell Consulting-Methode von KPMG



Die vier Bestandteile definieren sich wie folgt:

A Kunden/Märkte

Hier wird zum einen definiert, in welchem geografischen Raum das Unternehmen seine Leistung anbietet und zum anderen, wer seine Zielgruppe ist. Diese Dimension sollte die Frage beantworten, wem das Unternehmen seine Leistung verkauft und welche Rolle es in seinem Markt einnimmt. Grundsätzliche, langfristige Strukturen zur Marktbearbeitung sollten hier ebenfalls beschrieben werden.

B Leistung

Für viele Unternehmen ist dies die Hauptdimension (und manchmal fälschlicherweise auch die einzige Dimension) eines Geschäftsmodells. Hier dreht sich alles um die Leistung (Produkt oder Service), die das Unternehmen am Markt anbietet. Das können Maschinen sein ebenso wie Bezahlfunktionen, Schuhe oder Telekommunikationsdienstleistungen. Teilweise handelt es sich auch um eine Kombination von verschiedenen Leistungen, die im Rahmen eines Geschäftsmodells (also mit dem gleichen Markt, der gleichen Wertschöpfung und dem gleichen Ertragsmodell) erbracht werden. Dies ist nicht mit dem reinen Produkt zu verwechseln, da die angebotene Leistung alle Aspekte umfasst, die dem Kunden Nutzen verschaffen.

C Wertschöpfung

In der Wertschöpfungsdimension wird beschrieben, wie ein Unternehmen seine Leistung erbringt. Dabei wird der komplette Wertschöpfungsprozess aufgenommen – auch unter der Berücksichtigung, dass bestimmte Leistungen durch Dritte erbracht werden. Viele Geschäftsmodellinnovationen der letzten Jahre sind durch die Ausweitung der Wertschöpfung entstanden. So hat der Wechsel von Offline- zu Onlinekanälen erhebliche Geschäftsmodellveränderungen hervorgebracht. Wenn beispielsweise ein regionaler Einzelhändler sich entschließt, seine Produkte zukünftig auch über das Internet zu vertreiben, dann ändert sich nicht nur der Vertriebskanal. Themen wie Logistik und Retourenmanagement beeinflussen die gesamte Wertschöpfungsstruktur.

D Ertragsmodell

Diese Dimension beschreibt, wie erbrachte Leistungen vergütet werden und welche Aufwendungen für die Leistungserzeugung anfallen. Das Ertragsmodell erklärt damit, wie und in welcher Höhe Umsätze von Kunden erwirtschaftet werden sowie die Kosten, die den Umsätzen gegenüberstehen.

Am stark vereinfachten **Beispiel** einer **lokalen Bäckerei** lässt sich der Geschäftsmodell-Würfel anschaulich erläutern:

A Markt/Kunden:

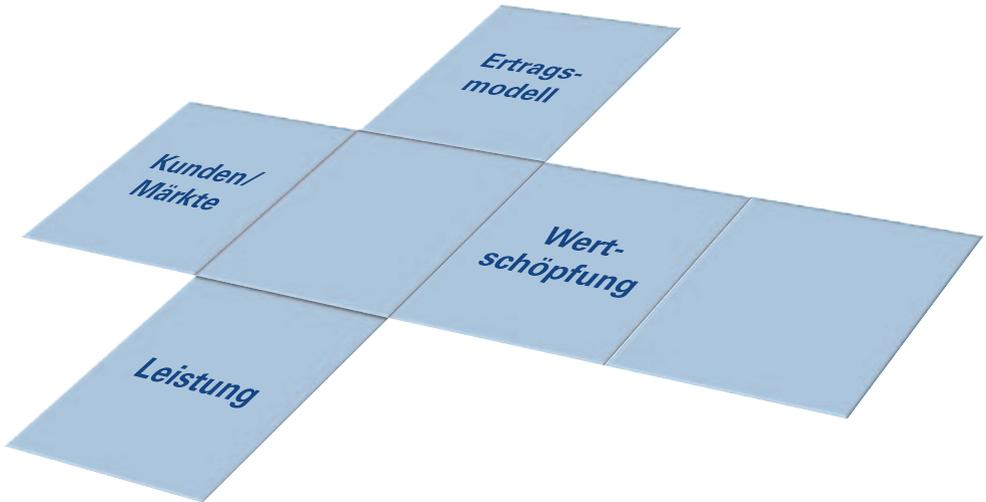
Praktisch alle Kundengruppen der umliegenden Nachbarschaft

B Leistung: Örtlicher Verkauf von Backerzeugnissen, Kundenberatung, Atmosphäre/Innendesign des Ladens, Qualität und Preis der verkauften Produkte sowie eventuell auch ein angeschlossenes Café

C Wertschöpfung: Einkauf von Rohstoffen, Herstellung von Backwaren, Verkauf von Backerzeugnissen, Kundenberatung und -bedienung, Aus- und Weiterbildung des Personals

D Ertragsmodell: Einnahmen aus dem Verkauf der Backerzeugnisse, Ausgaben für die Produktion und den Verkauf der Backwaren sowie für Rohstoffe, Logistik, die Miete von Geschäftsräumen, Personalkosten, Instandhaltung (Reparatur der Maschinen, Räumlichkeiten) etc.





Ein Geschäftsmodell existiert in jedem Unternehmen, auch wenn es nicht explizit definiert wurde. Je bewusster allerdings ein Unternehmen sein Geschäftsmodell kennt und je besser es die Zusammenhänge und die Auswirkungen sowohl innerhalb des Geschäftsmodells als auch auf andere Komponenten und Prozesse des Unternehmens versteht, umso schneller und effizienter kann es sein Geschäftsmodell nutzen, steuern und – wenn nötig – verändern.⁷

Definition:

Ein Geschäftsmodell beschreibt in vier Dimensionen, womit (*Leistung*) ein Unternehmen wie (*Wertschöpfung*) wo (*Markt*) Geld verdient (*Ertragskonzept*).

Einordnung von Geschäftsmodellen in die Unternehmung

So umstritten wie die Definition von Geschäftsmodellen ist auch ihre Einordnung in die Unternehmung, vor allem in Verbindung mit der Unternehmensstrategie. Jedes Unternehmen besitzt ein oder mehrere Geschäftsmodelle, unabhängig davon, ob diese bewusst gewählt und definiert sind oder sich im betrieblichen Alltag quasi von selbst entwickelt haben. Eine Unternehmensstrategie hingegen, also die grundsätzliche, langfristige Verhaltensweise zur Verwirklichung von Zielen,

muss geplant und definiert werden. Ein Geschäftsmodell ist eine abstrakte Repräsentation von einzelnen oder allen Aspekten der Unternehmensstrategie und beschreibt die Handlungslogik zu deren Umsetzung. Je größer das Unternehmen, desto eher gibt es mehrere Geschäftsmodelle, die einen Teil der Unternehmensstrategie abdecken. Mitunter haben auch strategische Geschäftseinheiten eigene (Teil-)Strategien, die in ihre jeweiligen Geschäftsmodelle münden.



