

## 2.1 Strategieorientierte Geschäftsmodellentwicklung

Marc Rüger, Dietmar Fischer, Rainer Nägele

*»Die größten Gewinne erzielen jene Unternehmen, welche bei jedem Produkt und jeder Dienstleistung, die sie vermarkten, mit größter Hingabe auf ihren Wettbewerbsvorteil achten, auch wenn er noch so klein ist.«*

*R. H. Beeby (1932)*

In letzter Zeit hat sich der Trend, Methoden zur Geschäftsmodellentwicklung zu generieren, immer mehr verbreitet. Es gibt unzählige Definitionsversuche des Begriffs »Geschäftsmodell« und was ein Geschäftsmodell für ein Unternehmen bedeutet. Die Begriffe »Geschäftsmodell« und »Unternehmensstrategie« werden oft nicht unterschieden. In nahezu jedem Meeting fallen heutzutage früher oder später diese beiden Begriffe, wobei oft nicht klar ist, wo die Grenze zwischen ihnen liegt. Meist wird die Strategie als Synonym für Geschäftsmodell verwendet und umgekehrt. Aber ist das wirklich korrekt? Sind diese beiden Begriffe schon so miteinander verschmolzen, dass es keine klare Unterscheidung mehr gibt?

Werden Experten aus Forschung und Praxis gefragt, lautet die deutliche Antwort: NEIN! Bei dem Strategie- und Geschäftsmodellbegriff handelt es sich um zwei verschiedene Konzepte, die auf unterschiedlichen Ebenen wirken, aber in engem Zusammenhang stehen.

Geschäftsmodelle beziehen sich auf die Grundlogik eines Unternehmens, wie Werte geschaffen werden. Sie beschreiben, wie ein Geschäft funktioniert. Das heißt, wie Unternehmensaktivitäten und -elemente zusammenwirken (Stähler, 2016). Geschäftsmodelle orientieren sich am Kunden. Sie bestimmen, welcher Nutzen für Kunden gestiftet wird, wie dieser erbracht wird und wie sich Unternehmen die Rückflüsse des gestifteten Nutzens in Form von Umsätzen sichern. Das Ziel eines Geschäftsmodells besteht somit darin, einen einzigartigen Kundennutzen zu generieren und die Geschäftsmodell-Strukturelemente so miteinander zu kombinieren, dass das Geschäftsmodell schwer imitierbar ist. Dies gelingt durch die Alleinstellungsmerkmale einer Organisation, der Identität, wodurch sie sich auszeichnet. Aufgrund der zunehmenden Marktsättigung und einfachen Austauschbarkeit von Produkten, gewinnen Alleinstellungsmerkmale zunehmend an Bedeutung.

Jedes Unternehmen verfügt über ein Geschäftsmodell, aber nicht zwingend über eine Strategie. Im Gegensatz zu der Ausrichtung am Kunden, orientiert sich eine Strategie am Wettbewerb und legt fest, welche Position am Markt erzielt werden soll. Sie ist ein langfristiger Plan, der definiert, wie ein Unternehmen hinsichtlich sich verändernder wirtschaftlicher Rahmenbedingungen gewisse Ziele erreichen und Wettbewerbsvorteile aufbauen bzw. sichern will. Eine Strategie bildet das Bezugssystem

für die Gestaltung und Entwicklung von Geschäftsmodellen. In der Strategiephase werden unterschiedliche Geschäftsmodelle erarbeitet und es wird festgelegt, welches Geschäftsmodell letztlich umgesetzt werden soll. Somit besteht zwischen Strategie und Geschäftsmodell ein hierarchisches Verhältnis. Das Geschäftsmodell einer Unternehmung reflektiert dessen realisierte Strategie und dient als Bindeglied zwischen Strategie und operativem Geschäft. Es bestimmt Taktiken, die einem Unternehmen zur Verfügung stehen, um mit anderen Unternehmen auf dem Markt zu kooperieren oder zu konkurrieren.

Strategie und Geschäftsmodell stehen in engem Zusammenhang. Eine Strategie ohne Geschäftsmodell nützt nichts. Allerdings benötigt ein Unternehmen nicht zwingend eine Strategie. Um jedoch erfolgreich den sich stetig verändernden Markt- und Wettbewerbsbedingungen gerecht zu werden, ist eine Strategie notwendig, da sie bestimmt unter welchen Bedingungen Geschäftsmodelle (neu) konfiguriert werden.

Demzufolge ist eine Abstimmung von Unternehmensstrategie und Geschäftsmodell eine grundlegende Voraussetzung für eine langfristige Wettbewerbsfähigkeit und sollte daher sinnvoll miteinander verbunden werden (Casadesus-Masanell & Ricart, 2009). Aber wie?

Unternehmen haben oft Schwierigkeiten und meist fehlt es ihnen auch an erforderlichen Ressourcen, die Geschäftsmodellgestaltung und Strategieplanung miteinander zu vereinen. Trotz vorhandener Methoden und Anleitungen, werden meist Experten als Unterstützung vermisst. Dies zeigt sich besonders, wenn es um eine radikale Änderung von Geschäftsprozessen geht, die sich aus einer Strategieentwicklung infolge von stetig verändernden Märkten beispielsweise durch die digitale Transformation ergibt.

