




2. ANDERS WERDEN

MUT ZUM REGELBRUCH



Was unterscheidet das Geschäftsmodell des Unternehmens A von dem des Unternehmens B? Das ist oftmals schwer zu sagen, denn Wettbewerber kämpfen häufig mit fast identischen Ansätzen um die Gunst der Kunden. *Langfristig erfolgreich ist allerdings das Geschäftsmodell, das sich von den anderen abhebt.* Für dieses „Anderssein“ müssen Visionäre in der Organisation mutige Entscheidungen treffen.

Viele Unternehmen sind mit einem Geschäftsmodell groß geworden, mit dem sie sich ursprünglich klar vom Wettbewerb differenziert haben. Wollen sie auch in Zukunft Erfolg haben, müssen sie ihre Unterscheidungsmerkmale immer wieder an veränderte Bedingungen anpassen. In der Praxis wird allerdings häufig versäumt, das Geschäftsmodell rechtzeitig anzupassen – mit negativen Konsequenzen: Ein zunehmend schwächeres Produktportfolio, ein Rückgang des bedienten Zielkundensegments, eine verwässerte Marke, eine erodierte Schnittstelle zum Kunden oder eine veraltete Produktionslogik führen dazu, dass ein Unternehmen an Attraktivität verliert und sich die Kunden interessanteren Konkurrenten zuwenden.

DIE LICHTSCHALTER DER STRATEGIE

Zu einer guten Strategiearbeit gehört daher stets auch die systematische Weiterentwicklung des Geschäftsmodells. Das erfordert Grundsatzentscheidungen, was das Unternehmen tun sollte und was nicht. Also: Welche Kunden sollen bedient werden und welche nicht? Welche Märkte sollen erobert werden und welche nicht? Welche Wertschöpfungsstufen sollen bearbeitet werden und welche nicht? Diese An-aus-Entscheidungen machen eine Organisation in ihren Wesensmerkmalen „anders“.

Hierfür fehlt jedoch häufig ein geeignetes Instrumentarium. Mit dem „7-K-Prinzip“ von Horváth & Partners steht ein Baukasten für die Strategiearbeit zur Verfügung. Es bietet ein konsistentes Raster, um die Arbeit am Geschäftsmodell im Rahmen des Strategieprozesses zu strukturieren. Im Mittelpunkt steht der strategische Kern, also das Leistungsportfolio, die Kunden und die regionalen Märkte des Unternehmens. Um diesen zentralen Baustein herum sind sechs weitere Strategietreiber angeordnet. Die Bausteine „Kundenwahrnehmung“ und „Kundenschnittstelle“ nehmen den Kunden in den Fokus, „Wertkette“ sowie „Kooperationspartner“ konzentrieren sich auf die Leistungserbringung. Bei der Komponente „Konzepte für die Zukunft“ geht es darum, das Innovationsportfolio auszurichten – ein wichtiger Ansatzpunkt, der jedoch in vielen Konzepten fehlt. Als sechsten Baustein sieht das 7-K-Prinzip das „Humankapital“ vor, da jedes

Geschäftsmodell nur so gut ist, wie es durch die richtigen Mitarbeiter bedient wird.

WAGEMUTIGE VISIONÄRE SIND GEFRAGT

Wenn Organisationen anders werden wollen, benötigen sie vor allem Visionäre und Regelbrecher in unterschiedlichen Bereichen, die den Mut und das Umfeld besitzen, um strategische Entscheidungen im Sinne des Unternehmens und seiner Kunden zu treffen. Wer anders werden möchte, braucht mutige und kreative Köpfe – ob in dafür vorgesehenen Spezialeinheiten (zum Beispiel Forschung und Entwicklung, Marketing oder Strategie) oder darüber hinaus. Um diese Mitarbeiter zu Höchstleistungen zu motivieren, sind geeignete Steuerungsinstrumente notwendig, etwa Anreizsysteme, Freiräume oder die Ausstattung mit den notwendigen Ressourcen.

Keine Frage: Anders zu werden bedeutet, lieb gewonnene Geschäftslogiken anzupassen oder gar abzuschaffen. Das ist nicht immer leicht. Doch nur wer nicht davor zurückschreckt, immer wieder marktgerecht anders zu werden, bleibt auch langfristig unschlagbar. ■

Weitere Informationen unter
www.horvath-partners.com/7-K-Prinzip und
www.horvath-partners.com/7-K-Video

// Svenja Stöveken
SStoeveken@horvath-partners.com
Tel. +49 711 66919-1399



Um langfristig Erfolg zu haben, müssen Unternehmen ihre Geschäftsmodelle immer wieder an veränderte Bedingungen anpassen.