

ZUSAMMENFASSUNG



Zählbar erfolgreich. Entschieden besser.



Ob die Pandemie, das Zerreißen der globalen Wertschöpfungsketten, der Krieg in der Ukraine, der plötzliche Anstieg der Inflation, die Klimakrise oder die Digitalisierung: Die Welt – und mit ihr der deutsche Mittelstand – erlebt einen massiven, teils unvorhersehbaren Wandel. Jedes Unternehmen ist gefordert, sein Geschäftsmodell zu prüfen und sich frühzeitig zu rüsten, wenn es die Herausforderungen erfolgreich meistern will.

Das Buch „**Geschäftsmodell Redesign**“ soll dazu einen Beitrag leisten. Es ist ein knappes, konzises „Praxishandbuch“ und bietet interessierten Leserinnen und Lesern die Essenz aus 40 Jahren und Hunderten teils radikalen Transformationsprojekten, in denen Struktur Management Partner angeschlagene Unternehmen wieder auf die Erfolgsspur geführt hat. Die Beratung gehört bei wirksamen Turnarounds zu den Pionieren in Deutschland. Sie berät vor allem Firmen aus dem gehobenen Mittelstand, insbesondere „Hidden Champions“. Ihre Methodik hat sich in der Praxis bewährt und soll nun auch anderen helfen. Der eine Autor – Georgiy Michailov – ist geschäftsführender Gesellschafter, der andere – Jan Stange – Principal von Struktur Management Partner.

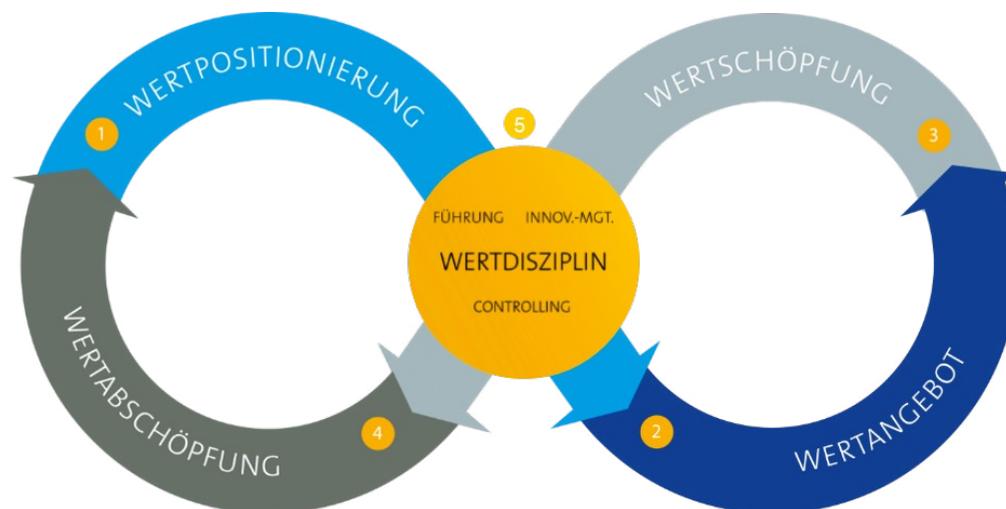


Abbildung 1:

Der Wertkreislauf eines Unternehmens gemäß der Logik des wertorientierten Geschäftsmodells von SMP

Gedacht ist das Buch für jeden, der sich für ein ganzheitliches, auf die Umsetzung fokussiertes Transformationsmanagement interessiert. Dies kann der CEO einer Firma sein, die den Ausweg aus einer Krise sucht. Der Vorstand eines Mittelständlers, dessen Branche vor technologischen Umwälzungen steht. Oder ein Familiengesellschafter, der eine strategische Neuausrichtung seines Traditionsunternehmens für notwendig hält. „Geschäftsmodell Redesign“ soll ihnen die Werthebel nahebringen, die sich im Alltag bereits viele Male als hilfreich erwiesen haben. Es ist ein Konzentrat, kompakt und verständlich geschrieben. Mittelständler und Turnaround-Manager haben meist wenig Zeit, sich in Theorien und Details zu verlieren. Sie erwarten Konzepte, die ihnen

helfen, und zwar binnen Wochen, nicht erst nach sechs Monaten. Dies ist ein Buch von Praktikern für Praktiker.

