

## **Business Engineering – Kernaufgabe der Unternehmensführung**

von Chris TIPOTSCH

Durch den Einsatz geeigneter Geschäftsmodellkonzepte können Unternehmen systematisch analysiert, gestaltet und optimiert werden, um damit den Unternehmenserfolg gezielt zu steigern und nachhaltig abzusichern.

In den vergangenen Jahren hat der Begriff „Geschäftsmodell“ eine zunehmende Bedeutung erlangt. In der Praxis und vor allem in der Presse wird dieser vieldeutige Begriff oft verwendet. Es gibt zahlreiche und teilweise sehr unterschiedliche Definitionen und Auffassungen zum Begriff „business model“. Der Ausgangspunkt für eine Diskussion über Geschäftsmodellierung sollte daher ein gemeinsames Verständnis über die **Elemente und den „Lifecycle“ eines Geschäftsmodelles** sein.

Bei den folgenden Ausführungen stellen wir das platinus **Business Engineering Konzept** © vor, welches Manager und Mitarbeiter unterstützen soll, das Geschäftsmodell ihrer Organisation, ihrer Konkurrenten, oder jedes anderen Unternehmens zu beschreiben, zu analysieren und bei Bedarf weiter zu entwickeln. Dieses Konzept wurde bereits mehrfach erfolgreich bei Unternehmen in unterschiedlichen Branchen angewendet und getestet.

### **Welches sind die Hauptmotivationen zur Geschäftsmodellierung?**

Bei unseren Business Engineering Projekten haben wir vier Hauptmotivationen für das Design von Geschäftsmodellen identifiziert.

1. **Reaktiv:** Auslöser ist eine Krise mit dem existierenden Geschäftsmodell.
2. **Adaptiv:** Auslöser sind primär Veränderungen im Umfeld des Unternehmens. Das bestehende Geschäftsmodell wird angepasst, verbessert oder verteidigt.
3. **Expansiv:** Auslöser sind neue Produkte, neue Services oder innovative Technologien die in den Markt gebracht werden.
4. **Pro-Aktiv/Explorativ:** Hier werden komplett neue Ansätze angewendet und die Überlebensfähigkeit dieser neuen Geschäftsmodelle getestet. Bei Erfolg werden bestehende Geschäftsmodelle ersetzt.

### **Welche Ziele werden mit dem Design von Geschäftsmodellen verfolgt?**

Das Design von Geschäftsmodellen resultiert in vielen Fällen aus einem der vier Ziele:

- a. **Satisfy market:** Ziel bei der Marktbefriedigung ist, vorhandene aber noch nicht erfüllte Marktbedürfnisse durch innovative Geschäftsmodelle zu erfüllen.
- b. **Bring to market:** Ziel bei der Produktentwicklung ist, neue Produkte, Services oder Technologien durch ein Geschäftsmodell in den Markt zu bringen.
- c. **Improve market:** Ziel bei der Marktverbesserung ist, den bestehenden Markt durch neue Geschäftsmodelle zu verbessern und zu transformieren.
- d. **Create market:** Ziel bei der Marktentwicklung ist, durch originelle Geschäftsmodelle einen neuen Markt überhaupt erst zu schaffen.

### **Wer benötigt ein Geschäftsmodell?**

Unternehmensführung – im funktionalen wie im institutionellen Sinn – hat mit Wirksamkeit, Systematisierung, Professionalisierung, zielgerichteter Steuerung, effizientem und ökonomischem Handeln zu tun. Die Führung von Unternehmen im institutionellen Sinn entspricht einer Personengruppe, die eine Organisation führt, während im funktionalen Sinn der Begriff Unternehmensführung für die damit verbundenen Tätigkeiten und Aufgaben steht. Im funktionalen Sinn

bedeutet Unternehmensführung u.a. auch die Gestaltung, Steuerung und Überwachung von Organisationen im Sinne von zweckgerichteten Systemen. Daher ist das Geschäftsmodellmanagement eine zentrale Aufgabe des **Managements**. Das Geschäftsmodell eines Unternehmens muss aber auch in Teilen von den **Mitarbeitern** und direkt Anspruchsgruppen verstanden werden, da diese die Konzepte umsetzen und in der Regel Feedback zur Wirksamkeit liefern.