Starbucks als Beispiel hatte mit seinem Franchising-Konzept (Starbucks Kaffeehäuser) ein einzelnes Geschäftsmodell, bis vor einigen Jahren eine mehrdimensionale Wachstumsstrategie eingeführt wurde. Hierdurch wurde zum einen die Leistung des Kerngeschäftsmodells um eine breitere Nahrungsmittelpalette zur besseren Abdeckung des gesamten Tages erweitert. Dies war eine Abkehr von der Fokussierung auf den Vormittag mit Frühstücksprodukten wie Croissants. Zum anderen

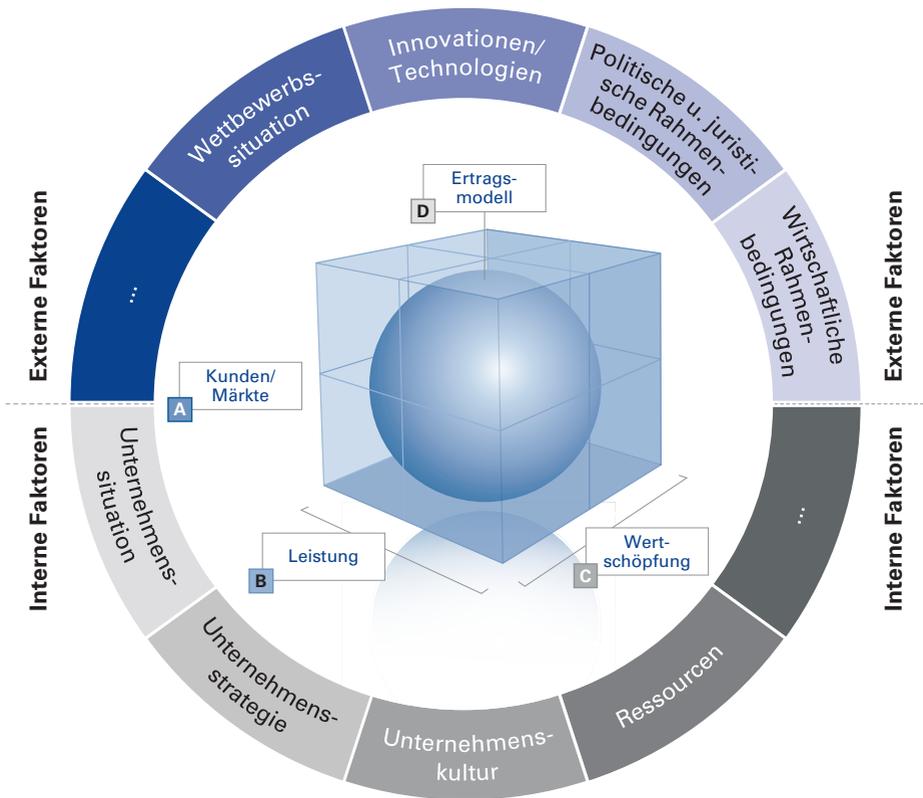
wurden weitere Geschäftsmodelle mit Tee-läden („Teavana“) sowie Verkauf von Kaffee in Supermärkten aufgebaut. Kooperationen mit bekannten Lebensmittelherstellern (Danone) oder Zukauf von Herstellern (u. a. Evolution Fresh) zeigen die Erweiterung der Produktpalette mit Auswirkungen auf vorhandene und neue Geschäftsmodelle, da hier mehrere Dimensionen eines Geschäftsmodells von der Veränderung betroffen sind.⁸



Verschiedene Geschäftsmodelle bilden Teile der Unternehmensstrategie ab und schaffen die Grundlage für die operative Umsetzung

Was beeinflusst Geschäftsmodelle und wann sollte ein Unternehmen seines verändern?

Interne und externe Einflussfaktoren von Geschäftsmodellen (beispielhafte Darstellung)





Beeinflussende Faktoren

Fast täglich tauchen neue Trends auf, die Geschäftsmodelle beeinflussen – einige gehen vorüber und andere ändern die Spielregeln einer ganzen Branche.

Geschäftsmodelle als Teil des Unternehmens sind sowohl von internen als auch von externen Faktoren abhängig. Diese Einflussfaktoren müssen bei Entwicklung, Betrieb und Weiterentwicklung eines Geschäftsmodells überwacht und in Maßnahmen einbezogen werden. Dies erfolgt im Sinne einer Chancen-Risiko-Analyse, jedoch nicht im Hinblick auf das gesamte Unternehmen, sondern auf das jeweilige Geschäftsmodell.

Bei einem Unternehmen mit nur einem Geschäftsmodell ist die Betrachtung mit der des gesamten Unternehmens identisch.

Diese 360°-Betrachtung erweitert die Dimensionen des Würfels um weitere interne und externe Faktoren. Damit löst man sich von einer autarken Betrachtung der eigenen Geschäftslogik und bezieht die spezifische Dynamik der Unternehmung in die Betrachtung ein.⁹

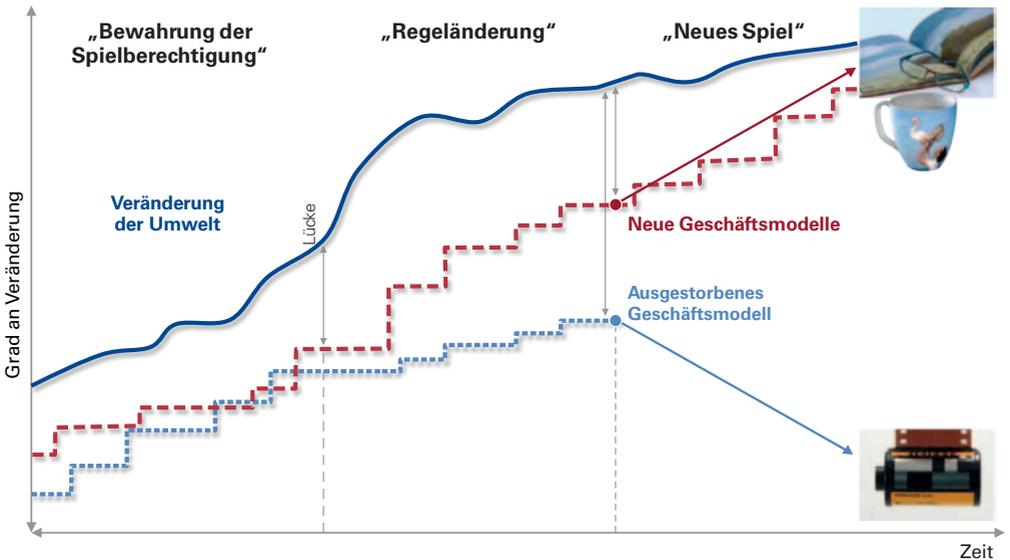
Interne Fakten

Die internen Faktoren sind sowohl in Bezug auf die Durchführbarkeit des Geschäftsmodells als auch relativ zur Branche zu betrachten. Sollte beispielsweise die eigene Kostenstruktur gegenüber der der Konkurrenz unvorteilhaft sein, kann das den erfolgreichen Betrieb eines Geschäftsmodells behindern, da das Ertragsmodell darauf nicht ausgelegt ist.

Externe Fakten

Die externen, in der Regel vom Unternehmen nicht beeinflussbaren Faktoren zeigen Chancen und Risiken für das Geschäftsmodell auf. Mangels Beeinflussbarkeit muss hier das Geschäftsmodell mitunter an sich ändernde Rahmenbedingungen adaptiert werden, um den Erfolg zu gewährleisten.

Schematische Veränderung der Fotografie-Branche und die Auswirkungen der Diskrepanz zwischen Veränderung der Umwelt und Anpassung des eigenen Geschäftsmodells





Die konkrete Ausprägung der einzelnen Faktoren hängt jedoch von der Branche und dem Unternehmen selbst ab und sollte dahingehend auch ausgewählt werden. Wichtig ist jedoch nicht nur eine Ist-Betrachtung der Einflussfaktoren, sondern auch eine Szenarienanalyse, um sich ändernde Rahmenbedingungen durchspielen zu können. Dies ermöglicht eine vorausschauende Weiterentwicklung des eigenen Geschäftsmodells zur langfristigen Erfolgssicherung.

Unternehmen, die ihr Geschäftsmodell nicht an sich ändernde Rahmenbedingungen anpassen, werden vom Markt verschwinden oder eine Nischenposition einnehmen. Dies konnte man am Beispiel von Kodak mit der zu späten Umstellung des eigenen Geschäftsmodells auf den Technologiefortschritt in der Digitalfotografie beobachten.

Die nebenstehende Grafik¹⁰ zeigt den Zeitverlauf und den Grad der Veränderung in der Branche der Fotografie an.

Veränderungen in der Umwelt erhöhen die Lücke zwischen dem eigenen Geschäftsmodell und den in der Branche vorherrschenden Gegebenheiten. Wenn über die Zeit keine ausreichenden Anpassungen vorgenommen werden, hat sich das Unternehmen so weit von den neuen Anforderungen entfernt, dass sein Geschäftsmodell ausstirbt. Während die sich verändernde Branchenlandschaft das Aufkommen der Digitalfotografie zu nutzen wusste, verpasste Kodak eine rechtzeitige Änderung seines Geschäftsmodells und zahlte dafür schließlich den Preis.