Aus diesem Grund entwickelte das Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO einen Prozess der sogenannten strategieorientierten Geschäftsmodellentwicklung, um Geschäftsmodellgestaltung und Unternehmensstrategie gemeinsam voranzutreiben. Mit diesem Prozess werden sowohl die Funktionen eines Unternehmens abgebildet, deren Interaktionen definiert und die Ermittlung von Alleinstellungsmerkmalen ermöglicht, als auch mittels der Strategie die Generierung von Wettbewerbsvorteilen einbezogen. Wichtig ist, dass ein Geschäftsmodell mit seiner internen und externen Umwelt im Einklang steht. Im Rahmen der TrendArena werden zur Bewertung der Geschäftsmodelle zwei Faktoren betrachtet. Der »TrendFit«, der das Erfolgspotenzial in Zukunft beschreibt und der »IdentitätsFit«, der auf die Alleinstellungsmerkmale eines Unternehmens aufbaut. Durch diese beiden Elemente, die in den folgenden Erläuterungen des Prozesses näher beschrieben werden, lassen sich Geschäftsmodelle auf ihr Erfolgspotenzial hin bewerten.

Das Fraunhofer IAO führt den Prozess der strategieorientierten Geschäftsmodellentwicklung in enger Zusammenarbeit mit einem Team aus Repräsentanten des jeweiligen Unternehmens durch. Aufgrund dieser Zusammenarbeit entsteht eine perfekte Symbiose aus Expertenwissen hinsichtlich der Methode sowie des Projekt-

managements von Seiten Fraunhofer und unternehmensbezogenem Wissen von Seiten der Unternehmensrepräsentanten. Die Vorteile des Unternehmens liegen dabei klar auf der Hand: Zum einen profitiert es von den Erfahrungen der Fraunhofer-Experten. Zum anderen werden durch ein Team aus Unternehmensrepräsentanten die eigenen Interessen vertreten und gleichzeitig Ressourcen geschont. Durch diesen Prozess erfährt das Unternehmen vom ersten Zeitpunkt des Projekts an bis hin zur Umsetzung der generierten strategieorientierten Geschäftsmodelle eine permanente Anleitung und Unterstützung. Dabei ist das Unternehmen in allen Schritten integriert. Dadurch ist garantiert, dass die zu Projektbeginn vereinbarten Ziele zu jeder Zeit im Fokus stehen und die Interessen des Unternehmens gewahrt werden.

Der Prozess selbst ist in sechs Hauptphasen aufgeteilt, wie in Bild 1 dargestellt.

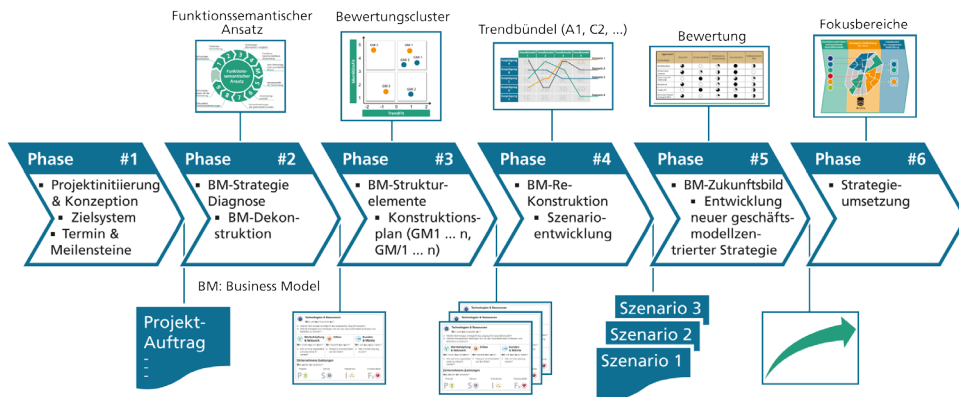


Bild 1. Sechs Phasen der strategieorientierten Geschäftsmodellentwicklung

## ■ Phase 1/6: Systematisch vorgehen und planen

Die erste Phase ist die Projektinitiierung. Innerhalb eines Workshops werden die gewünschten Ziele genau geklärt und darauf aufbauend der Projektauftrag konkretisiert. Dazu werden die einzelnen Projektphasen und deren Inhalte sowie Meilensteine definiert und zusammen mit dem Unternehmen abgestimmt.

## ■ Phase 2/6: Strategie unter der Lupe

In der nächsten Phase wird die Ist-Situation des Unternehmens genauer unter die Lupe genommen. Dazu werden die bestehenden Geschäftsmodelle und die aktuelle Strategie auf ihre einzelnen Bestandteile heruntergebrochen und diagnostiziert. Die Beschreibung erfolgt mit dem Business Model-Blueprint (BM), das im Rahmen des Fraunhofer House of Business Model Engineering (BME) entstanden ist. Es dient zur Charakterisierung und inhaltlichen Darstellung der fünf Strukturelemente Techno-

logien und Ressourcen, Wertschöpfung und Netzwerk, Erlöse, Kunden und Märkte sowie (Unternehmens-)Leistungen, aus denen ein Geschäftsmodell aufgebaut ist. Das BM-Blueprint enthält für jedes Strukturelement eine Beschreibung und Kernfragen, mit denen die bestehenden Geschäftsmodelle intuitiv beschrieben werden können. Eine ausführliche Erläuterung des BM-Blueprints und seiner Anwendung wird in Kapitel 2.5 gegeben. Durch die eingehende Auseinandersetzung mit den aktuellen Geschäftsmodellen wird eine Ausgangsbasis für Veränderungen geschaffen. Ein zusätzlicher Benefit ist der Aufbau eines gemeinsamen tieferen Verständnisses für die bestehende Situation und ihre kritischen Probleme.