Für die Beschreibung von Geschäften brauchen wir daher Modelle, die das Management und die direkt betroffenen Stakeholder verstehen - ein Konzept, das die Beschreibung, Gestaltung und Diskussion erleichtert. Die Herausforderung besteht darin, dass dieses Modelle einfach, relevante, intuitiv und verständlich sein sollen und trotzdem die vorhandene betriebliche Komplexität nicht zu sehr simplifizieren dürfen.

**Was ist ein Geschäftsmodell? Aus welchen Elementen besteht ein Geschäftsmodell?**

Ein Geschäftsmodell ist eine vereinfachte, modellhafte Beschreibung eines Geschäftes: **„A business model describes the rationale of how an organization creates, delivers, and captures value.“** Die Beschreibung der Elemente von Geschäftsmodellen soll als Orientierungsrahmen dienen, die Schlüsselfaktoren des Unternehmenserfolges zu erklären und systematisch zu gestalten.

Wir glauben, dass sich ein Geschäftsmodell im Wesentlichen durch neun Bausteine beschreiben lässt. Sie zeigen die Logik auf, wie ein Unternehmen beabsichtigt, Wert zu schaffen. Diese neun „building blocks“ decken dabei verschieden Sichten ab.

**Business Model „building blocks“ - Elemente eines Geschäftsmodells**

ÜBERSICHT



Abbildung 1 Die neun „building blocks“ zur Beschreibung von Geschäftsmodellen

Nachfolgend werden diese Elemente und Auszüge von diversen Modellen, die in der Regel für die Geschäftsmodellierung verwendet werden, kurz erläutert.

1. Der **Strategy-based View** legt den Zweck sowie die mittel- und langfristigen Ziele eines Unternehmens fest. Das 4P-Modell von Mintzberg liefert dabei eine Struktur zur Beschreibung der Geschäftsstrategien. Bei der *strategischen Perspektive* werden vor allem normative Elemente wie etwa das Mission-Vision-Value-Statement und strategische Elemente wie die Unternehmensziele (BSC) festgelegt. Aber auch Elemente der taktischen und operationalen Ebene finden hier Berücksichtigung. Bei der *strategischen Positionierung* werden u.a. Aussagen zur Wettbewerbsstrategie (Kosten- oder Qualitätsführerschaft) nach dem Modell von Porter, der Markt-Produkt-Strategie nach dem Modell von Ansoff sowie dem Marktattraktivitäts-Wettbewerbsstärken-Portfolio von McKinsey oder der BCG-Matrix getroffen. Der *strategische Plan* legt high-level Maßnahmen häufig in Form von „strategic maps“ nach dem Modell von Kaplan und Norton fest. Die *strategischen Muster* (patterns) soll Klarheit über die Unternehmenskultur (how-to patterns) und hier vor allem über Kommunikations- und Entscheidungsprozesse (priority and timing patterns) sowie die Risikobereitschaft schaffen. Diese strategischen Sichten bilden einen wichtigen Input für das Design von Geschäftsmodellen. Zentrale Ergebnisse des Strategischen Managements werden in Form eines Business Plans und Strategiepapieren dokumentiert.
