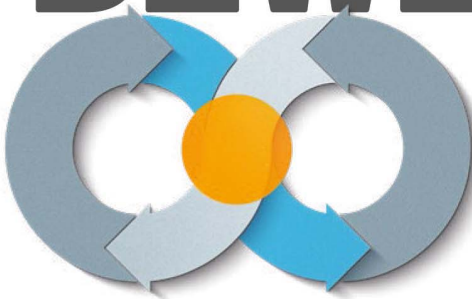


Georgiy Michailov
Volker Düsberg

GESCHÄFTS MODELLE RICHTIG BEWERTEN



Wertsteigerungspotentiale in
5 Schritten erkennen:
Ein Arbeitsbuch



campus

Geschäftsmodelle richtig bewerten

Georgiy Michailov und *Dr. Volker Düsberg* verbindet eine über zehnjährige Geschäftsbeziehung. Michailov, Geschäftsführer und Partner des im Turn-around Management führenden deutschen Beratungsunternehmens Struktur Management Partner GmbH (SMP), und Düsberg, Strategieberater, Journalist und Autor, haben im Rahmen ihrer Zusammenarbeit mit dem »SMP Wertkreislauf« einen wertorientierten Geschäftsmodellansatz entwickelt, den sie in diesem Buch einem breiten Publikum als praxiserprobtes Konzept zur effektiven Analyse, Ausrichtung und Kommunikation von Geschäftstätigkeiten an die Hand geben möchten.

Georgiy Michailov, seit rund zwanzig Jahren als Berater und Beirat erfolgreich, gewann 2016 mit seinem Team die Handelsblatt-Auszeichnung für die beste operative Restrukturierung des Jahres; 2020 wurde Struktur Management Partner als »Bester Berater des Jahres 2020« im Rahmen des TOP CONSULTANT-Wettbewerbs ausgezeichnet.

Dr. Volker Düsberg entwickelt seit über dreißig Jahren ganzheitliche Kommunikations- und Markenstrategien und setzt sie mit seiner Agentur ü,ö. Strategie und Design auch um. Er erhielt zahlreiche nationale und internationale Werbe- und Designauszeichnungen und beschäftigt sich seit 2002 vorzugsweise mit Unternehmenskommunikation und Corporate Identity.

Georgiy Michailov, Volker Düsberg

Geschäftsmodelle richtig bewerten

Wertsteigerungspotenziale
in 5 Schritten erkennen:
Ein Arbeitsbuch

Campus Verlag
Frankfurt/New York

ISBN 978-3-593-51466-6 Print
ISBN 978-3-593-44883-1 E-Book (PDF)
ISBN 978-3-593-44882-4 E-Book (EPUB)

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung für die Inhalte externer Links. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.

Copyright © 2021. Alle deutschsprachigen Rechte bei Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main.

Umschlaggestaltung: Guido Klütsch/Köln

Satz: inpunkt[w]o, Haiger (www.inpunktwo.de)

Gesetzt aus der Minion Pro und The Sans

Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH, Bad Langensalza

Printed in Germany

www.campus.de

Inhalt

Einleitung Vom Wert der Wertorientierung

Leitfragen für die Ausgestaltung eines unternehmens- spezifischen und wettbewerbsdifferenzierenden Geschäftsmodells	7
---	---

Kapitel I Geschäftsmodelle im Praxistest:

Jeder hat eins, jeder braucht eins	31
1. Implizite und explizite Geschäftsmodelle.....	31
2. Zum Unterschied von Strategie und Geschäftsmodell	43
3. Die fünf typischen impliziten Geschäftsmodelle unternehmerischer Tätigkeit	55
4. Typ 1: <i>Der Kundenbeglucker</i>	61
5. Typ 2: <i>Der Permanenterfinder</i>	67
6. Typ 3: <i>Der Sparfuchs</i>	72
7. Typ 4: <i>Der Größenfetischist</i>	79
8. Typ 5: <i>Der Alleskönner</i>	86
9. Fazit: Was typischerweise explizit schiefgelaufen ist ...	90

Kapitel II »Wert«:

Die zentrale Größe unternehmerischer Tätigkeit	93
1. Wertermittlung	93
2. Wertvernichtung	99
3. Werterzeugung	106
4. Werteorientierte Unternehmensführung	118

Kapitel III Der wertorientierte Geschäftsmodellansatz

»SMP Wertkreislauf«: Ein dynamisches Abbild
eines dynamischen betriebswirtschaftlichen Prozesses ... 131

1. Basis: Die Wertstrategie und
der dynamische Kreislauf 131
2. Marktlogik: *Die Wertpositionierung* 137
3. Margenfenster: *Das Wertangebot* 148
4. Mensch-Maschine-Potenziale: *Die Wertschöpfung* 161
5. Markenstärke: *Die Wertabschöpfung* 171
6. Managementqualität: *Die Wertdisziplin* 183

Kapitel IV Ihr Arbeitsbuch: (Re-)Design eines
wertorientierten Geschäftsmodells 199

1. Ausgangsfrage für Wertdimension eins:
Wo liegt Ihr Problem? 199
2. Grundsatzfrage für Wertdimension zwei:
Womit verdienen Sie Ihr Geld? 219
3. Anschlussfrage für Wertdimension drei:
Wie verdienen Sie Ihr Geld? 235
4. »Gretchenfrage« für Wertdimension vier:
Was machen Sie anders? 249
5. Zukunftsfrage für Wertdimension fünf:
Wie bleiben Sie erfolgreich? 264
6. Fazit: Zur Aussagekraft des von
Ihnen bestimmten *Gesamtstatus'* 280

Ausblick Und nun? Zehn wertschaffende Empfehlungen
für Stakeholder und Geschäftsführer/Innen 287

Verwendete Literatur 299

Einleitung

Vom Wert der Wertorientierung

Leitfragen für die Ausgestaltung eines unternehmensspezifischen und wettbewerbsdifferenzierenden Geschäftsmodells

Zur Einstimmung auf *das* Thema dieses Buches, das Thema »Wert und seine Bedeutung für eine erfolgreiche Geschäftstätigkeit«, möchten wir Sie zunächst vertraut machen mit einer Zahl, die uns durch das gesamte Buch begleiten wird: die Zahl 5. Die Fünf ist dabei nicht willkürlich gewählt, sondern hat sich bei der Ausarbeitung unserer *Wertsystematik* (Geschäftsmodell) als die Orientierungsgröße herausgestellt, die das weite Feld des Werteschaffens und -vernichtens am besten strukturiert. Zur Erläuterung beginnen wir mit den fünf Fragen, die sich jede Unternehmerin und jeder Geschäftsführer immer und immer wieder stellen sollte, um das eigene Unternehmen profitabel managen zu können.

Erstens: Wie setzt sich der Wert Ihres Unternehmens zusammen und welche Assets ermöglichen Ihnen ein Wertangebot (Marktportfolio), das eines oder mehrere Kundenbedürfnisse besser befriedigt als der Wettbewerb? Man könnte diese Ausgangsfrage als **WERT-SCHÄTZUNG** bezeichnen. *Schätzung* deswegen, weil die Bedeutung der eigenen Betriebsmittel, des Knowhows und des Engagements der Belegschaft, die wertschöpfenden Prozesse, Verfahren und Kundenbeziehungen sowie das daraus resultierende Marktangebot stets *relativ* zu den Fähigkeiten und Assets des Wettbewerbs zu sehen und zu bewerten sind. Damit aus solchen Einschätzungen belastbares Wissen wird, empfiehlt sich eine sorgfältige Markt-, Wettbewerbs- und Kundenanalyse. Doch diese Aktivitäten reichen bei weitem nicht – selbst wenn sie zu branchenrelevantem Benchmarking und vorzüglichen Daten über Zielgruppen, Kaufentschei-

dungen und Markenpräferenzen führen. Denn noch wichtiger als solch »belastbares« Wissen sind Ihre Kenntnisse um die *eigenen Stärken* und die Eigenarten, also die eigenen Arten und Weisen der Umwandlung von Ressourcen in Nutzen für Ihre Kunden!