¹⁰ Quelle Grafik: Fraunhofer IAO in Anlehnung an Courtney/ Kirkland/Viguerie, „Strategy under uncertainty.“ Harvard business review 75.6 (1997): 67-79

Wann sollte man sein Geschäftsmodell verändern?

Wenn Autofahrer zukünftig ihre Fahrzeuge lieber bei Google und Apple kaufen möchten, wäre es ein guter Zeitpunkt für Automobilhersteller, über die Zukunftsfähigkeit ihres Geschäftsmodells nachzudenken.¹¹

Eine Veränderung des Geschäftsmodells sollte in der Regel nicht erst dann erfolgen, wenn das bestehende Geschäftsmodell durch interne oder externe Faktoren angegriffen wird. Ein solch essenzielles Gut sollte einer permanenten Kontrolle unterliegen.

Veränderungen der Umwelt können sowohl Risiken wie zum Beispiel sinkende Umsätze oder schlechte Zukunftsaussichten mit sich bringen als auch Chancen, wie etwa durch neue Technologien.



Beispiele für Geschäftsmodell-Veränderungen entstehend aus einem Risiko:

- Schutz vor (Low-End-)Disruptoren¹² im eigenen Markt: Ein Beispiel dafür ist der Fotodienstleister CeWe. Als die Wende zur Digitalfotografie den Fotomarkt erschütterte, erkannte das Fotolabor die Gefahr für sein bestehendes Geschäftsmodell und richtete es vollständig an den Bedürfnissen der „neuen digitalen Welt“ aus. Heute ist CeWe im Fotofinishing und Online-Druck einer der führenden Anbieter im europäischen Fotomarkt – vom Fotobuch über bedruckte Geschenkartikel bis zum Fotoautomaten in Drogerien.
- Verschiebungen in der allgemeinen Wettbewerbsdynamik: Beispiel sei hier die großflächige Verlagerung der Produktion ins preisgünstigere Ausland oder gesetzliche Deregulierung. Bei Ersterer ist eine Differenzierung über das Geschäftsmodell nötig, falls dies über das Produkt alleine nicht mehr machbar ist. Letztere kann Risiko und Chance zugleich sein,

¹² Low-End-Disruptoren befriedigen die Bedürfnisse von Kunden, die nicht den gesamten Nutzen des eigenen Angebotes ausschöpfen.

¹¹ Technology Innovation Survey 2013, KPMG.

beispielsweise kann die Verkettung von bestimmten Leistungen aus einer Hand durch Deregulierung ermöglicht werden.

- Neue Wettbewerber drängen auf den Markt und verändern die Spielregeln: In einer von KPMG durchgeführten Studie über die Bereitschaft von Unternehmen, bis 2020 in andere Branchen zu expandieren, ist ein erstaunlich hoher Wille zum Eintritt in unternehmensfremde Branchen erkennbar. So planen zum Beispiel 30 Prozent der befragten Banken und Versicherungen, zukünftig in die IT- und Elektronik-Branche einzusteigen. Darüber hinaus wollen Telekommunikations- und Medienunternehmen sogar zu 54 Prozent im Handel aktiv werden.



- Innovationen des Angebots werden immer schwieriger: Stagnation im Produktportfolio und die sogenannte „Commoditization“¹³ der Industrie haben dazu geführt, dass die Wettbewerber mit Produkt und Geschäftsmodell kaum noch voneinander zu unterscheiden sind.
 - Die Leistungskennzahlen des Unternehmens verschlechtern sich dauerhaft.
- Die nachfolgende Grafik¹⁴ zeigt die befragten Branchen und ihre Wechselwilligkeit anhand der Wachstumschancen der unternehmensfremden Branche in die jeweiligen Zielmärkte.

Die Ergebnisse einer KPMG-Studie zeigen das Expansionsinteresse in unternehmensfremde Branchen

Ja-Angaben in Prozent, Mehrfachnennungen möglich

... sieht in Zukunft Umsatzpotenzial in ...

Branche sieht in Zukunft Umsatzpotenzial in ...							Summe (Expansions-Indikator)
	Automobil	Banken und Versicherungen	Energiesektor	Handel	IT und Elektronik	Telekommunikation und Medien	Transport und Logistik	
Automobil (N = 50)	●	2	16	38	10	2	30	98
Banken und Versicherungen (N = 50)	24	●	22	42	30	28	10	156
Energiesektor (N = 50)	4	10	●	42	26	46	20	148
Handel (N = 50)	14	18	14	●	16	14	36	112
IT und Elektronik (N = 50)	40	14	36	26	●	34	28	178
Telekommunikation und Medien (N = 50)	10	10	18	54	50	●	18	152
Transport und Logistik (N = 50)	32	12	8	38	22	20	●	142
	124	66	116	240	154	144	142	

Expansionsindikator: Summe der Prozentanteile der Befragten, die Umsatzpotenziale in anderen Branchen sehen. Je höher der Wert, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit bzw. das Bestreben dieses Sektors, in andere Branchen zu expandieren.

13 „Commoditization“ oder deutsch „Kommodifizierung“ bezeichnet den Prozess der Kommerzialisierung bzw. des „zur Ware Werdens“. Im Marketing beschreibt Kommodifizierung einen Prozess, den manche Produkte durchlaufen. Nachdem zahlreiche ähnliche Produkte auf den Markt kommen, werden sie von herausragenden Produkten mit deutlichem Alleinstellungsmerkmal zu Allerweltsgegenständen. Eine Differenzierung untereinander ist nur schwerer möglich und deshalb setzt Preisunterbietungskampf ein.

14 Quelle Grafik: KPMG

Auch aus einer Chance kann sich der Bedarf einer Geschäftsmodell-Veränderung ergeben:

- Ungedeckter Bedarf einer aus dem Markt ausgeschlossenen Kundengruppe: Diese Kundengruppe kann zum Beispiel aus dem bisherigen Markt ausgeschlossen sein, weil das Produkt/die Dienstleistung zu teuer oder komplex ist. Beispiele wären Tatas sehr preisgünstiges Auto Nano, das auf dem indischen Markt für Käufer mit geringem Einkommen/Kaufpotenzial angeboten wird, standardisierte, kleinere und preisgünstigere Druckmaschinen für Schwellenländer sowie Großtasten-Handys für Senioren oder Behinderte.
- Nutzung einer neuen Technologie: zum Beispiel die Herstellung von 3-D-Druckmaschinen durch traditionelle Druckmaschinenhersteller oder die Kommunikationssoftware WhatsApp, die das traditionelle SMS-/MMS-Modell ersetzt.
- Ausschöpfen eines latenten, ungedeckten Kundenbedarfs: Beispielsweise durch funktionale Lebensmittel, die bestimmte gesundheitliche Wirkung versprechen (Milch mit zugesetztem Kalzium gegen Osteoporose, Energiedrinks oder Joghurt mit Bakterienkulturen für eine verbesserte Verdauung und Abwehr).

Zusammenfassend kann man sagen, dass auch beim Thema Geschäftsmodellentwicklung die alte Weisheit gilt: je früher, desto besser. Wer nicht erst wartet, bis sein Geschäftsmodell auf der Liste der aussterbenden Unternehmungen steht, hat genügend Spielraum, neue Ideen auszuprobieren und die Geschäftsmodellanpassung auf eine solide Basis zu stellen.

Daher sollten im Rahmen der strategischen Unternehmensplanung regelmäßig die eigenen Geschäftsmodelle analysiert und hinsichtlich ihrer Zukunftsfähigkeit bewertet werden. Wie bei jedem Innovationsprozess sind eine geordnete Vorgehensweise und vor allem ein Blick über den eigenen Teller rand entscheidend.



Wie geht man bei der Veränderung von Geschäftsmodellen vor?