Bewusst verzichten die Autoren darauf, die klassische Klaviatur des Turnaround-Managements von der Liquiditätssicherung bis zu Insolvenzfragen ein weiteres Mal zu erläutern. Vielmehr liegt ihr Fokus auf dem wertorientierten Redesign von Geschäftsmodellen, gepaart mit dem Ausbalancieren der Interessen aller beteiligten Stakeholder und einer konsequenten Umsetzung.

Unter Wertorientierung verstehen sie dabei nicht nur finanzielle Werte wie Profitabilität, sondern auch die sozialpsychologischen oder emotionalen Werte, die ein Unternehmen

zusammenhalten, die es leiten – und die es immer wieder aufs Neue erschaffen muss. Dieser Mehrwert kann auf Kundenseite in dem Prestige oder der Freude liegen, die ein Produkt neben seinem praktischen Nutzen bringt, auf Unternehmensseite in einer starken Mitarbeiterbindung und einer großen Attraktivität für rare Fachkräfte. Alles zusammen hilft, langfristig profitabel zu bleiben – „profit follows value“, wie Felix Oberholzer-Gee von der Harvard Business School sagt. Nur so, sind Michailov und Stange überzeugt, kann die Transformation eines Unternehmens gelingen.

Das Konzept des wertorientierten Geschäftsmodells, das SMP über viele Jahre hinweg entwickelt hat, basiert auf der Idee einer

Wertstrategie, die einem Unternehmen und seinen Mitarbeitern als Orientierung dient. Sie zielt darauf, anders zu sein als der Markt und auf diese Weise Werte zu schaffen. Das Geschäftsmodell zielt seinerseits darauf, dass dies auf profitable Weise gelingt und tatsächlich auch Werte entstehen. Es besteht aus fünf Wertdimensionen, die einen kontinuierlichen Wertkreislauf ergeben: Wertpositionierung, Wertangebot, Wertschöpfung, Wertabschöpfung und Wertdisziplin.



Der Fokus auf diese fünf Wertdimensionen und ihr Zusammenspiel macht es deutlich einfacher, das Geschäftsmodell eines Unternehmens zu bewerten und neu auszurichten. Auf eine Einführung zur Wertstrategie folgen daher fünf Hauptkapitel. Diese erklären zu Beginn stets die „Architektur“ einer Wertdimension und befassen sich dann mit ihren Unterkategorien. Die Autoren erläutern, welche „Werthebel“ ganz konkret dabei helfen, Geschäftsmodelle zu transformieren oder profitabler zu gestalten. Dabei greifen sie wiederholt auf anschauliche Beispiele aus ihrer Praxis zurück. Zudem übersetzen sie das Beschriebene mittels fünf didaktischer Elemente regelmäßig in den Alltag.

Praxis-Tipp

Die didaktischen Elemente sind ein Angebot, das Gelesene zu vertiefen, doch wer es eilig hat, kann sich auf den Lauftext konzentrieren.

Zum Abschluss des Buches finden Interessierte einen Selbsttest sowie eine Übersicht aller Werthebel inklusive deren Bewertung. Und wer will, der kann auf der Website zum Buch auch eine digitale Version des Selbsttests nutzen, mit der er (oder sie) direkt loslegen kann.

Nun zu den Abschnitten des Buches im Einzelnen.

Einführung: Die Wertstrategie

Das Redesign für das Geschäftsmodell eines Unternehmens zu entwickeln, ist alles andere als trivial. Für jene, die sich in einer Schiefelage befinden, gilt dies umso mehr. In einer Krise fehlt es an Geld, Zeit und meist auch Vertrauen. Die Unsicherheit bei allen Beteiligten ist groß.

Allzu oft greift die Führung in solchen Situationen auf punktuelle Lösungen wie das klassische Cost-Cutting zurück. Im Gegensatz dazu nutzt das Redesign von Geschäftsmodellen ein Bündel von Aktionen, die ineinandergreifen und aufeinander

abgestimmt sind. Das ist ungleich herausfordernder, aber auch ungleich aussichtsreicher.

Georgiy Michailov und Jan Stange sind überzeugt: Dieser Ansatz hilft Unternehmen nicht nur in akuten Krisen, sondern in allen Transformationen und Umbruchphasen. Krisen verzeihen keine falschen Konzepte – und was in Krisen funktioniert, liefert auch in anderen schwierigen Situationen rasch zählbare Erfolge. In seiner Systematik bietet der Ansatz des wertorientierten Geschäftsmodells einen umfassenden Baukasten, der im Idealfall dabei hilft, die Resilienz des Unternehmens zu stärken und gar nicht erst in eine Krise zu geraten.