Diese, teilweise über Generationen entwickelten und erworbenen Fähigkeiten sollten Sie sich und Ihren Mitarbeiter/Innen bewusst machen, sorgfältig auf ihr Markt- und Margenpotenzial hinterfragen und dann verfeinern, erweitern oder revidieren – denn sie sind die eigentliche Existenzberechtigung Ihres Unternehmens!

Überdies verweist das schöne deutsche Wort »*Wertschätzung*« neben der Bedeutung von *materieller Bewertung* durch Vergleich (= Bestimmung des Gewinnpotenzials) noch auf einen weiteren wichtigen Aspekt, nämlich auf die *emotionale Bedeutung*, die Menschen anderen Menschen oder Gütern zuschreiben – Attraktivität zum Beispiel. Geht es um diese emotionale Seite bei der Bewertung eines Angebots, treten neben die Kunden und deren Erwartungen und Bedürfnisse auch jene der eigenen Mitarbeiter/Innen. Denn auch und gerade diese müssen *ihre* Firma, ihre Produkte und ihre Arbeit lieben, um erstklassige Resultate für ihre/Ihre Kunden zu erzielen. Es geht an dieser Stelle also um den – weniger schön formulierten – »Faktor Mensch«, insbesondere um seine Leidenschaften, seine Kreativität und seine Erwartungen und Träume. Diese zu kennen, zu antizipieren und zu bedienen ist wahrscheinlich das »wertvollste« Resultat, das man in unternehmensinternen »Wert-Schätzungs-Meetings« erzielen kann – mögen diese nun Strategie-, Design-Thinking- oder auch Zukunfts-Workshops heißen. Bedeutsam sind solche Workshops, weil man in ihnen »imaginierte Zukünfte« (Jens Beckert) entwirft und in der Folge zu realisieren sucht. Dabei sollte folgende Regel gelten:

Unternehmen sollten ihre Erfolgsgeschichte weniger aus der Vergangenheit ableiten, auch »wenn die Pfadabhängigkeit unternehmenshistorischer Prozesse wie das Besetzen einer marktführenden Position oder der Aufbau stabiler Liefer- und Kundenbeziehungen wichtige Voraussetzung ist. Viel bedeutsamer ist es jedoch, die ungewisse und damit nicht greifbare Zukunft durch Imaginationen, also fiktionale Bilder, zu beschreiben und ihr so in den Augen der verschiedenen Anspruchsgruppen, hier insbesondere der Mitarbeiter, Greifbarkeit und Transparenz zu verleihen.

Purpose [formulierte Ziele und Sinnstiftung] als Prinzip beantwortet auf allen Steuerungsebenen die Frage, was wünschenswert ist und was erreicht werden kann, wenn die Beteiligten gemeinschaftlich das Notwendige dafür tun. Im Sinne der Performativität derartiger Bilder wird damit die Realisierung der imaginierten Zukunft erst ermöglicht« (Prof. Dr. Barbara Weißenberger, in FAZ vom 6. April 2020, S. 18). Weniger professoral formuliert: WERT-SCHÄTZUNG ist Strategieentwicklung auf Basis der eigenen Stärken, Unternehmenswerte und einer kreativen Marktantizipation.

Zweitens: Wenn Sie jede(s) Ihrer Produkte und Dienstleistungen gedanklich in diejenigen Eigenschaften zerlegen, die für einen Kunden bedeutsam sind und für die er folglich auch bezahlt, welche Eigenschaften wären dies (Beispiele: Neuheit, Preis/Leistung, Technik, Handling, Qualität, Komfort, Design und Ähnliches)? Die Bedeutsamkeit dieser Frage ließe sich mit **WERT-HIERARCHIE** angemessen umschreiben. Und, Zusatzfrage: Welches Wertversprechen dem Kunden gegenüber ließe sich daraus ableiten? (Beispiele: »Aus Erfahrung gut.« »Vorsprung durch Technik.« »Was die Haut zum Leben braucht.«) Dass diese Art der Beschäftigung mit dem Kunden und seinen Vorlieben, seinen präferierten Touchpoints und seiner Zahlungsbereitschaft nicht nur Marktforschungs- und Marketing-Experten überlassen werden sollte, versteht sich hoffentlich von selbst. Insbesondere das Hierarchisieren dieser Einsichten und Erkenntnisse unter Verbesserungsaspekten, sprich *Wertgesichtspunkten*, ist Sache der Geschäftsleitung. Vor allem auch deshalb, weil sie als Basis für die Bereinigung oder Erneuerung bestimmter Produktgruppen, Produktspezifikationen und Serviceangebote dienen sollte.

Noch ein Wort zu der unserer Erfahrung nach enorm unterschätzten Bedeutung von *Wertversprechen* für ein (Marken-)Produkt oder eine Unternehmensmarke. Wie oft haben wir in erstaunte Gesichter geblickt, wenn wir danach gefragt oder gar die These vertreten haben, auch ein *B2B-Unternehmen* werde von seinen Kunden wie eine »Marke« erlebt und mit entsprechenden Zuschreibungen versehen – und sollte sich solche Zuschreibungen deshalb proaktiv selbst begeben. Nun ist ein Unternehmens- und/oder Markenversprechen das eine; ein *Wertversprechen* hingegen ist etwas ganz anderes, noch besseres.

Nehmen wir das Beispiel Verlagswesen, weil es nicht besonders sexy klingt und sich auch so präsentiert. Der vielleicht renommierteste deutsche Verlag gibt sich folgende Zuschreibung:

C.H. Beck – Der Publikumsverlag. Literatur – Sachbuch – Wissenschaft.

Was soll das sein? Eine Branchenkennung («Publikumsverlag»). Und eine Aufzählung der (drei) verlegten Publikationsgattungen. Ist das ein Versprechen? Nein, der Verlagsname und die Veröffentlichungen sprechen offensichtlich für sich selbst und bedürfen keines Versprechens gegenüber den Lesern. Schade.

Zweites Beispiel, wieder aus dem Verlagswesen:

Springer. Verlagsexpertise seit 1842.

Versprechen? Verspricht, alt zu sein.

Drittes, viel besseres Beispiel:

Diogenes-Bücher sind weniger langweilig.

Dieser Schweizer Traditionsverlag klingt gar nicht alt. Dafür scheint er zu wissen, was (seine) Leser suchen: spannende Bücher! Klarer Fall von Wertversprechen. Warum? Weil »Spannung« im Zusammenhang mit Literatur einen (Mehr-)Wert für den Leser bietet.

Letztes, bestes Beispiel:

Verlag Klaus Wagenbach. Der unabhängige Verlag für wilde Leser.

Nun, dieser Verlag scheint eine ganz bestimmte Zielgruppe im Blick zu haben und adressiert sich und seine Veröffentlichungen entsprechend: Der Hinweis auf die Unabhängigkeit ist ein Qualitäts-, kein Auflagenversprechen. Der Hinweis auf die wilde (politisch unkorrekte und also unabhängige) Leserschaft macht neugierig auf Autoren, Themen und Erzählformen. Klarer Fall von Wertversprechen.