Im nächsten Schritt der zweiten Phase wird die Stoßrichtung für Geschäftsmodell-Innovationen ermittelt. Dies erfolgt in der obersten Ebene des Fraunhofer House of BME, der BM-Strategie (vgl. Kapitel 1). Diese besteht aus den drei Elementen Technologiesystem, Trendidentifikation und Cross Industry Impact (CII). Die Technologie wird bei den meisten Modellen und Vorgehensweisen zur Geschäftsmodellgestaltung kaum berücksichtigt. Aber gerade Technologien, insbesondere innovative Technologien, bieten unzählige Möglichkeiten einer Geschäftsmodell-Innovation. Mit diesen können Imitationsbarrieren aufgebaut und somit ein Wettbewerbsvorteil generiert werden. Häufig fehlt es Organisationen nicht an Technologieideen und -innovationen, sondern daran, diese auch erfolgreich auf den Markt zu bringen. Damit diese Technologien nicht verstauben, muss ein Technologiesystem konzipiert werden, das auch eine Anwendung auf dem Markt findet. Abhilfe soll hier der funktionssemantische Ansatz bieten.

In neun Schritten wird ein Technologiesystem erarbeitet, das auch praktisch angewendet werden kann (siehe Bild 2). Dazu wird im ersten Schritt eine mögliche Technologie identifiziert. Anschließend werden verschiedene Funktionen der betrachteten Technologie beschrieben. Im dritten Schritt werden alternative Technologien ermittelt, die vergleichbare Lösungen für das gegebene Problem liefern. Wenn dies der Fall ist, muss überlegt werden, ob die eigenentwickelte Technologie von Kunden priorisiert werden würde. Nachfolgend werden der Technologie anhand der Funktionsbeschreibungen mögliche Anwendungen und Nutzungsmöglichkeiten zugeordnet. An diesem Punkt muss der Meilenstein »vom Technology Push zum Market Driven« erreicht werden. Was bedeutet das? Nach Ausführung der ersten vier Schritte muss eine Technologie vorliegen, die auch eingesetzt werden kann. Das Ziel des Ansatzes ist, das gefundene Technologiesystem zur Anwendung auf den Markt zu bringen. Deshalb wechselt ab der Erreichung dieses Meilensteins die Betrachtung vom Technology Push zum Market Driven. Das heißt, dass das Zentrum der Betrachtung von der Technologie zum Markt wechselt. Die Durchführung der folgenden Schritte wird also durch die Marktsicht geprägt.

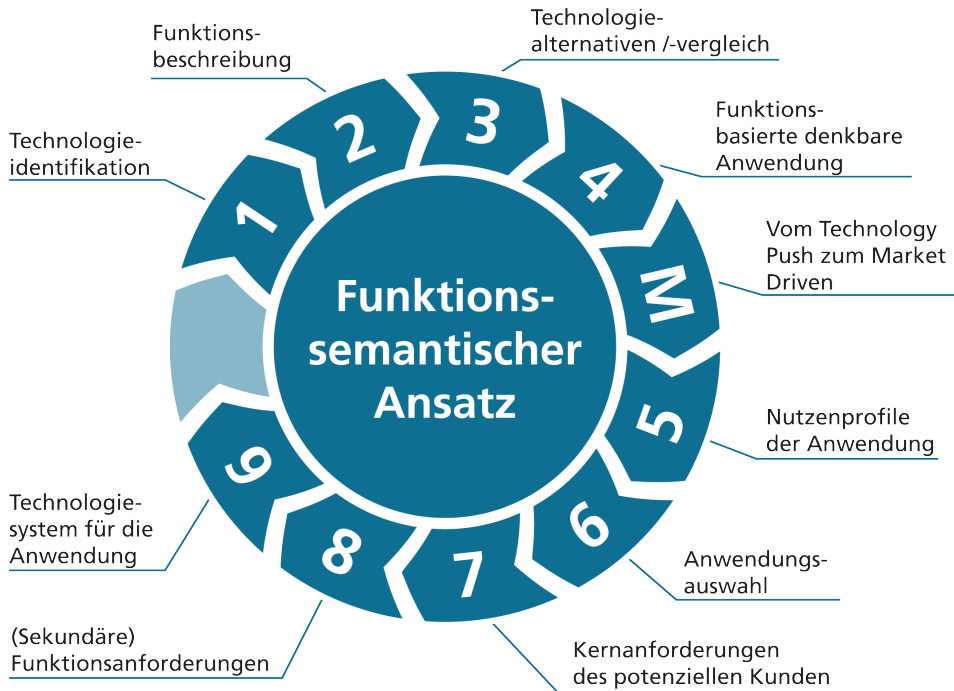


Bild 2. Funktionssemantischer Ansatz

Als nächstes werden Nutzenprofile der zuvor ermittelten möglichen Anwendungen erstellt. Dabei kommt nun der Kunde verstärkt ins Spiel. Im Rahmen der Nutzenprofile werden auf Basis von Markt-, Kunden- und Wettbewerbsanalysen potenzielle Kundengruppen (private oder gewerbliche Nutzer etc.) sowie Bedarfspotenziale (z. B. Mobilität, Gesundheit oder Produktion) ermittelt. Es wird geklärt, welchen Nutzen die potenziellen Zielgruppen durch das mögliche Anwendungssystem haben bzw. welche Kundenbedürfnisse dadurch befriedigt werden. Anschließend erfolgt im sechsten Schritt »Anwendungsauswahl« auf Basis der identifizierten Bedarfspotenziale und Kundengruppen nun eine Priorisierung der Anwendungssysteme im Hinblick auf das höchste Verwertungspotenzial. Nachdem die geeignetste Anwendung ausgewählt wurde, werden die Kernanforderungen der potenziellen Kunden sowie im weiteren Schritt erweiterte (sekundäre) Funktionsanforderungen erarbeitet. Was wünscht sich der Kunde, wo benötigt er technologische Unterstützung und wie kann diese gestaltet werden? Im letzten der neun Schritte wird das Technologiesystem für die denkbare Anwendung dargestellt, inklusive der erweiterten Funktionsanforderungen. Dies dient als Grundlage für die Gestaltung eines Geschäftsmodells.