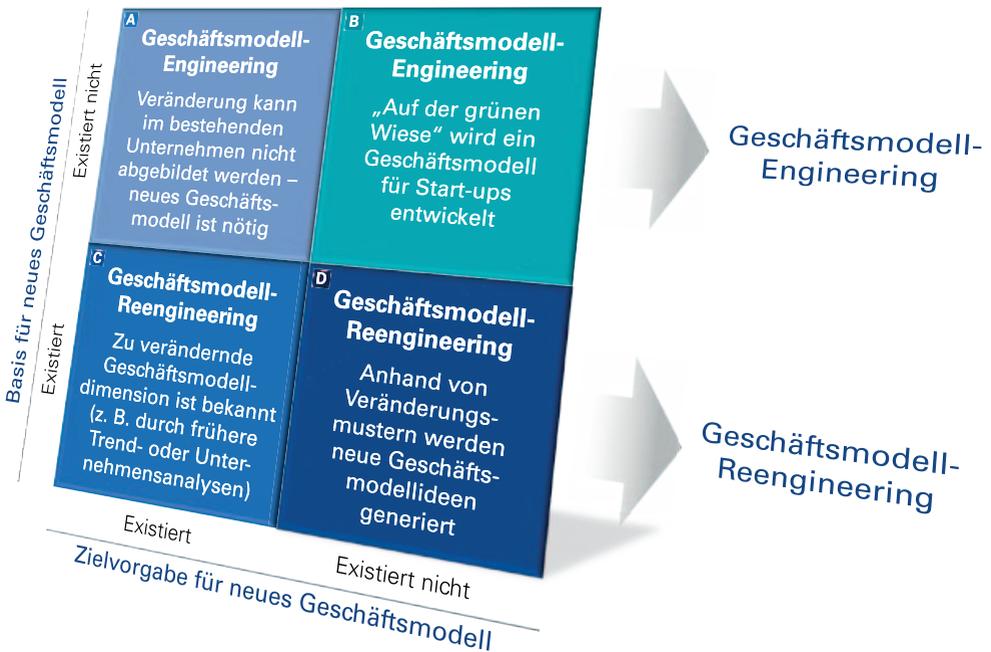
Penicillin wurde per Zufall entdeckt und die Idee für die Mikrowelle ist ursächlich – auch wenn es unglaublich klingt – wegen eines geschmolzenen Schokoriegels in der Hosentasche entstanden. Sicherlich ist auch die eine oder andere Geschäftsmodellinnovation über Nacht geboren.

Zufälle gibt es bekanntlich immer, nur sollte man sich nicht darauf verlassen. Besser ist es, sich diesem komplexen und für das Unternehmen so essenziellen Thema strukturiert zu nähern.

Daher hat TellSell Consulting von KPMG eine Methode entwickelt, die es erlaubt, Geschäftsmodelle systematisch zu erfassen und zu bewerten.

Diese findet sowohl Anwendung bei bestehenden Unternehmen, die ihr Geschäftsmodell verändern möchten (Geschäftsmodell-Reengineering), als auch beim Aufbau neuer Geschäftsmodelle (Geschäftsmodell-Engineering)¹⁵.

Matrix der Ausgangssituationen für Geschäftsmodellveränderungen



Geschäftsmodell-Engineering im Vergleich zu Geschäftsmodell-Reengineering

Wenn man von einer Geschäftsmodellinnovation spricht, stellt sich die Frage, ob eine Basis und Zielvorgaben für das neue Geschäftsmodell bestehen oder nicht.

Anhand dieser beiden Parameter kann ein Geschäftsmodell in die folgende Matrix (siehe auch Grafik Seite 27) eingeordnet werden. Sie gibt Aufschluss darüber, in welcher Situation sich das Unternehmen hinsichtlich seines Geschäftsmodells momentan befindet und welche Stoßrichtung eingeschlagen werden muss.

Geschäftsmodell Typ 1: Aufbau eines neuen Geschäftsmodells (Geschäftsmodell-Engineering) – Quadranten A und B

Ausgangslage: Bei diesem Typ ist die notwendige Geschäftsmodellbasis nicht vorhanden, sprich das Unternehmen oder die Organisation, für die das neue Geschäftsmodell entwickelt werden soll, existiert noch nicht oder kann das neue Geschäftsmodell nicht tragen.

Quadrant A: Oft haben Unternehmen eine klare Vorstellung von einem neuen Geschäftsmodell, können diese aber zum Beispiel aufgrund fehlender Veränderungsfähigkeit im eigenen Unternehmen nicht umsetzen. Teilweise ist das neue Geschäftsmodell auch zu weit vom Kerngeschäft entfernt. In diesen Fällen bietet sich die Gründung eines neuen Geschäftsmodells an. Konzerne treiben bestimmte Geschäftsmodellinnovationen zum Beispiel durch gezielten Zukauf von Start-ups voran.

Quadrant B: Liegt diese Situation vor, ist weder die Zielvorgabe des Geschäftsmodells noch die Organisation, in der es implementiert werden soll, existent. Man steht also vor einer „grünen Wiese“, wie es bei Start-ups in der Anfangsphase oft der Fall ist.

Geschäftsmodell Typ 2: Weiterentwicklung eines bestehenden Geschäftsmodells (Geschäftsmodell- Reengineering) – Quadranten C und D

Ausgangslage: Bei diesem Typ existiert das Unternehmen, in dem die Geschäftsmodell-Veränderung stattfinden soll, bereits.

Quadrant C: In diesem Falle kennt das Unternehmen die Zielvorgabe für die Veränderung und kann diese in der bestehenden Geschäftsbasis durchführen.

Quadrant D: Ist diese Zielvorgabe nicht bekannt, muss das Unternehmen durch Trend-Scouting¹⁶ und Analyse von Verhaltensmustern¹⁷ im externen Markt das Ziel des neuen Geschäftsmodells klar definieren und Anpassungen in den entsprechenden Geschäftsmodelldimensionen vornehmen.

Besteht der Bedarf eines Reengineerings, gilt es festzustellen, wie tiefgreifend die Veränderungen des bestehenden Geschäftsmodells gehen müssen. Dies kann von einer leichten Stabilisierung des Geschäftsmodells (z. B. bei Branchen mit geringer Wettbewerbsintensität und ausgewogenen Machtverhältnissen zwischen den Branchenteilnehmern) bis hin zu einem radikal innovativen Geschäftsmodell gehen (etwa bei disruptiven Veränderungen der Branche). Dies gleicht schon mehr einem Geschäftsmodell-Engineering als einer Veränderung des bestehenden Geschäftsmodells.¹⁸

¹⁶ Trend Scouting: Professionelle Beobachtung und Analyse von Bedürfnissen des Marktes und der Gesellschaft .

¹⁷ Verhaltensmuster sind von am Markt erfolgreichen Geschäftsmodellen abstrahierte Charakteristika, welche einzeln oder in Kombination für die Generierung neuer oder Erweiterung bestehender Geschäftsmodelle dienen können.

¹⁸ Vgl. Wirtz, Bernd W., Business Model Management: Design – Instrumente – Erfolgsfaktoren von Geschäftsmodellen, Gabler (2010).



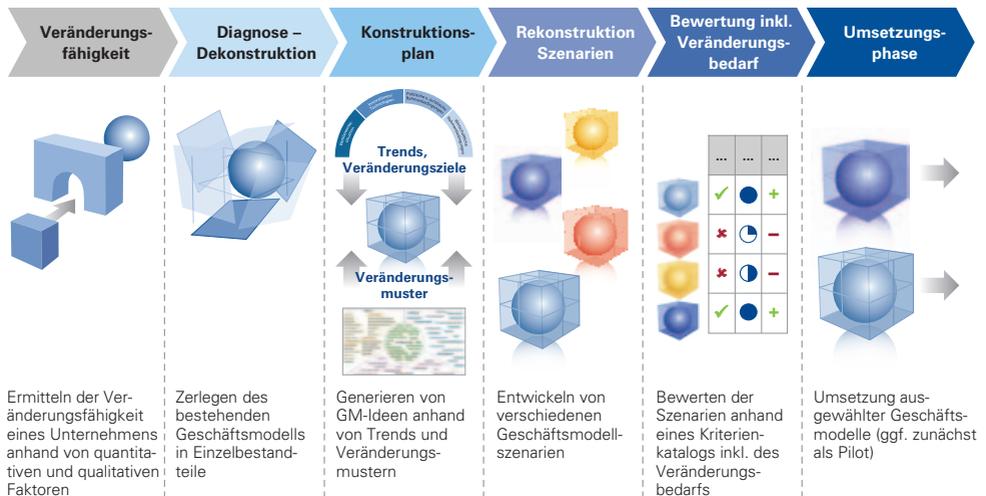
Die TellSell Consulting-Methode von KPMG