Kenner der Verlagsszene werden nun vielleicht den Kopf schütteln und darauf verweisen, dass C.H. Beck in dieser Reihe der profitabelste und Klaus Wagenbach der am wenigsten profitable Verlag ist. Aber ist das ein Argument für Langeweile und mangelnde Kreativität? Hoffentlich nicht. Da halten wir uns lieber an ein sehr altes Wertversprechen unserer Eltern: »Tue Gutes und rede darüber!« Oder, etwas moderner: »Think different.«

Die WERT-HIERARCHIE eines Verlages, der mit seinen Publikationen den Markt »machen« möchte, könnte – beispielhaft – etwa wie folgt aussehen: 1. Überraschung (Neuheit des Angebots); 2. Anspruch (hinsichtlich Autoren und Themen); 3. Spannung (ungewöhnliche Genres); 4. Seriosität (professionelles Lektorat); 5. Tradition (soweit vorhanden).

Drittens: Welche Funktionen und Prozesse Ihrer Wertschöpfung tragen explizit dazu bei, die Kundenerwartungen (Wertversprechen) besser zu erfüllen als der Wettbewerb? Diese Kernstärken und Kernprozesse nennen wir **WERT-TREIBER**.

Der beste, allerdings am schwierigsten zu schöpfende Werttreiber heißt »Kreativität«. Damit ist die Fähigkeit gemeint, sich vorzustellen (»Imagination«, »Vision«), was Kunden oder potenzielle Kunden (Schaffung eines neuen Marktsegments) *besonders* bewegt, wenn sie sich für oder gegen Produkt oder Marke A oder B entscheiden. Die naheliegende Antwort »der Preis!« überzeugt nicht wirklich. Vielmehr geht es immer um die »Preiswürdigkeit« von A im Vergleich zu beispielsweise B und C. Das bedeutet, dass Sie sich in die Psyche Ihrer Kunden hineinversetzen, also deren Erwartungen und Wünsche kennen sollten. Eine Erwartung *kann* ein »Preis-Anker« sein (»Ich zahle nicht mehr als 5 Euro!«); Kundenwünsche sind allerdings – bewusst oder unbewusst – immer orientiert an *Werten* – Werten wie Wertigkeit, Wirksamkeit und Wohlgefühl – noch stärker aber an Werten wie Cleverness, Convenience oder coolem Design! Dabei ist es egal, ob es sich etwa um ein T-Shirt von Kik oder Chanel handelt; oder um eine Werkzeugmaschine aus Deutschland oder aus China; um ein Parfum namens »Cool Water« oder »Eau Sauvage«; oder auch um ein vermeintliches Me-too-Produkt wie Salz oder Zucker. (Denn selbst daraus kann man, wie die Marken Bad Reichenhaller und Südzucker gezeigt haben, sehr margenstarke Markenprodukte aufbauen und entwickeln.)

Was meinen wir, wenn wir in diesem Zusammenhang (WERT-TREIBER) von Kernstärken und Kernprozessen sprechen? Zum einen sind mit *Kernstärken* die besonders stark ausgeprägten Fähigkeiten eines Unternehmens oder seiner Mitarbeiter/Innen gemeint, die *absolut gelten*, also unabhängig sind von den Branchenbesonderheiten, die ein Unternehmen kennen und managen muss. Damit ist zunächst das *organisationale Know-how* gemeint, das sich in einem Orga- und Prozessdesign widerspiegelt,

welches Schlüsselressourcen, Schlüsselpartner und Schlüsseltechnologien unter Produktivitätsgesichtspunkten optimal orchestriert.

Dazu gehört zweitens ein *Qualitätsmanagementsystem*, dessen Standards sich an den Kundenerwartungen orientieren, nicht an willkürlich gesetzten Kennzahlen. *Absolute* Kernstärken von Unternehmen sind überdies kontinuierlich und systematisch verfolgte *Lern- und Verbesserungsprozesse* von Mitarbeitern, Führungskräften und Teams, die unter Performancegesichtspunkten erhoben und kommuniziert werden, sich an der Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit orientieren und so zur dauerhaften Verbesserung der Marktstellung beitragen.

Schließlich, aber nicht endlich (vergleiche hierzu vertiefend Kapitel IV), sollte zu den absoluten Kernstärken eines Unternehmens eine *Kultur* gehören, die – insbesondere technologische – Innovationen liebt und die Bereitschaft jedes Mitarbeiters und jeder Mitarbeiterin fördert, die eigenen Produkte und Dienstleistungen aus voller Überzeugung zu vermarkten, zu vertreiben und selbst zu nutzen. Wie Sie dieser ersten, unvollständigen Auflistung unschwer entnehmen können, sind die genannten und gewichteten Kernstärken fast ausschließlich *soft skills*, also das, was man unter Wissens-, Sozial- oder auch *Vertrauenkapital* subsumieren könnte. Anders gesagt: Fähigkeiten und Problemlösungskompetenzen, die dem – neudeutsch formulierten – *Purpose-Prinzip* folgen. Purpose als Prinzip der Unternehmenssteuerung zielt also maßgeblich auf das Vertrauen, das Kunden und Mitarbeiter/Innen in die Produkte des eigenen Unternehmens haben sollen. »Dazu gehört beispielsweise, glaubwürdige und belastbare interne Prozesse zu etablieren, die signalisieren, dass Spielräume bei der Entwicklung und Produktion von Vertrauensgütern gerade nicht zum Nachteil der Kunden ausgenutzt, sondern vielmehr die gesellschaftlichen Verpflichtungen gegenüber den Anspruchsgruppen ernsthaft wahrgenommen werden. Die dadurch verursachten höheren Ausgaben sind nichts anderes als Investitionen in ein immatrielles Vertrauenkapital, dessen Rendite zusätzliche finanzielle Gewinne durch höhere Preisbereitschaft oder stärkere Kundenbindung im Vergleich zu Wettbewerbern sind, die ein solches Vertrauenkapital eben gerade nicht aufbauen« (Prof. Dr. Barbara Weißenberger, in: FAZ vom 6. April 2020, S. 18). Damit aus solchen *sozialen Werten* (Glaubwürdigkeit, Vertrauen, Wissen, Können, Qualitätsbewusstsein, Lernfähigkeit, Kultur) materiel-

ler, *monetärer Wert* (beispielsweise »Gewinn«) entstehen kann, bedarf es allerdings einiger belastbarer Parameter, an denen sich die Leistungserbringung zu orientieren hat.

Viertens: Gefragt und zu identifizieren ist deshalb ein *originärer WERT-MASSSTAB*, dem ein Unternehmen in seiner Geschäftstätigkeit folgen will oder folgen muss (um profitabel sein zu können). Die Ausgangsüberlegung hierfür lautet schlicht: Welche Alternativangebote hat ein Kunde, wenn ihm unser Angebot zu teuer ist (Stichwort »Preiswürdigkeit«) – und was zeichnet diese aus? Ein solch notwendiger Wertmaßstab hat also primär die Wettbewerber oder die Marktgegebenheiten und -besonderheiten im Blick.