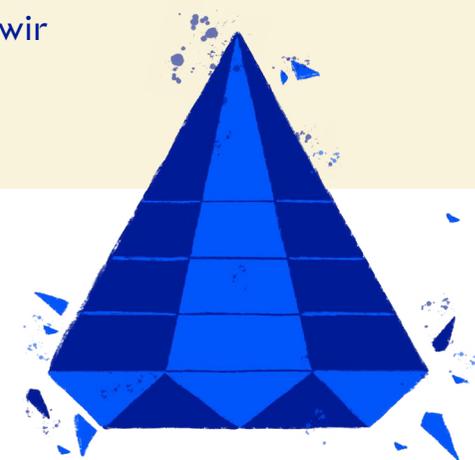
Über allem steht dabei ein Begriff:
die „**Wertstrategie**“.

Die Wertstrategie beantwortet die Frage, wo das Unternehmen etwa in fünf Jahren stehen will. Jeder Unternehmer, jeder Manager sollte wissen: Wo möchte ich mit der Firma hin? Wie will ich ans Ziel gelangen? Und: Was sind die Werte, die mich auf dem Weg dorthin leiten?

Die Wertstrategie definiert den Fixpunkt, der die Richtung vorgibt. Sie zu bestimmen, heißt vor allem, die Zukunft zu antizipieren und sich an den künftigen Erfordernissen des Marktes zu orientieren. Ein sehr wirksames Instrument, um sie zu bestimmen und zugleich mit dem wertorientierten Geschäftsmodell zu verknüpfen, ist der sogenannte „Strategie-Diamant“ von SMP. Er besteht aus fünf Ebenen, die aufeinander aufbauen:



- 1) **Herkunft:** Woher kommen wir, wofür stehen wir? Hier liegt der Fokus auf dem Kern eines Unternehmens, seinen Wurzeln.
- 2) **Antrieb:** Warum machen wir, was wir machen? Was motiviert uns? Hier sind weniger Statements vom Reißbrett gefordert als vielmehr sehr konkrete, vom Unternehmen abhängige Aussagen.
- 3) **Wertstrategie:** Wohin wollen wir? Dabei geht es um sehr handfeste, ökonomische Überlegungen. Führungskräfte und Beschäftigte brauchen klare, Entscheidungen stützende Leitplanken, wenn sie zwischen Option A, B oder C wählen müssen.
- 4) **Wertpositionierung:** Wie unterscheidet sich unser Mehrwert – aus Sicht der Kunden – vom Rest, was differenziert uns vom Markt? Nur der, dem dies gelingt, kann neue Abnehmer gewinnen, nach dem Prinzip des „More for more“ höhere Preise verlangen und auf lange Sicht erfolgreich sein. Hier beginnt der Schritt hinein ins wertorientierte Geschäftsmodell.
- 5) **Wertversprechen:** Welches Versprechen geben wir unseren Kunden?

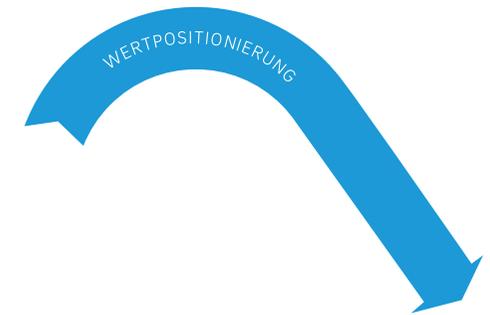


1. Hauptkapitel: Die erste Dimension des Geschäftsmodells – die Wert- positionierung

Die Wertstrategie ist der Polarstern eines Unternehmens, zu jeder Zeit. Das wertorientierte Geschäftsmodell ebnet der Führung den Weg zum Ziel. An seinem Anfang steht – als Ausgangspunkt – die Wertpositionierung. Sie ist für den gesamten Wertstrom und die weitere Ausgestaltung des Geschäftsmodells entscheidend. Aus ihr folgt alles weitere.