Grundidee der Methode:

Das Vorgehen besteht aus sechs Schritten. Dabei werden zuerst alle Faktoren, die für das Verständnis des aktuellen Geschäftsmodells relevant sind, analysiert und beschrieben. Eine wichtige Rolle nehmen dabei die Veränderungsfähigkeit des Unternehmens sowie das bestehende Geschäftsmodell ein. Darauf aufbauend können die einzelnen Geschäftsmodelldimensionen

systematisch verändert und die Auswirkungen in verschiedenen, theoretischen Geschäftsmodellszenarien untersucht werden. In der Regel ergeben sich dadurch neue Möglichkeiten für ein Unternehmen, das Geschäftsmodell anzupassen oder zu erneuern. Anschließend wird das geeignete Geschäftsmodell ausgewählt und implementiert.¹⁹

Exemplarisches Vorgehen gemäß der TellSell Consulting-Methode von KPMG





Schritt 1: Veränderungsfähigkeit des Unternehmens

Die Veränderungsfähigkeit des Unternehmens muss vor dem Beginn der Geschäftsmodellanpassung untersucht werden, um die Grundlage für eine erfolgreiche Umsetzung zu schaffen. Dabei werden die internen Faktoren des Unternehmens analysiert (siehe Seite 11). Bei dieser Analyse gilt es, verschiedene Fragestellungen zur Veränderungsfähigkeit mit gewichteten qualitativen und quantitativen Indikatoren zu beantworten. Drei Beispiele zu Fragestellungen und Indikatoren sollen dies anschaulich machen:

A Sind Prozesse und Strukturen flexibel auf neue Herausforderungen anpassbar?

- Existenz und Reifegrad von Geschäftsprozessmanagement
- Betrachtung und Erfolgsbewertung der strukturellen Veränderungsprojekte innerhalb der letzten zehn Jahre
- ...

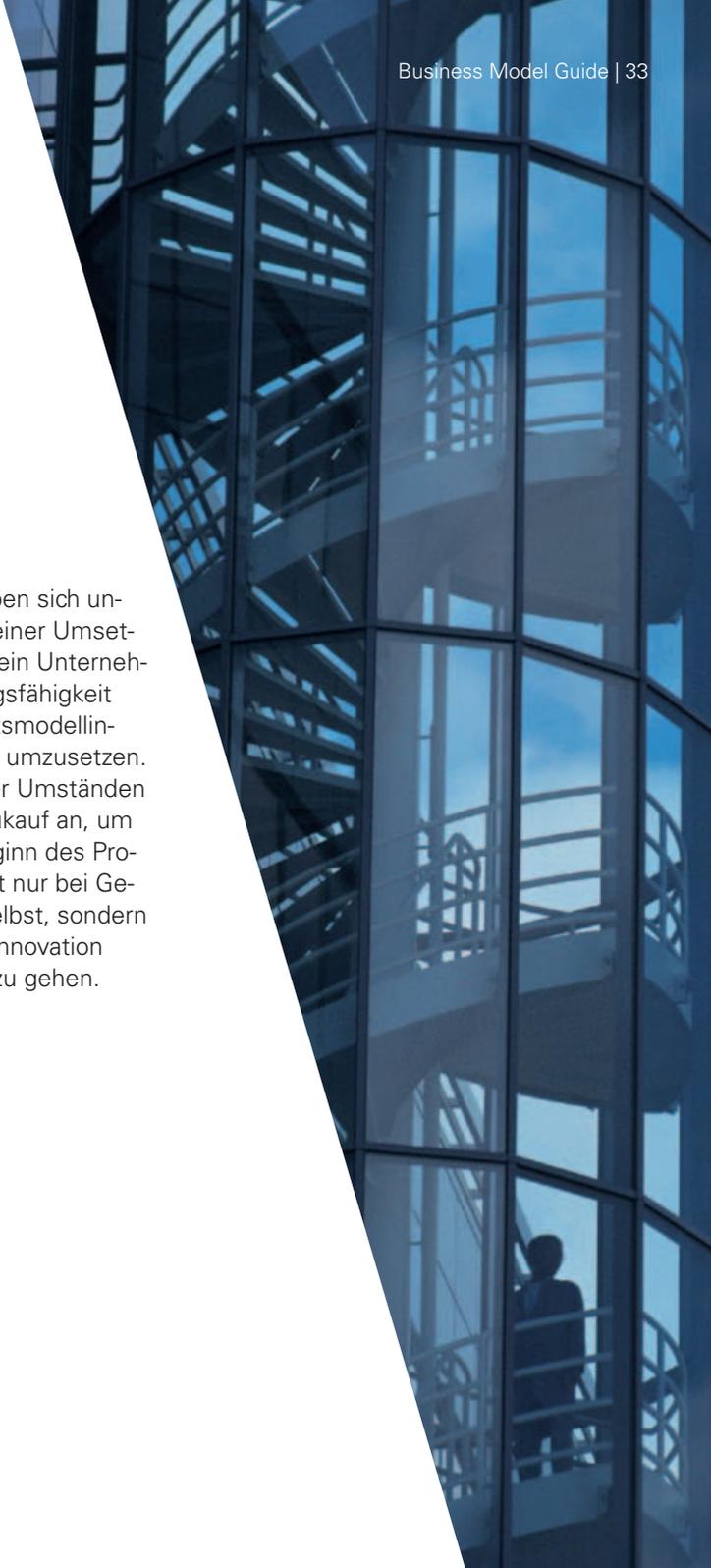
B Welche Führungskultur, Motivation je Hierarchieebene, ungeschriebenen Gesetze und Regeln etc. existieren im Unternehmen, und sind diese adäquat für ein verändertes/neues Geschäftsmodell?

- Erfassung der Unternehmenskultur und Bewertung hinsichtlich Offenheit und Anreiz für Veränderung
- Betrachtung der im Unternehmen eingesetzten Anreizsysteme in Bezug auf die Auswirkungen von grundlegenden Veränderungen
- ...

C Sind ausreichend Ressourcen (personell, finanziell, technologisch etc.) vorhanden, um ein neues Geschäftsmodell aufzubauen?

- Betrachtung von Finanzkennzahlen, um finanziellen Spielraum auszuloten
- Verfügbare Arbeitszeit der am Veränderungsprozess beteiligten Mitarbeiter
- ...

Je nach Veränderbarkeit ergeben sich unterschiedliche Möglichkeiten einer Umsetzung. Beispielsweise tut sich ein Unternehmen mit geringer Veränderungsfähigkeit schwerer, drastische Geschäftsmodellinnovationen im eigenen Hause umzusetzen. In diesem Fall bietet sich unter Umständen eine Ausgründung oder ein Zukauf an, um das „zarte Pflänzchen“ zu Beginn des Projekts etwas zu schützen. Nicht nur bei Geschäftsmodellanpassungen selbst, sondern auch bei der Umsetzung der Innovation lohnt es sich oft, neue Wege zu gehen.