Noch wichtiger als die Frage »Was machen unsere Wettbewerber besser?«, erscheint uns an dieser Stelle allerdings die Frage »Was machen wir nicht so gut?«. Mögliche Antworten: Wir sind falsch positioniert, sprich: in den falschen Produkt-Markt-Segmenten vertreten. Wir produzieren und/oder distribuieren zu teuer. Unsere Portfoliostruktur erschließt sich dem Kunden nicht, verfügt über kein imagebildendes Lead-Produkt und schon gar nicht über unwiderstehliche Kundenbindungsangebote. Wir besitzen kein (ausreichendes) Unternehmens- oder Markenprofil. Wir differenzieren uns nicht klar und wahrnehmbar genug vom Wettbewerb. Unsere vermeintlichen Produkt- und/oder Servicevorteile sind nicht gefragt oder werden falsch/gar nicht kommuniziert. Kurz, wir verfügen nicht über das unter Profitabilitäts Gesichtspunkten so wichtige Vertrauenskapital beim Kunden. Noch kürzer gefasst. Wir verfügen über kein wertorientiertes Geschäftsmodell!

Was tun? Zeitgemäße Antwort: Mithilfe digitaler Medien die für ein Geschäftsmodell-Redesign *relevanten* internen (Aufbau- und Ablauforganisation) und externen (Kunden- und Markt-) *Daten* generieren, vernetzen, analysieren und visualisieren, um darauf aufbauend Mehrwert zu generieren, »zum Beispiel über neue Dienstleistungen, verbesserte Prozesse oder neue Funktionalitäten von Produkten« (Gassmann/Sutter (Hg.)²2019:13). Vorteil: Solche »Digitalisierungsinitiativen sind fast immer funktions-, bereichs- und oft unternehmensübergreifend. Es muss über die bestehenden Grenzen hinweg zusammengearbeitet werden. (...) Das Denken in Geschäftsmodellen fördert die Überwindung von Silogrenzen,

da ein Problem immer ganzheitlich angegangen werden muss. (...) Oft reicht [ein] Team nicht aus, die gesamte Organisation muss »energetisiert« werden, um eine Transformation erfolgreich durchzuführen.

Hier helfen zwei Strategien nach Heike Bruch: »Winning the Princess« oder »Killing the Dragon«. Bei der ersten Strategie wird aufgezeigt, wie sich beispielsweise das Kundenerlebnis durch die Digitalisierungsinitiative komplett neu definieren lässt, die Loyalität der Kunden zunimmt und das Unternehmen begeisterte Fans generiert. Bei der Drachenstrategie wird plastisch die Bedrohung aufgezeigt, zum Beispiel durch neue *Fintech*-Unternehmen in der Finanzindustrie, welche die Industrie revolutionieren. Gleichzeitig wird klargemacht, dass sich das eigene Unternehmen wehren und gewinnen kann, wenn alle Kräfte zusammen spannen. Beide Strategien erhöhen die positive organisationale Energie im Unternehmen und reduzieren interne Grabenkämpfe ohne Wertsteigerung« (Ebd.:15).

Ob nun mit oder ohne digitale Mittel (am besten mit beiden!), entscheidend für Wohl und Wehe eines Unternehmens, noch dazu, wenn es sich in einer wirtschaftlichen Schiefelage befindet, sind seine Innovationsfähigkeit und -geschwindigkeit. Das führt uns zum letzten Punkt unseres »Wertfragen-Quintetts« zum Auftakt dieses Buchs.

Fünftens: Welche Innovationsansätze (Markttrends, neue Ideen, neue Technologien, bessere Steuerungsinstrumente) stellen die Profitabilität Ihres Angebots nachhaltig sicher? Gefragt ist die **WERT-HALTIGKEIT** Ihrer Leistungserbringung und -bepreisung. »Werthaltigkeit« klingt nicht zufällig wie Nachhaltigkeit in der Schaffung von Wert und Werten. Nun gibt es zahlreiche Gründe, die für unternehmerische Erfolge in Frage kommen: ein hervorragendes Produkt oder eine herausragende Dienstleistung, eine außergewöhnlich effiziente Fertigung, eine geniale Sortiments- und/oder Vermarktungsstrategie oder auch eine einzigartig profitable Plattform-, Sourcing- oder Vertriebsidee.

Allerdings: *Dauerhaft* erfolgreich, weil besonders flexibel, anpassungsfähig und zukünftige Entwicklungen zielgerichtet antizipierend, sind unserer Erfahrung nach nur *ganzheitliche* also integrierte wertorientierte Geschäftsstrategien und -modelle. Warum ist das so? Weil nur ein konsequent befolgter »Wert«-Ansatz *beide* Dimensionen einer Unter-

nehmenstätigkeit angemessen berücksichtigt: den betriebs- und leistungswirtschaftlichen (zahlen- und faktenbasierten) sowie den emotionalen (psychologisch-imagebildenden) Aspekt. Denn »Wert« (erstklassiges Preis-Leistungsverhältnis) und »Werte« (emotionale Begehrlichkeit) sind die beiden Seiten menschlicher Bedürfnisbefriedigung. Und diese beiden Seiten gelten für die Mitarbeiter eines Unternehmens ebenso wie für seine Kunden. Deshalb ist es die tagtägliche Aufgabe der Unternehmensführung, dafür Sorge zu tragen, dass *beide* Anspruchsgruppen dauerhaft Mehrwert produzieren oder konsumieren können. Dazu gehört unternehmensintern die Sicherstellung der operativen Exzellenz in der Wertschöpfung gemäß zuvor festgelegter Zielwerte. Gleichzeitig ist es Aufgabe des Führungsteams, eine optimale Finanzierungsstruktur für das Unternehmen zu finden, um eben diese Zielwerte strategiekonform und risiko-adäquat erreichen zu können. Um sowohl die Wettbewerbsfähigkeit als auch die Profitabilität des Unternehmens zu gewährleisten, gilt es, ein ebenso kreatives wie effektives Innovationsmanagement zu betreiben. In dessen Zentrum sollte der Kunde mit seinen Bedürfnissen und Wünschen stehen, das heißt, die dauerhafte Schaffung eines zu monetarisierenden Kundenmehrwerts ist die zentrale Aufgabe des Innovationsmanagements.

Voraussetzung hierfür ist die konsequente Fokussierung des Unternehmens auf seine vorhandenen Stärken. Bei unseren Projekten stellen wir hingegen regelmäßig fest, dass sich die meisten Unternehmen nahezu ausschließlich mit der Beseitigung ihrer *Schwächen* beschäftigen, statt sich ihren ausgewiesenen Stärken zu widmen. Dabei sind gerade die oft über Jahrzehnte gewachsenen Stärken eines Unternehmens die Schlüsselressourcen, die vom Wettbewerb weder schnell noch günstig kopiert werden können. Sie gilt es deshalb bewusst zu machen, zu kultivieren und gezielt auszubauen, um so seine Alleinstellungsmerkmale zu identifizieren und monetarisieren zu können. Die stärkste Ausprägung tatsächlicher und möglicher Alleinstellungsmerkmale ist in der Regel im *Kerngeschäft* des Unternehmens zu finden. Das Kerngeschäft oder Kernsortiment definieren wir dabei nicht über Umsatzanteile oder Mengengrößen, sondern über den anteiligen Ressourceneinsatz und den Anteil an der Gesamtprofitabilität. Als Richtwerte mögen folgende Kennzahlen dienen: Das Kernsortiment trägt zu mindestens 70 Prozent der Profitabilität bei, und 70 Prozent des Ressourceneinsatzes entfallen auf das Kernsortiment.