Unterstützung bei der Gestaltung bietet der Cross Industry Impact (CII) (vgl. Kapitel 4.2). Wie der Name schon verrät, werden hier branchenfremde Geschäftsmodelle in die Branche des Unternehmens übertragen. Dazu kommt eine Sammlung von 98 bestehenden Prinzipien zum Einsatz, die seitens Fraunhofer IAO aufbereitet wurden

und einen umfassenden Überblick über die verschiedenen Geschäftsmodelle bieten, die heutzutage in den Märkten und in der Industrie vorhanden sind. Außerdem stellt es eine gute Ausgangsmöglichkeit dar, über den Tellerrand des eigenen Unternehmens hinauszublicken und sich von anderen Branchen bei der Geschäftsmodell-Gestaltung inspirieren zu lassen. Durch den Transfer von Prinzipien aus anderen Branchen und Bereichen können auf Basis des erarbeiteten Technologiesystems neue branchenspezifische Geschäftsmodell-Ideen erarbeitet werden. Die Devise lautet hierbei, mutig sein und neue Denkweisen anwenden.

Um allerdings langfristig am Markt erfolgreich zu sein, ist die bisherige Blickrichtung auf die Gegenwart nicht ausreichend. Es ist auch ein Blick in die Zukunft notwendig. Die Zukunftsträchtigkeit der bestehenden sowie der neuen Geschäftsmodelle kann nur bewertet werden, wenn klar ist, welche Trends zukünftig von Bedeutung sein werden. Es muss der sogenannte »TrendFit« ermittelt werden. Dieser beschreibt, ob ein Geschäftsmodell in Zukunft zum Erfolg beitragen wird (hoher TrendFit), oder aber kaum noch eine Bedeutung hat (geringer TrendFit). Zur Ermittlung des TrendFits werden mit Hilfe der TrendArena Trends zunächst einmal kollaborativ beschrieben, bewertet und visualisiert. Die TrendArena ist ein von Fraunhofer IAO entwickeltes web-basiertes Softwaretool zur kollaborativen Trendidentifikation und -bewertung. Mit diesem Werkzeug können nicht nur Trends, sondern auch Innovationen und Megatrends gesammelt und beschrieben werden. In einem weiteren Schritt werden die gefundenen Trends bewertet, miteinander vernetzt und in einem einzigartigen Radar visualisiert. Dadurch können die Trends und Innovationen, die für das Unternehmen und dessen Erfolg zukünftig von großer Bedeutung sein werden, identifiziert werden. Eine ausführlichere Beschreibung der TrendArena ist in Kapitel 2.3 zu finden. Zur Ermittlung des TrendFits wird jeder identifizierte Trend hinsichtlich seines Einflusses auf das zu untersuchende Geschäftsmodell mit einer Skala von »-2« (stark negative Beeinflussung) bis »+2« (stark positive Beeinflussung) bewertet.

Nach Beendigung der zweiten Phase sollten die aktuellen Geschäftsmodelle sowie neuen Geschäftsmodell-Ideen auf Basis des Technologiesystems und Cross Industry Impacts identifiziert und beschrieben sein. Zur späteren Bewertung dieser dient der ermittelte TrendFit.

### ■ Phase 3/6: Sich vom Wettbewerb abheben

In der dritten Phase der strategieorientierten Geschäftsmodellentwicklung geht es um die Auswahl verschiedener Business Modell (BM)-Optionen anhand der Strukturelemente der Geschäftsmodelle, die die zweite Ebene des Fraunhofer House of BME darstellen. Das Ziel ist, einen sogenannten Konstruktionsplan zu entwerfen, indem die bestehenden Geschäftsmodelle sowie die in der zweiten Phase ermittelten Geschäftsmodell-Ideen bewertet und geclustert werden. Wie bereits beschrieben, ist neben dem TrendFit noch ein weiterer Faktor für die Bewertung notwendig und zwar der

IdentitätsFit. Die Identität einer Organisation wird über deren Alleinstellungsmerkmale beschrieben, die einen Wettbewerbsvorteil darstellen. Folgende Fragen werden dabei in einem intensiven mehrtägigen Workshop zusammen mit den Experten von Fraunhofer beantwortet, um daraus die entscheidenden Alleinstellungsmerkmale herauszuarbeiten: Wie grenzt sich ein Unternehmen von seinen Wettbewerbern ab? Mit welchen Produkten und Dienstleistungen kann es die Bedürfnisse der Kunden bestmöglich befriedigen? Wo liegen seine Stärken, was kann es besser als die anderen? Aufbauend auf den Alleinstellungsmerkmalen kann anschließend der IdentitätsFit abgeleitet werden. Dazu werden für jedes ermittelte Alleinstellungsmerkmal Fragen formuliert, inwieweit z. B. ein Geschäftsmodell von dem Alleinstellungsmerkmal profitiert oder wie wichtig es für das Alleinstellungsmerkmal ist. Diese Fragen werden dann bei der Untersuchung der Geschäftsmodelle mit einer Skala von »1« (gar nicht) bis »5« (sehr stark) beantwortet.

Bevor die bestehenden Geschäftsmodelle (GM) und entwickelten Geschäftsmodell-Ideen (GMI) bewertet werden können, müssen auch die Ideen detailliert werden. Dazu kommt wieder das BM-Blueprint zum Einsatz, mit dem die einzelnen BM-Strukturelemente der Ideen ausgestaltet werden. Anschließend werden auf Basis des Trend- und IdentitätsFits die bestehenden Geschäftsmodelle sowie ausgestalteten Geschäftsmodell-Ideen bewertet und in ein Trend- und Identitätsportfolio eingeordnet (siehe Bild 3). Anhand des Portfolios können die erfolgsversprechenden und zukunftssträchtigen Geschäftsmodelle, also die mit einem hohen Trend- (Werte von 1 bis 2) und IdentitätsFit (Werte von 4 bis 5), ausgewählt werden.