Schritt 2: Diagnose/Dekonstruktion

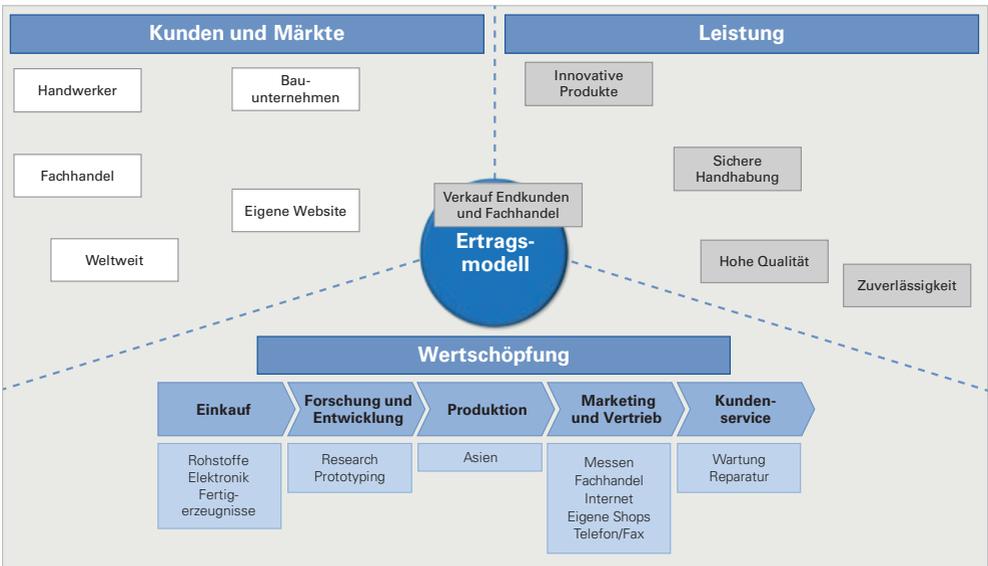
In diesem Schritt werden das aktuelle Geschäftsmodell analysiert und eine Diagnose gestellt. Dabei wird das Geschäftsmodell in seine Dimensionen zerlegt. Jede Dimension wird für sich untersucht, um Antworten zu folgenden Fragen zu finden:



- In welchem Markt ist das Unternehmen unterwegs, welche Zielgruppe wird bedient?
- Welche Produkte/Leistungen werden angeboten? Was zeichnet das Unternehmen aus (USP)?
- Wie sieht die Wertschöpfungskette aus? Welche Teile werden selbst erbracht/welche mit Partner?
- Wie sieht das Ertragsmodell aus? Wie verdient das Unternehmen Geld?

In der unten stehenden Abbildung ist dies schematisch am Beispiel eines großen internationalen Werkzeugherstellers zu sehen.²⁰

Exemplarische Dekonstruktion eines (Kern-)Geschäftsmodells



²⁰ Quelle Grafik: Frei nach Johnson, Mark W., Clayton M. Christensen and Henning Kagermann: Reinventing your business model. Harvard business review 86.12 (2008): 57-68.

Schritt 3: Konstruktionsplan



- A Nachdem nun das Geschäftsmodell in seine Einzelbestandteile zerlegt wurde, gilt es, Trends und neue Technologien in das neue Geschäftsmodell einzubauen.
- B Eine Möglichkeit ist der Zugriff auf Trendsetting-Tools wie zum Beispiel die Trendarena des Fraunhofer Instituts IAO. Die Trendarena ermöglicht mittels TrendScouting die frühzeitige Identifikation

und Überwachung von Trends und Veränderungen in der Unternehmensumwelt. Was die Trendarena von anderen Trendanalysewerkzeugen unterscheidet, ist die weiterführende Vernetzung von Trends und Innovationen, sowohl für die Schaffung von Innovationen aus bestehenden Trends als auch das Erkennen von Trends aus bestehenden Innovationen.



- C Darüber hinaus kann man bei der Ideengenerierung auch auf sogenannte Veränderungs-muster zurückgreifen. oder in Kombination für die Generierung neuer oder Erweiterung bestehender Geschäftsmodelle dienen können.
- D Veränderungsmuster sind von am Markt erfolgreichen Geschäftsmodellen abstrahierte Charakteristika, welche einzeln Beispiele für Veränderungsmuster in den vier Geschäftsmodelldimensionen befinden sich in der unten stehenden Box.

Drei Beispiele für Veränderungsmuster in verschiedenen Dimensionen des Geschäftsmodells

Dimension Leistung: vordefinierte Prozesszeit

Dem Kunden wird eine vordefinierte Zeit für die Durchführung einer Dienstleistung oder beispielsweise die Bearbeitungszeit in einem Support-Fall versprochen. Sollte diese nicht eingehalten werden, wird dem Kunde entweder ein Rabatt gewährt oder eine Entschädigungszahlung geleistet.

Beispiel: **Cemex**

Ein mexikanischer Zementhersteller und -lieferant, der seinen Kunden einen Liefertermin verspricht. Sollte dieser nicht eingehalten werden, wird der Kunde entschädigt.

Dimension Ertragsmodell: Pay-per-Use

Eine Leistung wird nicht pauschal, sondern nach ihrer Nutzung abgerechnet. Dies kann sowohl nach der Anzahl als auch nach der genutzten Dauer abgerechnet werden. Für den Kunden entsteht so eine höhere Transparenz über die Kosten und mitunter können Fixkosten in variable Kosten umgewandelt werden.

Beispiel: **Amazon Web Services**

Amazon bietet seine Cloud-Angebote im Pay-per-Use-Verfahren an und der Kunde zahlt pro verbrauchte Rechenstunde oder pro Speicherplatz-Einheit.

Dimension Wertschöpfung: Weiterverkauf oder Recycling gebrauchter Produkte

Wiederverwertung oder Recycling von gebrauchten Gütern sowie Abfall- und Nebenprodukten. Die Güter können im selben Zustand, zerlegt oder veredelt weiterverkauft werden. Dies kann sowohl im selben Markt als auch beispielsweise in einer anderen geografischen Region erfolgen.

Beispiel: **Apple generalüberholte Produkte**

Apple verkauft wiederaufbereitete Produkte, die meist aus Versandrückläufern bestehen, zu einem reduzierten Preis.

Schritt 4: Rekonstruktion Szenarien/Business Building



Nachdem interne (Veränderungsfähigkeit, Diagnose/Dekonstruktion des aktuellen Geschäftsmodells) und externe Faktoren (Konstruktionsplan/Innovation Finding) analysiert wurden, werden im vierten Schritt verschiedene Geschäftsmodellenszenarien entwickelt, die als neue oder ergänzende Geschäftsmodelle fungieren könnten. Dabei werden Veränderungen in den vier Geschäftsmodelldimensionen vorgenommen und deren Auswirkungen untersucht.

Nehmen wir zur Erläuterung einen Zulieferer für mechanische Teile von Medizintechnik, der momentan in Europa (Dimension Märkte/Kunden) sowohl innovative und zertifizierte mechanische Teile für diese Geräte als auch die dazugehörigen Wartungsverträge verkauft und somit den Produkten seiner Kunden (Endgerätehersteller) ermöglicht, Geräte für eine präzise Behandlung mit geringen Betriebskosten anzubieten (Dimension Leistung). Die Wertschöpfungskette geht vom Einkauf von Rohstoffen und Elektronik über die Forschung und Entwicklung, Produktion in Osteuropa und Deutschland, Marketing und Vertrieb bis hin zur Vor-Ort-Montage, Wartung und Reparatur bei Endkunden. Seine Umsätze kommen aus dem Verkauf von Geräteteilen sowie den Wartungsverträgen (Dimension Ertragsmodell).

Mit verschiedenen Szenarien können nun diese Dimensionen verändert werden, wie die Beispiele unten erläutern:

Szenario 1: In diesem Szenario wird das Ertragsmodell „Verkauf“ um das Veränderungsmuster „Pay-per-Use“ erweitert. Dies hat Auswirkungen auf die Leistung (Betreiben von Medizingeräten), den Markt/Kunden (diese sind nun nicht nur Gerätehersteller, sondern auch Endkunden der Geräte, wie Krankenhäuser, Ärzte etc.) und die Wertschöpfungskette durch die notwendige neue Qualifikation/neuen Mitarbeiter in Marketing und Vertrieb.

Szenario 2: Hier wird mit dem Gedanken gespielt, sich statt der Produktion von Teilen für Medizintechnik dem Weiterverkauf oder Recycling gebrauchter Produkte zu widmen. Dadurch würde sich ebenfalls die Leistung ändern (Rücknahme von Altgeräten) sowie der Markt/Kunde (Krankenhäuser, Ärzte, Schwellenländer, Afrika).

Anhand dieser und möglicher weiterer Szenarien spielt das Unternehmen mehrere Möglichkeiten durch, um ein Gefühl dafür zu bekommen, welche Veränderungen möglich sind und welche Auswirkungen dies im Zusammenspiel mit der Umwelt haben könnte.