»Fünf ist Trümpf«. Oder Ganzheitlichkeit schlägt Einzelbetrachtung

Diese fünf grundlegenden Wert-Fragen sind es, die unseres Erachtens als Leitfragen für die Ausgestaltung eines unternehmensspezifischen Geschäftsmodells dienen sollten. Denn ihre Beantwortung sensibilisiert die Verantwortlichen für die fünf großen operativ wichtigen Themenkomplexe *Kernkompetenzen* (Positionierung, USP, Markenfit), *Außenwahrnehmung* (Kernsortiment, Lead Product, Marktstrategie), *Leistungsmerkmale* (Produktentwicklung, Produktion, Vertrieb), *Preisgestaltung* (Marge, Pricing, Angebotsausgestaltung) und *Managementqualität* (Führung, Innovationsmanagement, Finanzen, **Abb. 1**).

Darüber hinaus adressieren sie aber auch gleichermaßen den Kunden, die Profitabilität sowie die Nachhaltigkeit des Marktangebotes. All diese Aspekte sind Wertaspekte: *Kunden-Mehrwert*, *Leistungserbringungs-Mehrwert*, *Mehrwert durch konsequente Umsetzung der Ertragsstrategie*. Deshalb ist unser Geschäftsmodellansatz ein *wertorientierter Ansatz* (Kapitel III). Sein Vorteil besteht darin, dass er jedem Unternehmer ein hervorragend geeignetes Instrumentarium zur (Selbst-)Bewertung der eigenen Geschäftstätigkeit an die Hand gibt. Denn mithilfe einiger zentraler Wertdimensionen – Sie ahnen es, es sind genau *fünf* – lassen sich nicht nur operative Versäumnisse identifizieren; vor allem lassen sich mögliche Ertragshebel und -potenziale bestimmen.

Unser Modell empfiehlt sich so als wirksamer Leitfaden für die Stakeholder zur Restrukturierung ihrer Organisation und ihrer Prozesse (Kapitel IV). Aber auch Start-Upper finden in ihm ein ebenso nützliches wie umfassendes Hilfsmittel zur Ausgestaltung ihres einzigartigen Geschäftsmodells. Dass unser Geschäftsmodellansatz besonders praxistauglich ist (Stichwort »Arbeitsbuch«), verdankt er der Tatsache, dass er das Resultat aus vier Jahrzehnten Beratungstätigkeit und deren Umsetzung im Alltag ist. Als Restrukturierungs- und Turnaround-Profis haben wir uns in dieser Zeit intensiv mit dem Management von erfolgreichen und weniger erfolgreichen Geschäftsmodellen auseinandergesetzt (aber auch mit theoretischer und sehr theoretischer Literatur über Geschäftsmodelle). Aus der Analyse von etwa 750 Praxisprojekten haben sich dabei fünf wesentliche strategische Wertdimensionen herauskristallisiert, die wir Ihnen in diesem Buch so pragmatisch, anwendungs- und also um-

setzungsorientiert wie möglich vorstellen möchten. Unserem Arbeitsschwerpunkt »Identifizierung und Eliminierung von Verlustursachen in Unternehmen« entsprechend zeigt sich dabei, dass Unternehmen, die in eine wirtschaftliche Krise geraten sind, mindestens eine der strategischen Wertdimensionen nicht oder nicht mehr beherrschen. Und: Je mehr Wertdimensionen sie nicht beherrschen, desto tiefgreifender ist der Krisenzustand.

Bevor wir uns gleich (Kapitel I, 1. und 2.) mit der Frage beschäftigen, was wir unter einem Geschäftsmodell verstehen und wie sich dieses zur Strategie eines Unternehmens verhält, möchten wir uns noch einmal etwas eingehender mit dem »Wertbegriff« an sich auseinandersetzen (vertiefend dazu Kapitel II). Auch hierzu möchten wir Sie wieder bitten, mithilfe unserer »magischen Fünf« den Bedeutungsumfang von Wert ganzheitlich zu erfassen.

Erstens: Was ist Ihnen die Loyalität Ihres besten Freundes wert?

Zweitens: Was ist Ihnen Ihre Lieblingsuhr oder Ihr Lieblingsauto wert?

Drittens: Welchen Wert messen Sie Ihrer Gesundheit bei?

Viertens: Wie wichtig ist Ihnen der Wert der Freiheit?

Fünftens: Welche Wertsteigerung hat Ihr Aktiendepot in den letzten 24 Monaten erzielt, und wie sieht es mit der Höhe der Dividende aus?

Verstehen Sie, worauf wir hinaus möchten? Die Antwort lautet: Vielleicht noch wichtiger als der faktische *Tauschwert* eines Gutes (Preis) ist die Wertschätzung (Bewertung), die Sie einer *Sache*, einem *Bedürfnis* oder einer *Beziehung* entgegenbringen. Warum ist das an dieser Stelle und in diesem – betriebswirtschaftlichen – Kontext von Bedeutung?

Nun, weil es sich bei der Schaffung, Zuschreibung und Realisierung von Wert eben nicht nur um ein materielles, monetäres Phänomen handelt, sondern ganz wesentlich um ein *soziales*! Nicht nur, dass man zu Recht zwischen subjektivem, objektivem und funktionalem Wert unterscheidet; viel bedeutsamer scheint uns, dass »Wert« und »Werte« gleichermaßen *normative Eckpfeiler* unseres sozialen und also auch ökonomischen Miteinanders sind. Das bedeutet, dass wir uns individuell, vor allem aber auch in Gemeinschaft an ihnen orientieren, ihnen nachstreben, auf sie setzen.

Abb. 1

Dimensionen zur Bewertung eines Geschäftsmodells
(beispielhafte Anwendung: Maschinen- und Anlagenbau)

KERNKOMPETENZEN

Markenfit | USP | Positionierung

- + Hersteller von präzisen und qualitativ hochwertigen Erzeugnissen mit hoher Produktvielfalt und großer Lösungskompetenz für Sonderanfertigungen
- + Internationale Präsenz
- Kein ausreichend klarer technischer USP
- Fehlende Fokussierung auf Stärken (Kernprodukte und Kernkompetenzen)
Keine klare Segmentierung (z.B. Serienanbieter und Lösungsanbieter von Sonderanfertigungen)
- Sonderanfertigungen)

PREISGESTALTUNG

Marge | Pricing | Angebotsgestaltung

- + Neu eingeführte Angebotszentrale
- + Seriengeschäft früher mit hohen Margen,
- Aktuell unter Preisdruck
- Projektgeschäft mit schwacher Marge
- Cost-plus-Pricing statt Value-Pricing
- Keine definierten Mindestprofitabilitäten

MANAGEMENTQUALITÄT

Führung | Innovationsmanagement | Finanzen

- + Gute kaufmännische Grundlagen und Datenverfügbarkeit
- + Aufbau einer marktorientierten Entwicklungsabteilung
- Häufige Management-Wechsel in Geschäftsführung, Vertrieb und Produktmanagement

LEISTUNGSMERKMALE

Produktentwicklung | Produktion | Vertrieb

- + Variantenvielfalt bei Katalog-Produkten wurde bereinigt und teilweise standardisiert
- + Vermarktung der Produkt-Neuentwicklungen
- Fehlende Standardisierung / Modularisierung insbes. im Projektgeschäft
- Sehr große Wertschöpfungstiefe, fehlende Kostenflexibilität, hohe Bestände
- Mangelnder Support für Vertrieb durch Konstruktion
- z.T. langjähr. Investitions- und Instandhaltungsstau

AUSSENWAHRNEHMUNG

Kernsortiment | Kundengruppen | Marktstrategie

- + Bekanntheit und guter Ruf der Marke
- + Sehr gute, langjährige Kundenbeziehungen
- + Differenziertes Kundenportfolio
- Keine klar definierte Marktstrategie für heterogene Geschäftsmodelle
- Fehlende Innovationen im Kernsegment
- Ehemaliges Erfolgsprodukt verliert Wettbewerbsfähigkeit

- Tlw. ausbaufähige Führungskompetenz bei Führungskräften in mittleren Führungsebenen
- Mangelnde Konsequenz in der Umsetzung
- Unklare Zukunftsstrategie
- Mangelnde Kundenorientierung

Die folgenden Beispiele mögen dies bestätigen oder illustrieren.