Die Wertpositionierung bestimmt, worin der Kundenmehrwert eines Produkts oder einer Dienstleistung besteht. Erhält der Kunde keinen Zusatznutzen, reduziert er seine Kaufentscheidung häufig automatisch auf ein einziges Attribut: den Preis. Und SMP weiß: Dies ist eine der häufigsten Ursachen, warum Unternehmen in eine Krise geraten.

Ist die Wertpositionierung einmal gefunden, muss das Unternehmen ihr durchgehend gerecht werden, in allen Schritten, in allen Details. Es geht, kurz gesagt, um strategische Leitplanken. Dabei ist es wichtig, erstens die besonderen Kernstärken eines Unternehmens zu bestimmen, welche den Kundennutzen stiften und im Idealfall zu den Marktanforderungen passen – die Autoren sprechen vom **Marktfit**. Zweitens ist es erforderlich, die Alleinstellungsmerkmale herauszuarbeiten, die sich daraus ergeben – **die Unique Selling Proposition**. Und drittens gilt es, diese zu kommunizieren – durch ein klares **Wertversprechen**.



Gehe nicht den Weg der
Wettbewerber, denn der
führt nur dahin, wo andere
schon sind

– Georgiy Michailov



2. Hauptkapitel: Die zweite Dimension des Geschäftsmodells – das Wertangebot

Das Wertangebot leitet sich im besten Fall aus der Wertpositionierung ab und gibt Antwort auf die Frage: Womit konkret kann das Unternehmen ein Kundenbedürfnis (oder gar mehrere) besser befriedigen als die Konkurrenz? Welche Produkte und Dienstleistungen schaffen spürbaren Kundennutzen? Und wer sind die Kundengruppen?

Die größte Herausforderung, aber auch das größte Markt- und Ertragspotenzial liegt darin, einen Markt überhaupt erst zu erschaffen. Die Geschichte kennt vom Bleistift bis zum Automobil oder iPhone viele bahnbrechende Innovationen, die Bedürfnisse befriedigt haben, die den Käufern erst zum Zeitpunkt der Markteinführung tatsächlich bewusst – oder bewusst gemacht – wurden. Was ja verständlich ist: Wer nur Kutschen kennt, wünscht sich vielleicht vier statt zwei Pferde, aber kein Auto. Nötig für solche Innovationen sind ein visionärer Unternehmergeist, gepaart mit einem sehr guten Gespür für Märkte, mögliche Zielgruppen und deren Pain Points.

Insbesondere Unternehmen, die in einer Krise stecken, haben ihr Wertangebot häufig nicht auf der Wertpositionierung aufgebaut. Infolgedessen bieten sie am richtigen Markt die falschen Produkte an oder umgekehrt. Ebenfalls häufig zu beobachten ist das Problem, dass Unternehmen über sehr lange Zeit ihr Sortiment erweitern, um immer wieder neuen Kundenbedürfnissen gerecht zu werden – ohne die Verlustbringer zu streichen. In der Krise befindliche Unternehmen haben oft ein viel zu komplexes Sortiment.

Im Fokus dieser Wertdimension stehen daher erneut drei Elemente: erstens ein so profitables wie innovatives **Kernsortiment**. Dieses sollte zweitens klar auf die relevanten **Kernzielgruppen** ausgerichtet sein: Welche Abnehmer haben Zukunftspotenzial? Und: Welche Kunden, Produkte und Aufträge rechnen sich tatsächlich? Drittens geht es darum, die Kunden mittels einer klaren **Marktstrategie** erfolgreich zu erreichen.



3. Hauptkapitel: Die dritte Dimension des Geschäftsmodells – die Wertschöpfung

Dieses Kapitel dreht sich um die optimale Ausgestaltung des Prozesses, mit dem externe und interne Ressourcen in das Wertangebot umgewandelt werden, kurz: um die Wertschöpfung. Darunter fallen alle Ideen, Fähigkeiten und Tätigkeiten der involvierten Mitarbeiter, Dienstleister und Zulieferer, auch Produktionsmittel, Logistik und Prozesse. Ziel ist eine hohe Effektivität, aber auch Flexibilität.

Es ist elementar für ein Unternehmen, seine Wertschöpfungskette so effektiv und effizient wie möglich zu gestalten. Zentral für die Leistungserbringung sind immer die großen Hauptprozesse, deren Qualität durch eigene Systeme und Werkzeuge gewährleistet werden muss, über Abteilungsgrenzen hinweg. Anders gesagt: Wer den Einkaufsprozess verbessern will, darf nicht nur auf die Einkaufsabteilung schauen!