2. Geschäftsmodelle werden für spezifische Umgebungen gestaltet und betrieben. Der **Market-based View** stellt dabei einen Konnex zum Geschäftsumfeld her. Dabei werden der soziale, zeitliche und strukturelle Geschäftskontext, Gestaltungstreiber – die sogenannten „driver“ - und Grenzen ermittelt, deren Auswirkungen analysiert und bei der Gestaltung mitberücksichtigt. Beim *sozialen Geschäftskontext* werden die direkten und indirekten „Business Stakeholder“ und deren Anliegen identifiziert. Die *Marktanalyse* ist eine punktuelle Darstellung der Marktsituation bei der unter anderem die Marktthemen, die Marktsegmente und deren Marktattraktivität sowie Marktbedürfnisse betrachtet werden. Bei der *Wettbewerbsanalyse* geht es darum, die Mitbewerber zu identifizieren und deren Produkte sowie Verhaltensweisen zu verstehen. Mit der Makroökonomie-Analyse und *Trendanalyse* sollen Veränderungen in gesellschaftlichen, gesetzlich-regulativen und technologischen Bereichen berücksichtigt werden. Zentrale Ergebnisse des Marktmanagements werden in strategischen Marktanalysen und eine Zusammenfassung im Geschäftsplan dokumentiert.
3. Die Fähigkeit der Erfüllung von Kundenerwartungen wird als ein entscheidender Erfolgsfaktor bewertet. Kein Unternehmen kann ohne (profitable) Kunden langfristig überleben. Der **Customer-based View** stellt dabei den Kunden und „the voice of the customer“ in den Mittelpunkt der Betrachtung. Zur besseren Bedienung werden Kunden mit ähnlichen Bedürfnissen, Verhalten oder anderen Attributen in sogenannte *Kundensegmente* gruppiert. Für die Gestaltung von nachhaltigen Geschäftsmodellen ist es unerlässlich, sich Klarheit über die zu bedienenden und nicht zu bedienenden Kundensegmente sowie deren Struktur zu schaffen. Ein tiefes Verständnis über die Kundenbedürfnisse und –anforderungen ist für eine wesentliche Voraussetzung für den unternehmerischen Erfolg. Zentrales Ergebnis des Kundenmanagements ist ein im Geschäftsplan definiertes und qualifiziertes Kundenportfolio sowie eine Marktsegmentierung.
4. Geschäfte sollen Ergebnisse mit einem spezifischen Kundennutzen liefern. Der **Product/Service-based View** beschreibt das *Leistungsangebot* des Unternehmens und die *Nutzenversprechen* an die jeweiligen Kundensegmente. Mit dem Produkt- und Dienstleistungskatalog wird Transparenz hinsichtlich dessen, was das Leistungsangebot umfasst, geschaffen. Mit dem Vertragskatalog werden Optionen, wie das Leistungsangebot zur Verfügung gestellt wird, etwa durch Entwicklung, Verkauf, Leasing, Betrieb usw. spezifiziert. Ein Geschäftsmodell enthält eine Beschreibung, welchen Nutzen Kunden oder andere Partner des Unternehmens aus der Verbindung mit diesem Unternehmen ziehen können. Dieser Teil eines Geschäftsmodells wird Nutzen- bzw. Wertversprechen genannt. Es beantwortet die Frage: *Welchen Nutzen stiftet das Unternehmen für Kunden und Partner?* Das Wertversprechen ist eine Art Zusammenfassung der Vorteile und Nutzens das ein Unternehmen seinen Kunden offeriert. Nutzen kann etwa durch verbesserte Leistung, kundenspezifische Anpas-