Beispiel »Wertschöpfung«: Die Werte, um die es hier vor allem geht, heißen »Effizienz«, »Produktivität« oder auch »operative Exzellenz«. Sie heißen aber auch »Zuverlässigkeit«, »Flexibilität« sowie »Lernen und Verbessern« – allesamt in erster Linie *soziale* Werte!

Beispiel »Wertabschöpfung«: Hier geht es um Kalkulationen, Margen, Preissetzungen. Aber geht es nicht noch viel mehr um (Marken-)Reputation, Begehrlichkeit, soziale Anerkennung und Status? Wir denken, darum geht es vor allem dann, wenn man ein Preispremium anstrebt!

Wir denken, dass an diesen Beispielen sehr deutlich wird, wie wichtig der sozial-fundamentale Anteil unseres Wertverständnisses ist oder sein sollte. Und dabei haben wir noch gar nicht über die wertschaffende Kraft einer Unternehmenskultur, über Markenloyalität, die Glaubwürdigkeit und den Erlebniswert (psychologischer Mehrwert) von Unternehmensmarken und Markenwelten gesprochen.

Kurzum, in diesem Buch soll es weniger um betriebswirtschaftliches Basiswissen inklusive Bewertungsfragen und -methoden gehen, als vielmehr darum, wie man mit Markt- und Menschenkenntnis für Kunden ebenso Mehrwert (USP) schaffen kann wie für das eigene Unternehmen (marktunübliche Profitabilität). Wie es sich für das Buch von Turnaround- und Restrukturierungsprofis gehört, wollen wir darüber aber auch nicht die *harten* Wert-Kennzahlen aus den Augen verlieren. Es sind deren ... genau, fünf. Denn Spaß macht das ganze Geschäftsmodell-Designen und -Redesignen doch nur dann, wenn seine Umsetzung sich an folgenden Wertparametern orientiert:

Die Wert-Kennzahlen einer hoch profitablen Unternehmenstätigkeit

1. Eine **Bruttoumsatzrendite** (Jahresüberschuss vor Steuern/Umsatz) von > 8 Prozent.
2. Ein **Free Cashflow** (operativer Cashflow abzüglich Investitionen und Kapitaldienst sowie Gesellschafterausschüttungen), der deutlich positiv sein sollte.
3. Ein **Nettoverschuldungsgrad** (Verhältnis Nettoverschuldung zu EBITDA) < 2 .
4. Eine **Verschuldungsquote** von Fremdkapital zu Eigenkapital, die nicht $> 2:1$ sein sollte.
5. Eine **Eigenkapitalrendite** (EBT/Eigenkapital) von > 30 Prozent.

Warum sind solche, zugegeben sehr schwierig zu verallgemeinernden Kennzahlen wichtig? Weil sie Ihnen die Freiräume für unternehmerisches Handeln verschaffen, die Sie in einer zunehmend unberechenbaren Welt benötigen, um Krisen zu überstehen und jederzeit »Chef im Ring« zu bleiben. Unternehmerischer Chef im Ring ist man aber nur dann, wenn Eigentum, Einfluss und Entscheidungsgewalt nicht von Dritten herausgefordert oder gar kontrolliert werden. Dies zu verhindern bedeutet, sich der relevanten Kennzahlen 1–5 bewusst zu sein. Ein gewollter Nebeneffekt einer solchen Corporate-Finance-Strategie ist die Steigerung des Unternehmenswertes.

»Die Vorstellung, Wertsteigerung müsse Ziel eines Unternehmens sein, ist falsch. Ihr liegt die gefährliche Verwechslung von Investor und Unternehmer zu Grunde«, sagt der Management-Guru Fredmund Malik (Manager Magazin vom 6.11.2001). Stattdessen, schreibt Malik, müsse es Zweck eines Unternehmens sein, wettbewerbsfähig zu sein und zu bleiben. Und das sei nur möglich, wenn es sich nicht am Shareholder Value ausrichte, sondern am Customer Value. »Wenn man schon mit Wertsteigerung operieren will, dann muss es Wertsteigerung für den Kunden sein«, so Malik.

Nun, abgesehen davon, dass ein anderer Management-Guru, Hermann Simon, dies ganz anders sieht (»Die Überlegenheit des Shareholder-Value-Konzeptes, also der langfristigen Gewinnorientierung [etwa] gegenüber kurzfristiger Gewinnmaximierung, wird wissenschaftlich bestätigt.« Simon 2020:79), so ist doch festzuhalten, dass weder Gurus noch Normal-

sterbliche bestreiten würden, dass Kundenorientierung (Customer Value) und langfristige Gewinnorientierung (und in der Folge Unternehmenswertsteigerung) sich nicht ausschließen. Mit Blick auf die Mehrzahl zumindest der deutschen Unternehmen, also jene, die nicht als Aktiengesellschaften geführt werden, wäre Maliks teils berechnete Investorenschelte unseres Erachtens um folgende These zu erweitern: Relevant für den Unternehmenswert sind allein die zukünftigen Erträge. Diese wiederum sind nur auf Basis einer realistischen Unternehmensplanung zu bestimmen. Hierfür bedarf es der Analyse der aktuellen Unternehmenssituation, der Festlegung von Zielen (und Zielwerten!) sowie geeigneter Maßnahmen zur Erreichung dieser Ziele. Geht man nun – realistischerweise – davon aus, dass Unternehmensverantwortliche bestrebt sind, ihre zukünftigen Erträge im Vergleich zu den heutigen Ist-Werten zu steigern, und unterstellt beispielhaft, dass dies gelänge, dann müsste konsequenterweise die Basis der Ertragssteigerung, nämlich die operative Unternehmenstätigkeit, kurz: das Unternehmen, ebenfalls wertvoller, weil produktiver, geworden sein. Die zentrale Frage ist dann: Wie ist die Ertragssteigerung konkret möglich geworden? Und: Wieviel Gewinn oder Cashflow lässt sich mit dieser offensichtlich erfolgreichen Geschäftstätigkeit zukünftig erzielen? Die erste dieser beiden Fragen zielt auf die Art und Qualität des Geschäftsmodells; die zweite auf dessen Nachhaltigkeit – also auf seine (Wert-)Strategie. Beginnen wir mit dem Geschäftsmodell.

(Vorläufige) Definition »Geschäftsmodell«

Wir verstehen unter einem Geschäftsmodell die auf das Wesentliche reduzierte Beschreibung einer komplexen ökonomischen Unternehmensrealität, mit deren Hilfe ein Unternehmen seine Strategie operationalisiert und die Werterzeugung für seine Kunden bestimmt. Ein Geschäftsmodell ist also ein **Modell zur effektiven Analyse, Ausrichtung und Kommunikation der Geschäftstätigkeit**. Dies bedeutet für die Analyse und Verbesserung der Unternehmensaktivitäten vor allem zweierlei:

- a) Alle internen (Aufbau- und Ablauforganisation) und externen (Markt, Wettbewerb, Lieferanten) Strukturen und Prozesse sind daraufhin zu hinterfragen, ob sie einen eindeutigen Kundennutzen schaffen oder nicht.
- b) Das Produkt- und/oder Dienstleistungsangebot (Portfolio) ist so auszugestalten, dass ein oder mehrere Kundenbedürfnisse besser als vom Wettbewerb und dabei profitabel befriedigt werden.