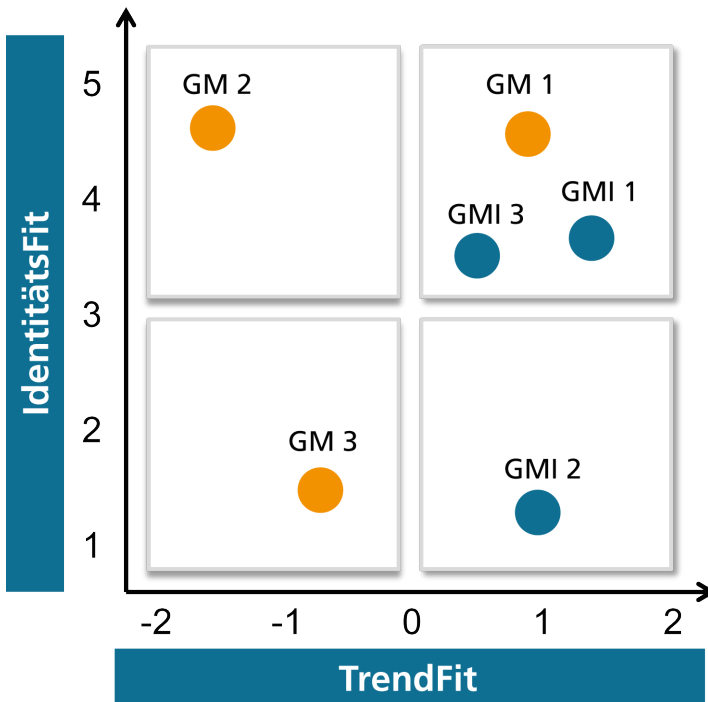


Bild 3. Bewertungs-Cluster für bestehende Geschäftsmodelle (GM) und Geschäftsmodell-Ideen (GMI)

## ■ Phase 4/6: In die Zukunft denken

Bisher wurden zunächst einmal die aktuellen Geschäftsmodelle in ihre strukturellen Einzelteile zerlegt. Anschließend wurden aufbauend auf zukunftssträchtigen Trends und Technologien sowie der strategischen Identität des Unternehmens die Strukturelemente der BM-Optionen ausgearbeitet, um diese diagnostizieren zu können. Mit Abschluss der dritten Phase stehen somit eine konkrete Richtung und Schwerpunkte hinsichtlich der strategischen Inhalte der zukünftigen Geschäftsmodelle fest. In der nächsten Phase erfolgt die Re-Konstruktion, also der Wiederaufbau der Geschäftsmodelle. Dazu werden auf Basis der Ergebnisse der vorherigen Phasen in einem oder mehreren Workshops mit den Fraunhofer-Experten und den Unternehmensvertretern verschiedene Geschäftsmodell-Szenarien entwickelt. Ein Szenario beschreibt eine mögliche zukünftige Situation eines Unternehmens und zeigt auch den Entwicklungsverlauf auf, der zu dieser Zukunftssituation führt. Szenarien sind Zukunftsbilder zur Orientierung im Kontext für neue Geschäftsmodelle und stellen dar, wie sich heutige Trends in der Zukunft entwickeln können. Da die Zukunft keinesfalls eindeutig bestimmt werden kann, werden bewusst mehrere Szenarien bzw. Entwicklungsmöglichkeiten erstellt, um möglichst verschiedene alternative »Zukünfte« abbilden zu können.

In einem ersten Schritt werden die bereits in der TrendArena analysierten Trends zu Trendbündeln zusammengefasst. Aus dem Blickwinkel der Unternehmen werden Trends gebündelt, die thematisch miteinander verwandt sind und ein großes Erfolgspotenzial aufweisen. Beispiele für solche Trendbündel sind u.a. das Internet der Dinge, der Demografische Wandel oder die Künstliche Intelligenz. Anschließend werden daraus die Trendbündel ausgewählt, welche für das jeweilige Unternehmen als besonders relevant und treibend gelten und mit Hilfe von internen und externen Experteninterviews erweitert und konkretisiert. Dabei werden für jedes Trendbündel entsprechende Ausprägungen identifiziert, die mögliche Entwicklungen des Bündels in der weiteren Zukunft darstellen. Beispielsweise könnte für das Trendbündel »Künstliche Intelligenz« die Ausprägung A »Smart Agents (hochintelligente virtuelle persönliche Assistenten) sind so weit entwickelt, dass sie Aufgaben völlig autonom übernehmen« sein. Ausprägung B wäre z. B. »Menschen wehren sich gegen die Produkte der künstlichen Intelligenz, so dass diese sich nicht durchsetzen«.

Durch die Kombination und Verbindung der Ausprägungen und Trendbündel entstehen Szenario-Varianten (siehe Bild 4, Szenario 1, 2 etc.). Die Kombinationen müssen eine hohe interne Homogenität und hohe äußere Heterogenität aufweisen. Sie müssen also nach außen hin gut von den anderen Kombinationen zu unterscheiden sein, aber in sich harmonisieren. Szenario 1 in Bild 4 würde eine zukünftige Situation eines Unternehmens darstellen, in der die Ausprägung D des ersten Trendbündels, die Ausprägung C des zweiten Bündels etc. eintritt. Im weiteren Schritt werden die in Phase drei ausgearbeiteten BM-Optionen in die entwickelten Szenario-Varianten eingeordnet, wodurch die endgültigen Geschäftsmodell-Szenarien entstehen.