Zu diesen Hauptprozessen, die Michailov und Stange in Unterkapiteln ausführlich beleuchten, zählen insbesondere ...

- die **Produktentwicklung**,
- die **Beschaffung**,
- die **Produktion**,
- die **Logistik** und
- die **Vermarktung**.

Wer seine Wertschöpfungskette verbessern will, muss ein Ziel für die Leistungserbringung als Ganzes konzipieren und dann jeden Prozess möglichst effizient anlegen. Vor allem die Ziel-Konzeption ist zentral, da sie die strukturelle und organisatorische Basis für die Umsetzung der Unternehmensstrategie ist. Zudem leiten sich alle In- und Outsourcing-Entscheidungen sowie alle Ertrags- und Liquiditätshebel von ihr ab. Je nach Unternehmen können Prozesse unterschiedlich relevant sein. Eine Handelsfirma sollte sich intensiver mit der Beschaffung befassen, während ein High-Tech-Hersteller vor allem die Entwicklung betrachten muss.



4. Hauptkapitel: Die vierte Dimension des Geschäftsmodells – die Wert- abschöpfung

Wurde auf Basis der Wertpositionierung ein Wertangebot konzipiert, das optimal auf den Kundenmehrwert ausgerichtet ist und im Zuge einer optimalen Wertschöpfung erstellt wird, geht es um die maximale Wertabschöpfung.

In aller Regel wollen Unternehmen ihre Ergebnisse entlang der klassischen Ertragsgleichung verbessern, die da lautet:

$$\text{Gewinn} = \text{Preis} * \text{Menge} - \text{Kosten}.$$

Die meisten versuchen die Menge auszuweiten oder die Kosten zu reduzieren. Beides hat seine Nachteile. Trotzdem findet der Preis häufig wenig Beachtung. Dabei wirkt sich jede noch so kleine Preissteigerung 1:1 auf das Unternehmensergebnis aus. Natürlich führt eine deutliche Erhöhung des Preises im Markt zu Reaktionen, doch nach Erfahrung der beiden Autoren wird der negative Effekt auf den Absatz meist massiv überschätzt. Gleiches gilt im Übrigen für den positiven Effekt einer Preissenkung – auch dieser wird überschätzt, in der Praxis fällt die Absatzsteigerung meist deutlich geringer aus als angenommen.

Ein professionelles Preismanagement ist in vielen Unternehmen weitgehend unbekannt. Allzu viele begehen den Fehler, bis heute mit alten Kosten-Plus-Methoden zu arbeiten. Besser wäre es, wenn sie sich an der Zahlungsbereitschaft der Kunden orientieren würden – und diese maximal abschöpfen. In den meisten Fällen besitzen Unternehmen mehr Spielraum als sie denken! Zu häufig unterschätzen sie die Rolle, die andere Kaufkriterien als der Preis bei der Entscheidung der Kunden spielen.

Im Zentrum einer durchdachten Wertabschöpfung stehen erstens die **Mindestmarge**, die immer eingehalten werden sollte, um defizitäre Verträge zu vermeiden, zweitens die **Pricing-Strategie** (mit einem Fokus auf strikte Konditionensysteme sowie weniger am Umsatz orientierte Rabattsysteme) und drittens die Frage nach der besten **Angebotsgestaltung**.



5. Hauptkapitel: Die fünfte Dimension des Geschäftsmodells – die Wertdisziplin

Die Wertdisziplin ist die Wertdimension, die den Wertkreislauf zusammenhält, ihn weiterentwickelt und daher in seinem Zentrum steht. Die Leitfrage hier lautet: Welche Führungsressourcen, Innovationen und Steuerungsinstrumente helfen dem Unternehmen, einen profitablen, nachhaltigen Wertefluss sicherzustellen? Dabei kommt es immer wieder aufs Neue darauf an, den Kunden einen Mehrwert zu bieten, die Finanzierungsstruktur zu optimieren und die Profitabilität des Geschäftsmodells zu hinterfragen. Was heute richtig ist, kann morgen falsch sein. Und so ist die Wertdisziplin eine Aufgabe der Führung.