Das heißt in der Konsequenz, dass die Kernkompetenzen, die Leistungsmerkmale und die Markenwahrnehmung eines Unternehmens oder seiner Marken, Produkte und Dienstleistungen sowie deren Preisgestaltung ebenso wie die Managementqualität danach bewertet werden sollten, ob sie nachhaltig profitable Ergebnisse versprechen. Anders gesagt: ob sie dauerhaft Wert schaffen. Das leitet über zu unserem eigenen, wertorientierten Geschäftsmodellansatz.

Der wertorientierte Geschäftsmodellansatz von Struktur Management Partner

Wie bereits betont, konzentrieren wir uns in unserer Arbeit insbesondere auf das Thema *Realisierung* von Wert, also auf einen praxistauglichen Geschäftsmodellansatz, da wir als umsetzungsorientierte Turnaround-Manager vor allem an operativen Erfolgen interessiert sind. Das heißt nun aber nicht, dass die Strategie eines Unternehmens unwichtig wäre – ganz im Gegenteil! Nach unserem Verständnis sollte die Unternehmensstrategie die klar definierte Ausrichtung des Unternehmens auf Basis festgelegter quantitativer und qualitativer *Zielwerte* benennen, also eine Wertstrategie sein. Entscheidend für den Unternehmenserfolg und damit die Beurteilung der Qualität einer Unternehmensstrategie ist aber letztlich die Frage, mithilfe welcher operativen Dimensionen *tagtäglich* Wert geschaffen oder aber – leider allzu häufig – vernichtet wird.

Diese Dimensionen sind für uns die fünf Elemente unseres wertorientierten Geschäftsmodellansatzes:

1. Eine unternehmensspezifische und wettbewerbsdifferenzierende **Wertpositionierung**.
2. Ein daraus stringent abgeleitetes **Wertangebot**.
3. Eine das Wertangebot gleichermaßen effektiv wie effizient sicherstellende **Wertschöpfung**.
4. Eine ebenso innovative wie profitable **Wertabschöpfung**.
5. Die sämtliche Wertdimensionen (Elemente 1–4) aktiv managenden Führungspersonen und -instrumente, deren positive Ergebnisse wir unter dem Begriff **Wertdisziplin** fassen.

Wie die **Abbildungen 2 und 3** zeigen, folgt unser Geschäftsmodellansatz einer systematischen Vorgehensweise, die mit der Wertpositionierung beginnt, sich in einem dynamischen Kreislauf fortlaufend rückkoppelt und so einen gleichermaßen gesteuerten wie adaptiven Wertstrom beschreibt.

Der zentrale Aspekt sämtlicher möglicher Konfigurationen ist dabei die Wertorientierung der diversen Funktionen. Deshalb nennen wir unseren *systemisch-dynamischen* Geschäftsmodellansatz »**SMP Wertkreislauf**«. Und wie jeder vom Menschen initiierte Kreislauf besitzt auch unser SMP Wertkreislauf zwei zentrale Bezugspunkte: die Wertpositionierung als *Input-Instanz* sowie die Wertdisziplin eines Unternehmens als *Output-Instanz*. Gibt die Wertpositionierung als Verdichtung der Wertstrategie die operative Ausrichtung vor, so soll die Wertdisziplin dafür Sorge tragen, dass sämtliche Wert-Elemente so zusammenwirken, dass stets eine strategiekonforme und profitable Geschäftstätigkeit sichergestellt ist. Dazu bedarf es einer aufmerksamen und kompetenten Unternehmensführung, einer konsequenten Steuerung und – nicht zuletzt – eines kundenorientierten Innovationsmanagements. Als zu steuernde wertrelevante Bezugspunkte dienen dabei das Wertangebot, die Wertschöpfungs- sowie die Wertabschöpfungsmaßnahmen des Unternehmens.

Nun, jetzt wissen Sie, was Sie in diesem Buch erwartet: Viel praxisgesättigte Theorie und noch mehr theoriegesättigte Praxis.

Wir wünschen Ihnen also viele praxisrelevante Erkenntnisse bei der Lektüre der folgenden vier Kapitel!

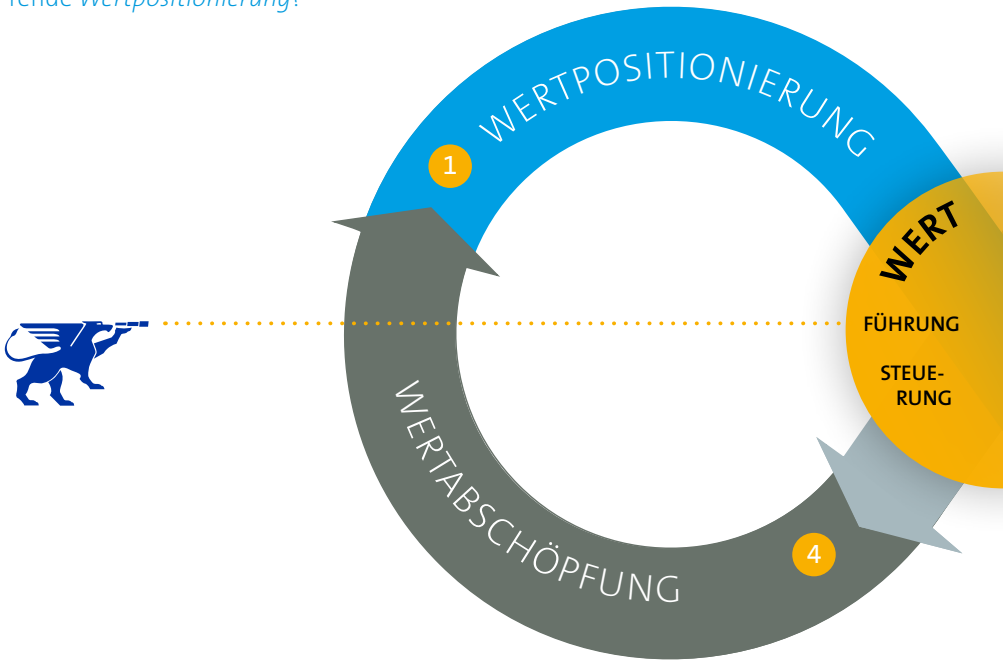
Abb. 2

Grundsatzfragen zur Bewertung und Ausgestaltung eines nachhaltig profitablen Geschäftsmodells

1

Welche unserer *Unternehmensstärken* sind am besten geeignet, um einen neuen oder besseren *Kundennutzen* zu schaffen? Und wie lautet unsere daraus abgeleitete marktdifferenzierende *Wertpositionierung*?