sung (customization), Erfüllung neuer Bedürfnisse, Design und Marke, durch den Preis, durch Kosten- oder Risikoreduktion usw. erzielt werden. Wichtig ist dabei zu erkennen, dass ohne Klarheit über den „benefit“ kein nachhaltiges Geschäftsmodell betrieben werden kann. Zentrale Ergebnisse des Produktmanagements sind ein spezifiziertes Produktportfolio mit Value Propositions, ein Vertragsportfolio sowie eine Zusammenfassung, die im Geschäftsplan dokumentiert ist.

5. Der **Access-based View** beschreibt den Zugang für den Kunden zu den Angeboten des Unternehmens sowie die Art der Kundenbeziehung. Der Kunde durchläuft dabei in der Regel die fünf Phasen: Awareness, Evaluation, Purchase, Delivery und After Sales. Dabei spielen der *“customer touch point”* mit seinen *Kommunikations-, Distributions- und Verkaufskanälen* eine bedeutende Rolle für die Kundenerfahrung. Bei der Gestaltung stehen die Optionen von direkten und indirekten sowie eigenen und fremden Kanaltypen zur Auswahl. Die Art der *Kundenbeziehungen* kann dabei von persönlichen Beziehungen, Self-Service und automatisierten Services bis hin zu Communities reichen. Den geeigneten Channel-Mix für die jeweiligen Phasen und die entsprechende Art der Kundenbeziehung zu finden, kann große Auswirkungen auf Erfolg von Geschäftsmodellen haben. Zentrale Ergebnisse des Marketingmanagements werden in Marketingplänen und eine Zusammenfassung im Geschäftsplan dokumentiert.
6. Jedes Geschäftsmodell fordert zur Generierung des Mehrwerts eine Reihe von Fähigkeiten, die gezielt entwickelt, koordiniert und kontrolliert werden müssen. Der **Capability-based View** beschreibt, gestaltet und entwickelt diese Fähigkeiten gezielt. Typischerweise basieren die Fähigkeiten auf Erfahrungen und Informationen (Wissen), sind wissensintensiv und damit eng mit den Qualifikationen von Menschen in einer Organisation, den Strukturen und Systemen (Organisation), den Geschäftsprozessen (Abläufen) und den Technologien verknüpft. Capabilities gehören zu den nicht greifbaren Werten (assets) einer Organisation. In Anlehnung an das Wissensmanagement wird in diesem Zusammenhang heute häufig von Humankapital, Strukturkapital und Systemkapital gesprochen. Aber auch Modelle aus den Disziplinen des Skill- bzw. Kompetenzmanagements sowie dem Geschäftsprozessmanagement kommen bei der Beschreibung dieses Elementes zum Einsatz. Die Capabilities einer Organisation vermögen ohne angemessene und geeignete Ressourcen keinen Wert zu produzieren. Unserer Erfahrung nach soll diesem Element beim Design von Geschäftsmodellen besonderes Augenmerk geschenkt werden. Zentrale Ergebnisse des Geschäftsprozessmanagements sind eine konkrete Prozesslandkarte, ein vollständiges Geschäftsprozessportfolio, Strukturen der Aufbauorganisation sowie beim Skillmanagement ein Abgleich mit dem identifizierten Kompetenzportfolio, Schlüsselrollen und Führungssystemen.
7. Jedes Geschäftsmodell benötigt spezielle Schlüsselressourcen, um das Wertversprechen zu entwickeln, zu erstellen und bereit zu stellen. Ressourcen und Capabilities sind strategische Vermögenswerte eines jeden Unternehmens, um Güter und Dienstleistungen herstellen zu können. Dabei stellen die Ressourcen die direkten Eingangsgrößen für die Erbringung von Services dar. Der **Ressource-based View** beschreibt diese greifbaren „Key-Assets“. Eine Kategorisierung nach Personenressourcen, immaterielle Ressourcen wie Information und Applikationen, Sachressourcen, zu denen die Infrastruktur und Geräte zählen, sowie Finanzressourcen hat sich dabei als zweckmäßig erwiesen. Schlüsselressourcen können dabei selbst besessen, gemietet oder von Partnern bezogen werden. Zentrale Ergebnisse des Ressourcenmanagements sind ein spezifiziertes Ressourcenportfolio sowie eine Zusammenfassung, die im Geschäftsplan dokumentiert ist. Zusammen bilden die Ressourcen und Capabilities (Fähigkeiten, Fertigkeiten) die Basis für die Generierung von Wert.
8. Die effiziente Beschaffung von Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen, Bauteilen, fertigen Gütern und Dienstleistungen trägt einen wichtigen Teil zur Sicherung des Unternehmenserfolges bei. Der **Sourcing-based View** beschreibt das Netzwerk der Lieferanten und Partner. Die Form der Zusammenarbeit reicht dabei von Allianzen, Kooperationen, Joint Ventures und einfachen Buyer-Supplier-Beziehungen. Als Motivationen werden häufig Optimierung und

Economics of Scale, Reduktion des Risikos und Unsicherheit sowie Verfügbarkeit von spezifischen Fähigkeiten und Ressourcen angeführt. Zentrale Ergebnisse des Partnermanagements sind Partner- und Einkaufsportfolios.