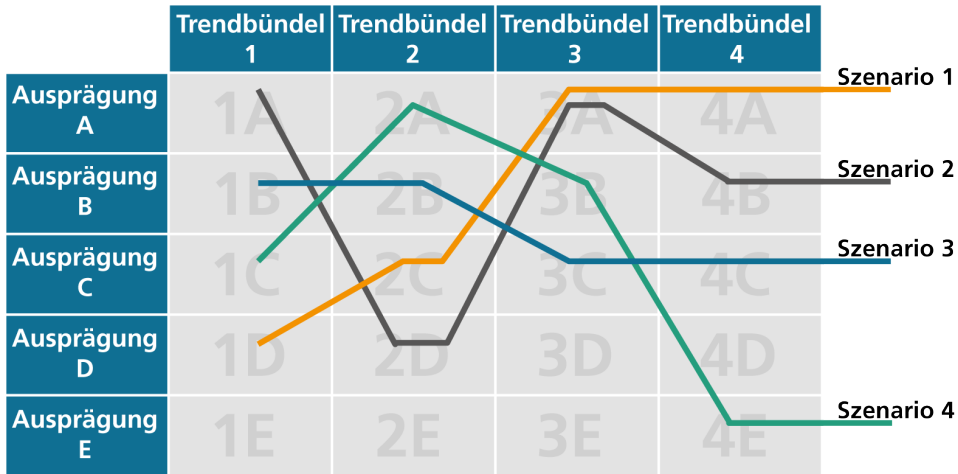


Bild 4. Szenarientwicklung

## ■ Phase 5/6: Auf Herz und Nieren prüfen

Aus den entwickelten Geschäftsmodell-Szenarien wird in der nächsten Phase ein aussagekräftiges Zukunftsbild des Unternehmens abgeleitet. Nachdem in den Phasen zwei bis vier die Geschäftsmodellentwicklung im Vordergrund stand, wird nun die Strategieebene miteinbezogen, um die Geschäftsmodellgestaltung und Strategieplanung miteinander zu vereinen. Zur Formulierung des Zukunftsbildes werden aus den ermittelten Geschäftsmodell-Szenarien allgemein formulierte Hypothesen erstellt, die Aussagen über die Zukunft des Unternehmens machen. Auf Grundlage dieser Hypothesen sowie des ermittelten Trend- und IdentitätsFits in Phase zwei und drei erfolgt die Ausgestaltung des Zukunftsbildes. Das Zukunftsbild stellt dabei ein Wunschbild dar, das beschreibt, wie sich das Unternehmen von Wettbewerbern absetzt. Anhand des Zukunftsbildes können konkrete Strategien geplant und festgelegt werden, um so ein gewünschtes Ziel zu realisieren. Somit wird in dieser Phase eine neue geschäftsmodell-zentrierte Strategie entwickelt. Da eine Strategie den Bezugsrahmen für die Gestaltung von Geschäftsmodellen bildet, können in dieser Phase wiederum neue Geschäftsmodell-Ideen entstehen. Diese werden ebenfalls durch das BM-Blueprint ausgestaltet und auf Basis des Trend- und IdentitätsFit bewertet.

Abschließend wird das ausformulierte Zukunftsbild grafisch aufbereitet. Durch die Verbindung von Bild und Text wird das Verständnis des neuen Zukunftsbildes vertieft. Damit dient es auch zur Erklärung und Vermittlung der damit einhergehenden Veränderungen sowohl gegenüber Mitarbeitern als auch Externen, wie beispielsweise Investoren.

## ■ Phase 6/6: In die Tat umsetzen

In der letzten Phase erfolgt die Umsetzung und Implementierung der ausgewählten Unternehmensstrategie und Geschäftsmodellen, die aufeinander abgestimmt wurden. Es werden allgemein die Chancen und Risiken der Umsetzungsplanung analysiert und auf die Organisation spezifiziert. Mit welchen Gefahren ist bei der Umsetzung zu rechnen, sowohl intern als auch extern? Welche Möglichkeiten und Wachstumspotenziale entstehen durch die Veränderungen? Auf dieser Basis werden die in den vorherigen Phasen ermittelten Geschäftsmodell-Ideen und die bereits bestehenden Geschäftsmodelle anhand der Vision im Rahmen der ausgewählten Strategie zu Fokusbereichen bzw. Geschäftsfeldern zusammengefasst, wie in Bild 5 schematisch dargestellt. Ein Fokusbereich besteht aus mehreren Geschäftsmodellen und bildet in den nächsten Jahren den strategischen Mittelpunkt des Unternehmens. Ausschlaggebend für die Bildung eines Geschäftsfeldes ist, ob dieses in den nächsten fünf bis zehn Jahren ein wesentliches Umsatz- und Renditepotenzial aufweist. Dabei ist es unerheblich, ob der Fokus auf einen wachsenden oder schrumpfenden Markt gelegt wird.