Welche *Führungsressourcen* und *Steuerungsinstrumente* stellen sicher, dass sowohl die strategischen als auch die operativen Vorgaben und Ziele konsequent umgesetzt und gegebenenfalls



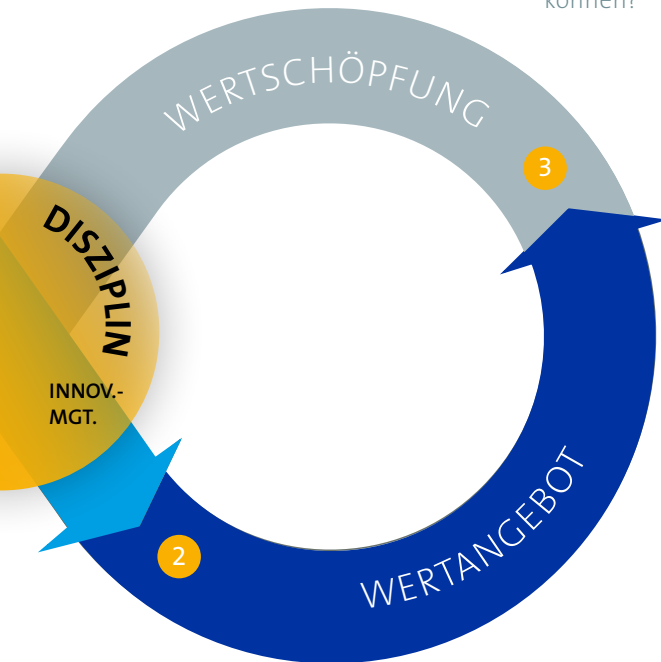
4

Welches differenzierte *Angebots- und Preiskonzept* ergibt sich auf Basis unseres Wertschöpfungsmodells, um die *maximale Zahlungsbereitschaft* unserer Kunden abzuschöpfen?

neu justiert werden – insbesondere:
wodurch werden der Kundenmehrwert,
eine optimale Finanzierungsstruktur
sowie eine nachhaltige Profitabilität
gewährleistet?

3

Welche *internen* und *externen Ressourcen* (Menschen, Maschinen, Ideen, Kanäle) und in welcher Kombination benötigen wir, um unser Wertangebot profitabel *herstellen, vertreiben* und *vermarkten* zu können?

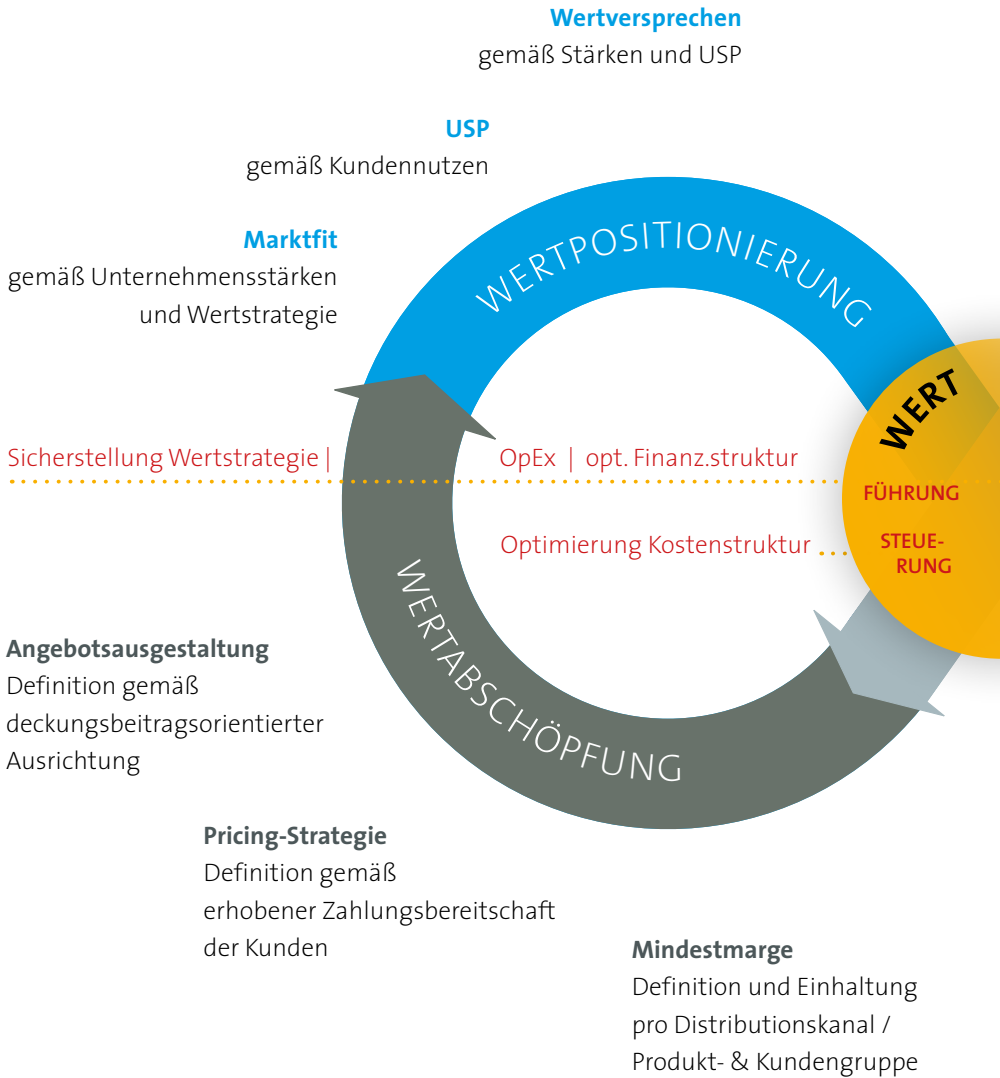


2

Welche profitablen *Produkte* und *Dienstleistungen* (Kernsortiment) müssen wir anbieten, damit wir unsere Wertpositionierung umsetzen können? Und womit konkret wollen wir eines oder mehrere *Kundenbedürfnisse* *besser befriedigen* als der Wettbewerb?

Abb. 3

Der wertorientierte Geschäftsmodell-Ansatz »SMP Wertkreislauf«
mit Wertstromfokus



Distributionskanäle

Handel, Online,
Direktvertrieb

Vermarktung

Vertriebsart & -form, Werbung

Logistik

In- & Outbound

Produktion

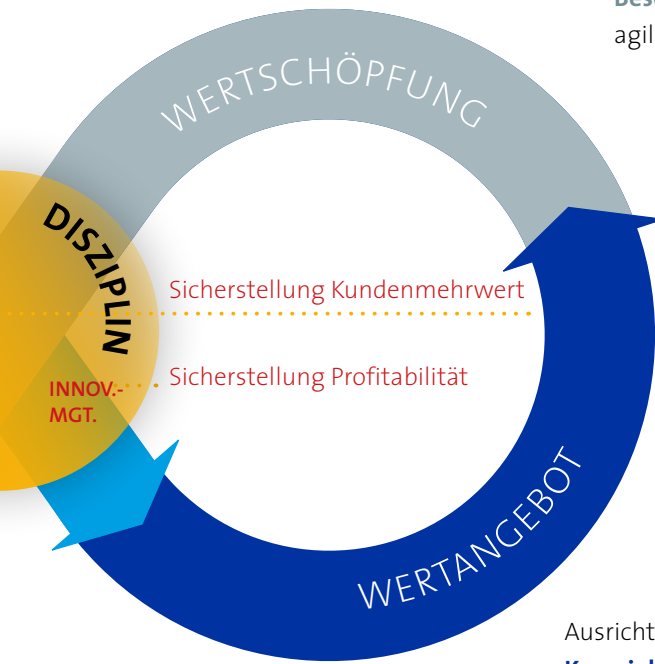
gezielte Komplexitäts- und
Produktivitätssteuerung

Beschaffung

agiles Supply Chain Management

Produktentwicklung

nach Kundenbedarf



fokussierte
Marktstrategie

Ausrichtung auf
Kernzielgruppen

nutzenorientiertes
Kernsortiment