

## Kurz erklärt: Geschäftsmodelle hinterfragen

Die Digitalisierung verschiebt die Marktkräfte. In der Vergangenheit wurden bereits ganze Branchen neu sortiert – Reisebüros oder Taxidienste sind nur einzelne Beispiele dafür.

Auch die Produktion wird sich zukünftig mit der Digitalisierung auseinandersetzen müssen – das Stichwort Industrie 4.0 ist Beleg dafür. Um die Chancen und Risiken, die aus der Digitalisierung erwachsen, zu bewerten, eignet sich folgendes Vorgehen.

### Schritt 1 | Analyse des Geschäftsmodells

Im ersten Schritt gilt es, das aktuelle Geschäftsmodell zu hinterfragen und transparent abzubilden. Dafür gibt es hervorragende Methoden wie den sog. Business Model Canvas [1]. Dieser erlaubt, auf einer „großen Tapete“ das zentrale Wertangebot, die Zielkunden sowie weitere Bestandteile des aktuellen Geschäftsmodells zu beschreiben.

Darauf aufbauend sollten Sie relevante Entwicklungen im Unternehmensumfeld analysieren, um zu erkennen, ob sich disruptive Trends bereits andeuten. Seien Sie hier bereit, ganz neu zu denken – nutzen Sie Verfahren wie die Szenariotechnik [2].

Bewerten Sie weiterhin die Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken, die Sie in Ihrer derzeitigen Aufstellung erkennen können.

### 2. Schritt | Entwicklung des Geschäftsmodells

Stellen Sie im ersten Schritt fest, dass Veränderungen notwendig sind, bspw. weil sich Ihr Unternehmensumfeld verändert hat, müssen Sie aktiv werden. Es gilt, Erfolgsmuster der

besten Unternehmen zu verstehen und daran anzuknüpfen: Warum sind manche Unternehmen erfolgreich – warum scheitern andere? Bilden Sie mehrere Szenarien, wie sich Ihr Geschäftsmodell perspektivisch entwickeln kann.

Kern dieser Aufgabe ist es, die Produkte und Dienstleistungen zu gestalten, die Kunden wirklich haben wollen. Eine Chance bietet hier die Industrie 4.0, denn in den Daten über die Kunden liegt ein wahrer Schatz! Nutzen Sie diesen (vgl. dazu Interview mit Prof. Lanza).

### 3. Schritt | Gestaltung des Geschäftsmodells

Stellen Sie den Bedarf fest, dass Sie Ihr Geschäftsmodell entwickeln müssen, gilt es zunächst, detailliert die Diskrepanz zwischen IST und SOLL im Geschäftsmodell zu beschreiben. Dadurch wird deutlich, an welchen Stellen Sie eine Transformation durchführen müssen. Bspw. kann es sein, dass ihre Produktion gestärkt werden muss, um zukünftige Wertangebote zu realisieren. Die identifizierten Veränderungen müssen Sie im letzten Schritt angehen. Dafür eignet sich eine Roadmap mit kleinen Schritten zum Gesamtziel. Nutzen Sie hier ausgewiesene Experten zu den identifizierten Themenfeldern – das hilft, „außerhalb der Box“ zu denken.

### Literaturempfehlungen

- [1] Osterwalder, A.: Business Model Generation. Campus Verlag 2011
- [2] Siebe, A.: Handbuch Zukunftsmanagement. Campus Verlag 2011