9. Von einem Geschäft spricht man allgemein, wenn alle Anspruchsgruppen einen Nutzen davon haben. Geschäftsmodelle müssen sich nach unserer Auffassung rechnen und daher neben der qualitativen Bewertung auch einer umfassenden quantitativen Prüfung unterziehen. Neben dem *Was?* und dem *Wie?* beschreibt das Geschäftsmodell auch, welche Einnahmen das Unternehmen aus welchen Quellen generiert. Die zukünftigen Einnahmen und Kosten entscheiden über den Wert (*shareholder value*) des Geschäftsmodells und damit über seine Nachhaltigkeit. Es beantwortet die Frage: *Wodurch wird Geld verdient? Wo fallen welche Kosten an?* Der **Value-based View** liefert zahlreiche Modelle, um diesen Nutzen in Zahlen zu fassen. In der Performancekennzahl Economic Value Added  $EVA = NOPAT - WACC \cdot NOA$  von Stern Stewart fließen die Ergebnisse der Partialmodelle von *Erlösmodellen* und *Kostenmodellen* für die Ermittlung des NOPAT, *Finanzierungsmodelle* für die Bestimmung des WACC sowie die *Investitionen* zur Ermittlung des betrieblichen Gesamtvermögens, also die Net Operating Assets ein. Bei den Erlöstypen (revenue stream types) wird häufig zwischen einmaligen (transaction) und wiederkehrenden (recurring) Erlösen unterschieden. Bei den Erlösarten ist der Vermögensverkauf der am meisten verwendete. Daneben stellen Erlösarten wie etwa Verbrauchsgebühren (usage fees), Subscription fees, Lizenzen, Leasing oder Miete, Brokerggebühr weitere Optionen dar. Die Preisbildung ist ebenfalls eine Komponente des Erlösmodells. Geschäftsmodelle sollte zusätzlich durch Simulationen von realistischen, optimistischen und pessimistischen Szenarien auf Ihre Tragfähigkeit und Risiko überprüft werden. Die Simulationsergebnisse liefern meist auch wertvolle Rückschlüsse auf die tatsächlichen Wert- und Kostenreifer eines Geschäftsmodells. Zentrale Ergebnisse des Wertmanagements sind mehrere Plan-Gewinn-&Verlustrechnungen (NOPAT), Planmittelflussrechnungen mit seinen Cashflows und der zeitlichen Darstellung der Mittelherkunft und Mittelverwendung, Planbilanzen sowie ein Investitionsportfolio.

### Wie sieht der Prozess des Geschäftsmodellmanagements aus?

Wir stellen hier einen generischen Business Engineerings Prozess vor, wohlwissend, dass jedes Business Engineering Projekt unterschiedlich ist und seine eigene Herausforderungen und Erfolgsfaktoren hat. Den Prozess den wir hier vorstellen, ist eine Art Anhaltspunkt, auf dem jedes Unternehmen seinen eigenen Ablauf anpassen kann. Unser Kernprozess für das Geschäftsmodellmanagement (GMM) besteht aus fünf Prozessphasen:

