

# CEO-Tipp *des Monats*

von Guido Quelle

## Das Geschäftsmodell durchdenken



Wir wollen an dieser Stelle über die Zukunft Ihres Unternehmens reden und beginnen beim Geschäftsmodell. Versuchen Sie im Übrigen gar nicht erst, eine allgemeingültige Definition des Begriffs „Geschäftsmodell“ zu finden, es wird Ihnen nicht gelingen. Es geistern vielmehr so viele Definitionen durch die Welt, ähnlich wie beim Begriff der „Strategie“, dass wir eine eigene Definition, eine begriffliche Eingrenzung brauchen.

Lassen Sie uns das Geschäftsmodell vereinfacht als die Art und Weise verstehen, auf die Ihr Unternehmen einen Wertschöpfungsnutzen erbringt und dafür bezahlt wird. Dazu gehören sowohl die Produkte und Leistungen, die Kunden, die Verfahren, die zur Leistungserstellung führen und vor allem der geschaffene Nutzen.

Die meisten Unternehmenslenker haben, wenn es darum geht, das Unternehmen moderner, innovativer zu gestalten, die Prozesse und Systeme der Leistungserstellung vor Augen. Modernere Produktionsprozesse, modernere Formen der Zusammenarbeit, vielleicht eine neue Organisation, natürlich muss man „digitaler“ werden – wobei sich dies immer noch bei vielen Unternehmen auf die Elektronisierung bestehender analoger Prozesse bezieht, statt darauf, Innovationen zu schaffen.

Etwas weniger Unternehmenslenker und ihre Teams beschäftigen sich auch jetzt, in diesem Augenblick, mit Produkt- oder Dienstleistungsinnovationen beziehungsweise mit der Anreicherung oder Veränderung der Produkt- und Dienstleistungspalette.

Noch weniger Unternehmenslenker beschäftigen sich aber mit der grundsätzlichen Ausrichtung des Unternehmens, mit der Strategie, mit dem zukünftigen Geschäftsmodell in Gänze. Nur wenige trauen sich, von der einen wichtigen Zukunftsfrage zurück in die Gegenwart zu schauen und Antworten abzuleiten. Klar, es ist ja auch genug zu tun – siehe oben.

Diese eine Frage, die uns beschäftigen muss, lautet: „Welches konstante Grundbedürfnis soll unser Unternehmen in Zukunft (weiterhin) befriedigen, welchen Nutzen soll es schaffen und wer soll dafür bezahlen?“

Sämtliche gegenwärtigen Aufgaben, auf welche die Unternehmensleitung den Fokus lenkt, ergeben nur dann einen Sinn, wenn sie „aus der Zukunft heraus“ gebündelt und nicht opportunistisch unternommen werden. Die beste Produktinnovation taugt nichts, wenn das Produkt keinen Nutzen bietet. Die Optimierung des Produktionsprozesses ist untauglich, wenn es besser wäre, den Prozess auszulagern.

Der stationäre Buchhandel hat Bücher verkauft, bis (zu spät) erkannt wurde, dass die Bedürfnisse „Information“ und „Unterhaltung“ auch auf andere Weise befriedigt werden können. Autohersteller sind geneigt, Autos zu bauen, müssen sich aber um das Thema „individuelle Mobilität“ kümmern. Wursthersteller produzieren Wurst, treffen aber dabei auf einen veränderten Wunsch zur geeigneten (vielleicht sogar gesunden) Ernährung der Verbraucher. Rügenwalder hat hier vermutlich am konsequentesten gehandelt.

Wenn Sie Ihr Geschäftsmodell zukunftsfest machen wollen, müssen Sie zwingend drei Dinge tun: Erstens die oben genannte Frage beantworten, zweitens eine Mannschaft zusammentrommeln, die geeignet ist, die geeigneten Ableitungen aus den Antworten zu finden und umzusetzen und drittens dafür Sorge tragen, dass es nicht bei einer Einmalaktion bleibt.

Genau an diesen drei Themen arbeiten wir mit unseren Klienten regelhaft. Auch darum sind unsere Klienten meist erfolgreicher als die meisten in der jeweiligen Branche.

Wachstum ist eben mehr als ein „Mehr des Gleichen“.