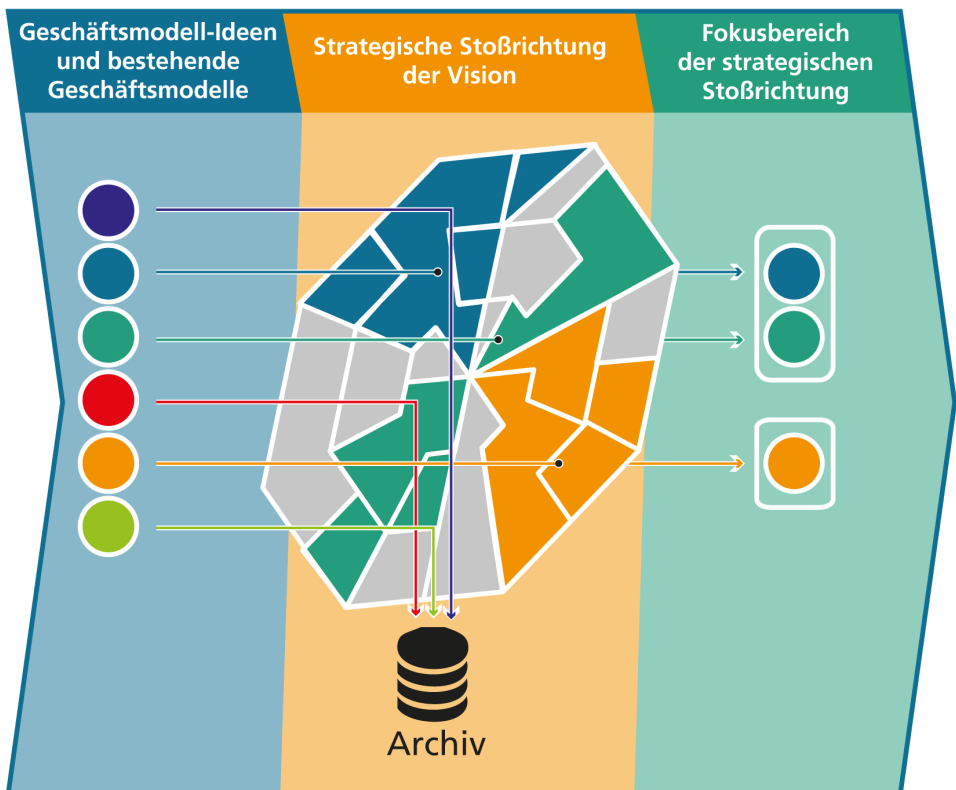


Bild 5. Bildung von Fokusbereichen

Um die Geschäftsfelder bilden zu können, werden die bewerteten Geschäftsmodelle und -Ideen in eine begrenzte Anzahl an Cluster eingeteilt und daraus Handlungsempfehlungen zur Umsetzung abgeleitet.

Es gibt vier Hauptstrategien, die sich aus dem Trend- und Identitätsportfolio ergeben und die eine Organisation hinsichtlich ihres Umgangs mit den ermittelten Geschäftsmodellen und -feldern anwenden kann: Wachstums- und Investitionsstrategie, Abschöpfungsstrategie, Selektionsstrategie und Desinvestitionsstrategie.

Geschäftsfelder, die für die Wachstums und Investitionsstrategie ausgewählt werden, kommt in Zukunft eine besondere wirtschaftliche Bedeutung zu. In diese Geschäftsfelder wird verstärkt investiert, um sie auszubauen und weiterzuentwickeln. Die Organisation rechnet damit, dass diese Bereiche zukünftig maßgeblich zum Erfolg beitragen und deshalb werden diese Geschäftsfelder als erstes unterstützt.

Geschäftsfelder, die der Abschöpfungsstrategie zugeordnet werden, haben für Unternehmen noch eine hohe Identität, spielen aber für die zukünftigen Unternehmenserlöse keine wesentliche Rolle mehr. Sie sind mit den zukünftigen Trends nicht mehr vereinbar, weil sich beispielsweise die politischen Randbedingungen verändern.

Geschäftsfelder der Selektionsstrategie beinhalten zukünftige Trends, sind aber noch nicht fest im Unternehmen verankert. Daher bietet sich der Aufbau eines solchen Geschäftsfeldes beispielsweise durch die Gründung eines Start-ups an.

Bei Geschäftsfeldern, die der Desinvestitionsstrategie zugeordnet werden, empfiehlt es sich, diese aus dem Unternehmensportfolio herauszunehmen. Eine weitere Investition scheint wenig aussichtsvoll zu sein. Daher können diese Ressourcen auf zukunfts-trächtige Geschäftsfelder umverteilt werden.

Sind die zukünftigen Strategien ausgewählt und beschrieben, können daraus die notwendigen Veränderungsbedarfe und Handlungsmaßnahmen beispielsweise im Rahmen der Personal- und Organisationsstruktur abgeleitet werden.

Für Geschäftsmodelle und Geschäftsmodell-Ideen, die bis zu diesem Zeitpunkt keinem der Fokusbereiche zugeordnet werden konnten, jedoch zukünftig relevant sind, wird ein eigener Fokusbereich aufgebaut. Für Geschäftsmodelle, die kaum eine Bedeutung für die Zukunft haben, wird eine Exitstrategie erarbeitet. Bei noch bestehenden Geschäftsmodellen heißt das, es wird eine Abschöpfungsstrategie entwickelt. Geschäftsmodell-Ideen, die momentan irrelevant oder undenkbar erscheinen, werden hingegen dokumentiert und archiviert, damit sie zu einem späteren Zeitpunkt unter veränderten Rahmenbedingungen eventuell wieder verwendet werden können. Denn jede Idee kann zu einem späteren Zeitpunkt an Bedeutung gewinnen bzw. zu anderen Ideen anregen. Gerade im heutigen Zeitalter des stetigen Wandels verändern sich die Rahmenbedingungen sehr schnell.

Sind alle Geschäftsmodelle eingeordnet und Fokusbereiche festgelegt, werden für diese die Potenziale und Handlungsempfehlungen abgeleitet. Ein wichtiger Punkt bei der Umsetzung ist die Untersuchung der Wettbewerber. Aufgrund der sich schnell ändernden Marktbedingungen, muss das Unternehmen ständig sein Umfeld im Auge behalten, um sich an die Veränderungen schnellst möglich anpassen zu können. Deshalb müssen die ausgewählten Strategien und Geschäftsmodelle auch im Rahmen der Umsetzung anhand von Marktpotenzial- sowie Wettbewerbsanalysen konkretisiert werden.