### Geschäftsmodellmanagementprozess – Business Engineering Process

Hauptprozess

BMM – Businessmodellmanagement Prozessgruppe

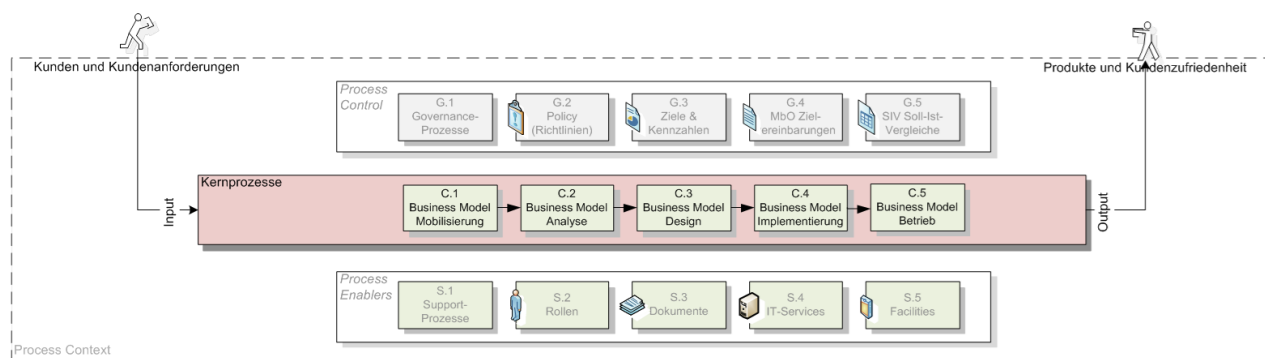


Abbildung 2 Hauptprozess von Geschäftsmodellen

C.1 Business Model Mobilisierung	In der <b>Mobilisierungsphase</b> erfolgt die Vorbereitung für das Business Model Innovation Projekt. Es werden die Erwartungen, Ziele und Strategien, Chancen und Risiken, Stärken und Schwächen sowie denkbare Ergebnisse und das Vorgehen für eine weiterführende Mobilisierung besprochen und geklärt. Ziel ist es dabei, eine gemeinsame Sprache mit dem Projektteam zu entwickeln, die Veränderungstreiber zu verstehen und den Handlungsbedarf und Motive für das Design von Geschäftsmodellen zu identifizieren.
C.2 Business Model Analyse	In der <b>Analysephase</b> erfolgt eine Untersuchung und Analyse der bestehenden Geschäftsmodell-Elemente. Neben einer Bestandsaufnahme und Sichtung von vorhandenem BM-Material erfolgt bereits in dieser Phase ein Scanning des Umfeldes. Ideen und Meinungen werden ebenfalls gesammelt, Experten befragt, potenzielle Kunden qualifiziert und Bedürfnisse und Probleme identifiziert. Ziel ist dabei, die Elemente des Geschäftsmodelles zu verstehen und anhand von Fakten bereits eine erste kritische Würdigung durchführen zu können.
C.3 Business Model Design	In der <b>Designphase</b> werden mehrere Geschäftsmodell-Optionen mit all ihren Elementen entworfen, konkretisiert, geprüft und bewertet und schlussendlich ausgewählt. In dieser Phase werden die Informationen und Ideen aus der vorhergehenden Phase in Geschäftsmodell-Prototypen transformiert, die dann erforscht, iterativ weiterentwickelt und getestet werden können. Nach eingehenden Untersuchungen, Simulationen und Prüfungen erfolgt die Auswahl des vielversprechendsten Geschäftsmodelldesigns. Ziel ist dabei, die jeweiligen Elemente der Geschäftsmodell-Varianten soweit wie notwendig zu beschreiben und zu gestalten und anhand von Simulationen den Wertbeitrag zu bewerten. Das Geschäftsmodelldesign ist in dieser Phase eine Art Blaupause für eine Strategie die durch Fähigkeiten und Ressourcen umgesetzt werden kann.
C.4 Business Model Implementierung	In der <b>Implementierungsphase</b> erfolgen die projekthafte Realisierung und der Roll-out des vorher ausgewählten Geschäftsmodells. Gerade in dieser Phase spielt nach unseren Erfahrungen ein effektives Change Management eine ganz besondere Bedeutung.
C.5 Business Model Betrieb	In der <b>Betriebsphase</b> wird das Geschäftsmodell betrieben und bei Veränderung des Umfeldes kontinuierlich optimiert und bei Bedarf im Sinne einer kontinuierlichen Verbesserung angepasst. Dazu sind funktionierende Managementstrukturen in Anlehnung an die kybernetischen Modelle unabdingbar. Wirtz betont in diesen Zusammenhang die hohe Bedeutung des Qualitätsmanagement.

Ein wettbewerbsfähiges Geschäftsmodell das im heutigen Umfeld Sinn macht und funktioniert, kann bereits morgen überaltert sein und ausgedient haben. Daher sind Unternehmensführer angehalten, das Wissen über Geschäftsmodellierung und des Umfeldes ihres Geschäftsmodells laufend zu verbessern und Entwicklungen zu verstehen. Eines ist sicher: die Zukunft ist unsicher. Wir können aber verschiedene Annahmen und Hypothesen über die Zukunft treffen, um damit Vorgaben für zukünftige, innovative Geschäftsmodelle zu geben.

#### Literatur:

- Mark Johnson: Seizing the White Space – business model Innovation for growth and renewal, Harvard Business Press, 2010
- Bernd Wirtz: Business Model Management, Gabler 2010
- Alexander Osterwalder & Yves Pigneur: Business Model Generation, John Wiley & Son, 2010
- Harvard Business Review on Business Model Innovation, Harvard Business Press, 2010
- Roger Burlton: Business Process Management, Sams, 2001
- Kohlöffel: Strategisches Management, Hanser, 2000
- Wagenhofer, Hrebicek: Wertorientiertes Management, Schäffer Poeschel, 2000
- Steward: The Quest for Value, Harper Business 1999