Schritt 5: Bewertung inklusive Veränderungsbedarf

In Schritt 5 werden diese Geschäftsmodell-szenarien nach ihrem Eignungsgrad für das Unternehmen durchleuchtet. Dabei wird ein Kriterienkatalog mit Faktoren wie Ressourcenintensität, Umfang der Veränderung des Unternehmens oder Zeitspanne für die Umsetzung angewendet. Vielversprechende Optionen werden im Sinne eines Business Case durchgespielt und etwaige Annahmen weitestgehend fundiert. Dies kann beispielsweise durch Marktanalysen, aber auch durch Betrachtung der wirtschaftlichen und technischen Risiken geschehen. Der Aufbau mehrerer neuer oder veränderter Geschäftsmodelle ist ebenfalls möglich, um beispielsweise Synergien zwischen den einzelnen Geschäftsmodellen zu nutzen. Wichtig ist hier auch der zuvor analysierte Veränderungsbedarf. An dieser Stelle wird entschieden, ob – und wenn ja, wie – ein Unternehmen bestimmte Geschäftsmodellveränderungen umsetzen kann.



Schritt 6: Umsetzungsphase

Hier erfolgt die Umsetzung ausgewählter Geschäftsmodelle, gegebenenfalls zunächst als Pilot. Dabei werden unter Einbindung aller relevanten Abteilungen des Unternehmens zum Beispiel Markteintrittskriterien und -strategien definiert und Risiko- und Erfolgsabschätzungen vorgenommen.

Da diese Phase stark vom jeweiligen Unternehmen sowie von den identifizierten Veränderungen abhängt, würde es den Rahmen dieser Broschüre sprengen, hier auf alle Details einzugehen.

Wovon hängt der Erfolg einer Geschäftsmodellentwicklung ab?

Was haben erfolgreiche Unternehmen richtig gemacht?

Den richtigen Trend erkannt ...

Amazon-Gründer Jeff Bezos hat 1994 erkannt, dass die Zahl der Internetnutzer rasant steigt und sah eine Plattform für den Vertrieb von Büchern. Der Wandel zu einem Online-Warenhaus erfolgte kurz darauf und bildete die Grundlage für das Wachstum zu dem Weltkonzern, der Amazon heute geworden ist.

Synergien zwischen Geschäftsmodellen genutzt ...

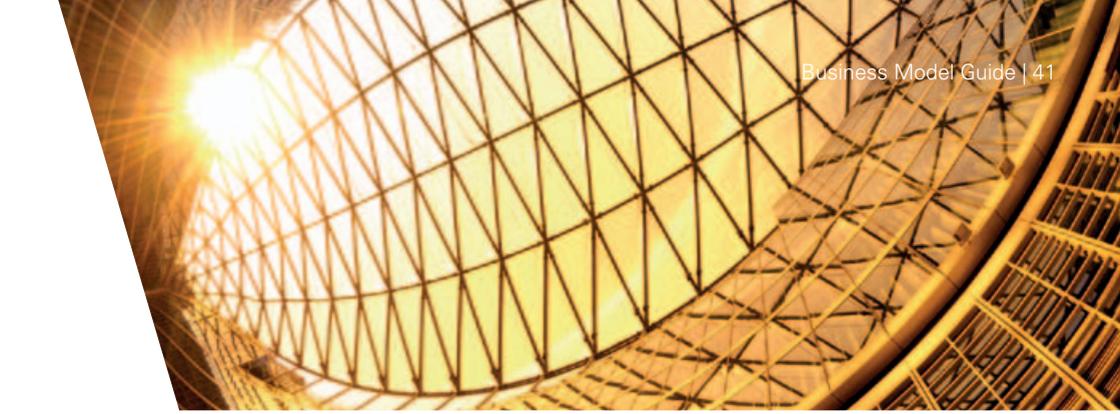
Ebay hat 2002 den Online-Zahlungsdienstleister PayPal gekauft und zu einem festen Bestandteil seiner Plattform gemacht. Mittlerweile ist PayPal zu einem der führenden Zahlungsverfahren im Internet geworden, und die Rolle zwischen Kerngeschäftsmodell und ergänzendem Geschäftsmodell beginnt sich zu drehen.

Die fehlende Adaptionfähigkeit anderer ausgenutzt ...

Die Finanzkrise der letzten Jahre hat das Vertrauen der Anleger in das traditionelle Bankensystem stark erschüttert. Die existierenden Player haben es nicht geschafft, auf die Bedürfnisse der Bankkunden einzugehen. Diese Lücke schließt zum Beispiel die Fidor Bank, die ihr Geschäftsmodell transparenter gestaltet und Kunden in den Entscheidungsprozess der Geldanlage einbindet. Zudem werden dort innovative Finanzierungen, wie zum Beispiel Social Lending oder Social Trading, angeboten.

Bestehende Marktstrukturen aufgebrochen ...

Airbnb ist eine Plattform zur Buchung und Vermietung von Unterkünften. Privatpersonen können Räumlichkeiten auf der Plattform zur Miete anbieten. Damit wird herkömmlichen, kommerziellen Unterkünften Konkurrenz gemacht und jeder kann ein freies Zimmer oder die ganze Wohnung in Abwesenheit vermieten. Die Plattform



setzt die bestehenden kommerziellen Anbieter unter Druck, da die Nutzer eine große Bandbreite an unterschiedlichen Übernachtungsmöglichkeiten anbieten und damit vom Backpack-Tourist bis zum Geschäftsmann auf der Suche nach einer luxuriösen Unterkunft alle Bedarfe abdecken. Zudem schätzen viele der Kunden sowohl den persönlichen Touch der Zimmer als auch den Kontakt zum Vermieter.

Erfolg liebt Vorbereitung ...

Der Erfolg hängt mit der sauberen und korrekten Durchführung des Geschäftsmodell-Entwicklungsprozesses zusammen. In diesem Fall bezogen auf die TellSell Consulting-Methode von KPMG gilt es, alle sechs Schritte zu beachten. Während der letzte Schritt mit Sicherheit das größte Potenzial für Erfolg oder Misserfolg bildet – schließlich handelt es sich um die Umsetzung – bieten die vorherigen Schritte auch ausreichend Spielraum zur Beeinflussung des Ergebnisses. Eine falsche Einschätzung der Veränderungsfähigkeit des Unternehmens

kann sich als ausschlaggebender Misserfolgsweg erst in der Umsetzungsphase bemerkbar machen und die Geschäftsmodellveränderung zum Scheitern bringen. Eine unsaubere Analyse stellt ebenfalls ein mögliches Problem in Form einer falschen Ausgangssituation dar. Im Bereich des Konstruktionsplans und der Rekonstruktion gilt es, sowohl die richtigen Trends im Auge zu haben als auch zukünftige Entwicklungen sowie mögliche Geschäftsmodellmuster in Bezug auf die eigene Leistungsfähigkeit treffend abschätzen und einsetzen zu können. Die Bewertungsphase sollte auf keinen Fall unterschätzt werden. Hier gilt es, die Machbarkeit der geplanten Unternehmung nachzuweisen und verschiedene Optionen hinsichtlich Chancen und Risiken zu bewerten. Voreilige Entscheidungen oder unzureichende Analysen aus Zeit- oder Kostengründen können sich im Laufe der Umsetzungsphase als gravierende Fehler erweisen.



In der Umsetzungsphase gilt es nun generell zu unterscheiden, ob es sich um Geschäftsmodell-Engineering oder -Reengineering handelt. Bei Ersterem gelten ähnliche Voraussetzungen wie bei der Gründung eines neuen Unternehmens.

Es gilt, die neue Unternehmung anhand der getroffenen strategischen Planung und des neuen Geschäftsmodells operativ umzusetzen. Dies geschieht unter Beachtung bestehender Abhängigkeiten zum bisherigen Unternehmen sowie der Ausnutzung möglicher Synergien. Traditionelle Erfolgsfaktoren sind hier unter anderem Liquiditätsmanagement, schnelle Erreichung eines hohen Marktanteils, Exzellenz in betrieblichen Kernprozessen sowie die richtigen Mitarbeiter.