Im Gros der Fälle lässt sich die Schiefelage eines Unternehmens auf Fehler der Spitze zurückführen. Immer wieder kommt es zu strategischen Fehlentscheidungen, vor allem bei der Ausgestaltung der Wertpositionierung – zum Beispiel in Form einer misslungenen Diversifikation oder einer fehlenden Antizipation, wie sich der Markt verändert. Zum anderen treten „handwerkliche“ operative Defizite auf, die auf Sicht ebenfalls die Existenz der Firma bedrohen. Meist scheidet die Umsetzung der als

richtig erkannten, jedoch wenig angenehmen Maßnahmen an einem zu großen Harmoniebedürfnis.

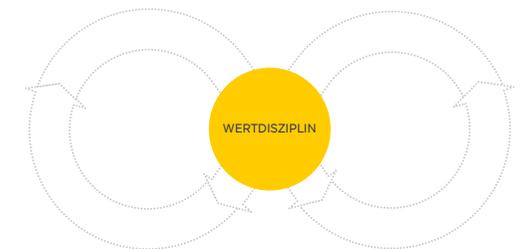
Die Wertdisziplin sorgt dafür, dass die strategische Ausrichtung wie auch das handwerkliche operative Design des Geschäftsmodells profitabel und von Dauer sind.

Wer ein Leitbild hat und weiß, wo sein Unternehmen nach der Transformation stehen soll, muss die Mühen der Ebene bewältigen. In der Praxis hat sich dafür ein Dreiklang aus **Strukturen-Menschen-Performance** bewährt, der den Rahmen des Kapitels bildet:

- 1) Die Unternehmensführung muss intern die richtigen **Strukturen** schaffen – von der Strategie über Organisationsdesign und Finanzierungsstruktur bis hin zur Infrastruktur.
- 2) Zentral sind die **Menschen**, die möglichst auch die Unternehmenskultur vorleben, motivierend und transparent kommunizieren sowie klaren Führungsprinzipien folgen.

3) Eine gute **Performance** stellt sicher, dass die strategischen und operativen Maßgaben erreicht werden. Wichtig dafür sind die richtigen Finanzkennzahlen, ein aktives Working-Capital-Management, ein gutes Frühwarnsystem sowie eine durchdachte Umsetzung, die Fortschritte (oder deren Ausbleiben) fortwährend kontrolliert.

Nur durch diese Triade der Wertdisziplin können Unternehmen ihre Resilienz nachhaltig steigern.



Gegen Ende des Buches geben die Autoren die Möglichkeit, ihr Konzept auf das eigene Unternehmen anzuwenden. Ein kompakter, fundierter Selbsttest erlaubt Unternehmern, CEOs und Vorständen, binnen kürzester Zeit die internen Handlungsbedarfe zu bestimmen und die Werthebel zu priorisieren, die sie brauchen, um bisher ungenutzte Potenziale zu heben. Im Anschluss folgt eine Übersicht aller Werthebel, klassifiziert nach Expertise, Zeit- und Investitionsbedarf sowie Wertbeitrag.

Mit dieser Kombination aus Analyse und Werkzeugkasten können Interessierte ein Gespür dafür entwickeln, wo sie mit ihrem Geschäftsmodell aktuell stehen und wo sie operativ ansetzen können, um es wertorientierter zu gestalten. Wichtig ist nur, schon heute damit zu beginnen, denn wie immer gilt: Es ist viel zu früh viel zu spät!



Eine Transformation ist selten ein Sprint, sondern meistens ein Marathon. Es geht nicht nur darum, wie Du startest, sondern vor allem darum, wie Du ihn beendest.

– Georgiy Michailov



*Self-Assessment (SA)
und Klassifizierung
der Werthebel*

Die Website zum Buch und SA:
geschaeftsmodell-redesign.de



Ihr Kontakt zu den Autoren



Georgiy Michailov

Managing Partner

Telefon: +49 221 9127-3015

[g.michailov@](mailto:g.michailov@struktur-management-partner.com)

struktur-management-partner.com



Jan Stange

Principal

Telefon: +49 162 2047335

[j.stange@](mailto:j.stange@struktur-management-partner.com)

struktur-management-partner.com



Weitere Informationen



NEWSLETTER

Thoughts for Leaders

Kein Buzzword-Bingo: unsere Impulse von heute für Ihre Welt von morgen.



Leader
Talks



Struktur
Management
Partner



Struktur Management Partner GmbH
Gereonstraße 18-32 | D-50670 Köln

www.struktur-management-partner.com