Für eine erfolgreiche Umsetzung müssen jedoch nicht nur externe Faktoren beachtet werden, auch interne Gegebenheiten sind von Bedeutung. Somit wird auf Grundlage des bereits beschriebenen Zukunftsbildes die grundsätzliche Organisationsstruktur festgelegt. D.h. es wird u.a. der generelle Handlungsrahmen sowie die organisatorische Gliederung des Unternehmens definiert. Zusätzlich wird eine Kommunikationsstrategie festgelegt, mit der die Geschäftsmodelle und Strategien sowie die damit einhergehenden Veränderungsbedarfe den Mitarbeitern verständlich erklärt werden. Außerdem soll die Kommunikationsstrategie dazu beitragen, dass nicht nur die Mitarbeiter sondern auch Externe, wie Investoren, von der neuen Unternehmensstrategie überzeugt werden können, und diese auch von den Mitarbeitern gelebt werden. Denn nur dann ist eine solche Veränderung auch erfolgsversprechend. Um das Risiko bei solchen großen Unternehmensveränderungen zu verringern, gibt es die Möglichkeit, die neu entwickelte Strategie und Geschäftsmodelle zunächst in einem Pilotprojekt zu überprüfen. Dazu wird das Geschäftsmodell in einem Teil des Unternehmens oder in einem Marktbereich über einen begrenzten Zeitraum hin getestet. Im Rahmen des Pilotprojekts können die Umsetzbarkeit und Akzeptanz im Unternehmen validiert bzw. entsprechende Veränderungsbedarfe abgeleitet werden.

## ■ Ergebnisse aus der Praxis

Im Rahmen eines zwölf monatigen Projekts bei einem regionalen deutschen Medienhaus wurde der hier vorgestellte Prozess auf seine Umsetzbarkeit und Benutzerfreundlichkeit hin überprüft. Aufgrund der digitalen Transformation durchläuft die Medienbranche in den letzten Jahren eine starke Wandlung. Die Printmedien, wie z. B. die Auflagen der Tageszeitungen, erfahren einen gewaltigen Rückgang. Aber auch Entwicklungen im Medioumfeld machen es notwendig, dass sich die Medienunternehmen auf diese Herausforderungen einstellen. Dies erfordert eine Anpassung und Erneuerung bestehender Geschäftsmodelle sowie der Unternehmensstrategie an die digitale Zukunft. Ziel des Projekts war die Erarbeitung strategieorientierter Geschäftsmodelle auf Basis des entwickelten Zukunftsbildes 2025+ für das Medienhaus. Die Leitung des Projekts hat das Fraunhofer IAO übernommen. Das Medienhaus war in Form eines Geschäftslenkungskreises vertreten. Zusätzlich wurde ein Projektkernteam aufgestellt, sowie externe Fachexperten im Rahmen von Experteninterviews hinzugezogen. Die Umsetzung des Projekts erfolgte entsprechend den in diesem Kapitel

beschriebenen Phasen.

Das erste Ergebnis im Rahmen dieses Projekts war die Identifizierung und Beschreibung von 38 bestehenden Geschäftsmodellen, die thematisch in die vier Hauptkategorien »Multimedialer Marktplatz«, »Verkauf und Vermittlung«, »Agentur-Leistungen« und »sonstige Dienstleistungen« eingeteilt wurden. Das nächste Ergebnis lieferte die Trend Arena, bei der über 100 Personen, inklusive über 30 externe Experten, bezüglich der zukunftssträchtigen Trends interviewt wurden. Insgesamt wurden 200 Trends identifiziert und 4000 Bewertungen erhoben (siehe Bild 6). Anhand dieser Bewertungen wurden die 200 Trends zu 109 verdichtet, die in die folgenden sieben Cluster eingeordnet wurden und zur Ermittlung des TrendFits dienten:

- Kundenverhalten und Werbung
- Journalismus und Medien
- Handel
- Gesellschaftlicher Wandel
- Druck
- Distribution
- Basistechnologie und Internet



Bild 6. Ergebnisse der TrendArena

Im Rahmen interner Experteninterviews und des Workshops in Bezug auf Alleinstellungsmerkmale, bei dem 103 Personen, davon 10 % der Belegschaft des Medien-

hauses, teilgenommen haben, wurden aus insgesamt 22 Alleinstellungsmerkmalen die drei wichtigsten »Qualität«, »Netzwerk« und »Full-Service« ermittelt, die als IdentitätsFit zusammen mit dem TrendFit zur Bewertung und Auswahl der Geschäftsmodelle und -Ideen eingesetzt wurden.

Aus den 109 ermittelten Trends wurden 15 Trendbündel erstellt, mit denen auf Basis der ausgewählten Geschäftsmodelle drei Zukunftsszenarien erstellt wurden. Diese bildeten den Ausgangspunkt für die Ausformulierung und grafische Aufbereitung des Zukunftsbildes 2025+ für das Medienhaus. Auf Grundlage des Zukunftsbildes konnten abschließend 24 neue erfolgsversprechende digitale Geschäftsfelder identifiziert und initiiert werden.

## Literatur

Casadesus-Masanell, R. & Ricart, J. E. (2009). From Strategy to Business Models and to Tactics. Working Paper, 10-036, Harvard Business School.

Stähler, P. (2016). Geschäftsmodell als Analyseeinheit für Strategie. Aufgerufen am 05.11.2015, von <http://www.business-model-innovation.com/definitionen.htm>