Der Erfolg von Geschäftsmodell-Reengineering dagegen ist zwangsweise an die bisherige Unternehmung gekettet. Je nach Ausmaß der Geschäftsmodellveränderung oder gar -innovation, steht man vor unterschiedlichen Herausforderungen. Das alleinige Umstellen des Ertragsmodells mag

einfacher erscheinen als die Wandlung in zwei oder mehr Dimensionen. Jedoch unterschätzt man leicht die Komplexität und Tragweite der Veränderung. Auf die Reise einer Geschäftsmodellanpassung muss jeder mitgenommen werden – Mitarbeiter wie Führungskraft. Entscheidender Erfolgsfaktor ist hier, neben der korrekten operativen Umsetzung, die passende Mentalität aller Beteiligten.

Bei einer Geschäftsmodellinnovation ist rigoroses Change Management gefragt, um die Unternehmung in allen Facetten in ihr neues Modell zu überführen. Das Thema Change Management im Detail sprengt den Rahmen dieser Unterlage, ist aber für den Erfolg des Geschäftsmodells entscheidend. Egal, wie innovativ und erfolgversprechend ein neues Geschäftsmodell ist: Wenn das Unternehmen die Transition nicht stemmen kann, spielt die Güte des Geschäftsmodells kaum eine Rolle.

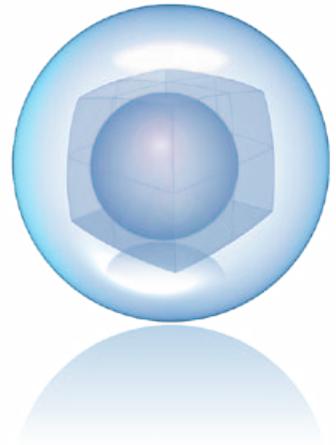
Ausblick

What's next?
Die berühmte Frage
mit Blick in die Glaskugel.

Wie werden sich Geschäftsmodelle weiterentwickeln, welche Geschäftsmodelle werden wohl noch gefunden, welche werden sterben? Welche neuen Methoden werden entstehen, um Geschäftsmodelle zu entwickeln oder zu verändern?

Auch wir können diese Fragen nur im Ansatz beantworten. Die bereits zitierte KPMG-Studie „Survival of the Smartest“ hat in einer Umfrage unter 350 Unternehmen Branchen identifiziert, deren Geschäftsmodelle in Zukunft in Bedrängnis geraten werden.²¹ Es sind vorrangig Branchen, in denen die technologischen Entwicklungen insbesondere in IT und Telekommunikation besondere Bedeutung für das Geschäftsmodell haben; zudem Branchen, in denen disruptive Technologien Einzug halten – sprich, wo ein Technologiewandel die Kernfunktionen eines Unternehmens verändert.

²¹ KPMG-Studie: Survival of the Smartest (2013), www.kpmg.com/de/de/themen/connected-world/seiten/smart-survival.aspx.



Über den branchenspezifischen Veränderungsdruck hinaus wird es weiterhin Unternehmen geben, die verschiedene Trends aufgreifen und ihr Geschäftsmodell entsprechend anpassen bzw. neue (komplementäre) Geschäftsmodelle entwickeln. Dies gilt für branchenspezifische Trends ebenso wie für übergreifende „Geschäftsmodell-Trends“. Letztere orientieren sich meist an Clustern von branchenübergreifenden Trends, wie zum Beispiel der stetig wachsenden Nachfrage nach einer Geschäftsmodellorientierung vom „Besitzen hin zum Nutzen“. Dieses Veränderungsmuster lässt sich mittlerweile in vielen Branchen erkennen – vom Maschinenbau über die Konsumgüterbranche bis hin zur Pharmaindustrie.

Dazu kommt, dass aufgrund von sich immer schneller verändernden Rahmenbedingungen die Reaktionszeiten zur Geschäftsmodellanpassung dramatisch gesunken sind. Das wird dazu führen, dass die Veränderung von Geschäftsmodellen zu einer Kernkompetenz von Unternehmen in einem dynamischen Markt werden wird.

„In neue Märkte über sich neu bildende Kanäle einsteigen, globale Leistungsangebote

in kürzester Zeit professionell anbieten, Wertschöpfungskettenelemente an Dritte verlagern und von Dritten übernehmen, Erträge auf neuen Wegen generieren ...“ Das ist nur ein Auszug aus dem großen Katalog der Herausforderungen, vor denen Unternehmen hinsichtlich ihres Geschäftsmodells stehen werden. Das erfordert neben der Gestaltung der Modelle insbesondere eine flexible Gestaltung der Infrastruktur und der Ressourcen eines Unternehmens, bis hin zu einer veränderungsorientierten Kultur.

Im Rahmen dieser Broschüre haben wir versucht, Möglichkeiten aufzuzeigen, wie Unternehmen strukturiert an die essenzielle Aufgabe einer sukzessiven Veränderung von Geschäftsmodellen herangehen können. Wir hoffen, dass es uns gelungen ist, Sie für das Thema Geschäftsmodelle zu begeistern und das Buzzword „Geschäftsmodellentwicklung“ für Sie mit Inhalten gefüllt zu haben. Wir freuen uns, wenn die Methode auch in Ihrem Unternehmen zur erfolgreichen Geschäftsmodellentwicklung eingesetzt wird.

Über KPMG

KPMG ist ein weltweites Netzwerk rechtlich selbstständiger Firmen mit mehr als 155.000 Mitarbeitern in 155 Ländern.

Auch in Deutschland gehört KPMG zu den führenden Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmen und ist mit rund 8.700 Mitarbeitern an mehr als 20 Standorten präsent. Unsere Leistungen sind in die Geschäftsbereiche Audit, Tax und Advisory gegliedert. Im Mittelpunkt von Audit steht die Prüfung von Konzern- und Jahresabschlüssen. Tax steht für die steuerberatende Tätigkeit von KPMG. Der Bereich Advisory bündelt unser hohes fachliches Know-how zu betriebswirtschaftlichen, regulatorischen und transaktionsorientierten Themen. Für wesentliche Branchen unserer Wirtschaft haben wir eine geschäftsbereichsübergreifende Spezialisierung vorgenommen. Hier laufen die Erfahrungen unserer Experten weltweit zusammen und tragen zusätzlich zur Beratungsqualität bei.

TellSell Consulting ist eine Marke von KPMG. Mit TellSell Consulting hat KPMG von führenden Wirtschaftsmagazinen wiederholt ausgezeichnete Berater ins Haus geholt, die für jahrelange Erfahrung bei der Entwicklung und beim Aufbau neuer Geschäftsmodelle stehen.

Bildnachweis

Titelbild, Foto Seite 2 und 47 oben:

© Christoph Wilhelm, Getty Images

Foto Seite 4: © Stockbyte, Getty Images

Fotos Seite 7: © Mario Lutter, Fotolia

Foto Seite 9 und 13: © Nikada, Getty Images

Foto Seite 10: © fredredhat; Fotolia

Foto Seite 11: © ramoncin 1978, Fotolia

Foto Seite 14: © Emmi, Fotolia

Foto Seite 16: © 185263, Getty Images

Foto Seite 19: © Vetta, Getty Images

Fotos Seite 20: Foto Buch: © Arcyd, Fotolia;

Foto Film: © TwilightArtPictures, Fotolia;

Foto Tasse: privat und © Dougal Waters, Getty Images

Fotos Seite 21: oben: © Paul Bradbury, Getty Images;

unten: © blue jean images RF; Getty Images

Foto Seite 22: © Arcyd, Fotolia

Foto Seite 23: © Flickr RF; Getty Images

Foto Seite 25: © Robin Macdougall, Getty Images

Foto Seite 26: © Stockbyte, Getty Images

Foto Seite 29: © anzeletti, Getty Images

Foto Seite 30: © Shutterstock

Foto Seite 33: © Stockbyte Silver; Getty Images

Foto Seite 34: © R. F Cabuhat RETRATO, Getty Images

Foto Seite 36: © Thomas Lehmann, Getty Images

Foto Seite 39: © Andrea Zanchi, Getty Images

Foto Seite 41: © variophoto, Getty Images

Foto Seite 42: © Sylvain Sonnet, Getty Images

Foto Seite 44: © Ola Dusegard, Getty Images