

# Der Controlling-Berater

Herausgeber: Gleich/Klein



Band-Herausgeber:  
Andreas Klein

## Business Development

### Controlling von strategischen Wachstumsinitiativen

- > Geschäftsmodelle und Geschäftsfelder entwickeln
- > Wachstumsprojekte planen und steuern
- > Produktinnovation und regionale Expansion
- > Prozessoptimierung und Risikocontrolling

**HAUFE.**

Inklusive Online-Version

Haufe

**Controlling Office**



Der Controlling-Berater

# Strategische Wachstums- initiativen zum Erfolg führen

## Der Controller als Motor der Unternehmensentwicklung

Neue Produkte entwickeln, Prozesse neu gestalten, neue Märkte erschließen – nur wenn dies Management und Mitarbeitern immer wieder gelingt, kann ein Unternehmen auf Dauer erfolgreich sein. Doch dies ist leichter gesagt als getan. Hier sind neben Mut und Ideen auch die richtigen Instrumente für Planung und Steuerung gefragt. Genau darum geht es in dem vorliegenden Buch.

Dabei stehen u. a. die folgenden Fragen im Fokus, auf die das Buch Antworten liefert:

- > Welche Bausteine müssen für ein tragfähiges Geschäftsmodell erarbeitet werden?
- > Wie können neue Geschäftsfelder erkannt und entwickelt werden?
- > Wie können Produktinnovationen erfolgreich entwickelt und im Markt eingeführt werden?
- > Wie wird eine regionale Expansion durch Standortanalysen und Gründung von Tochtergesellschaften unterstützt?
- > Welche Instrumente für Planung, Steuerung und Risikomanagement stehen dem Controlling zur Verfügung?
- > Und nicht zuletzt: Nach welchen Kriterien sollte über einen Projektabbruch entschieden werden?

Der Herausgeber:

Dr. Andreas Klein ist Professor für Controlling und International Accounting an der SRH Hochschule Heidelberg sowie als Berater und Referent tätig.

Die Autoren sind Experten aus der Unternehmenspraxis, der Beratung und der Wissenschaft.

[www.haufe.de/controlling](http://www.haufe.de/controlling)



ISBN: 978-3-648-03317-3  
B1401-0107  
CB-Band 26

# Inhalt

## Kapitel 1: Standpunkt

Das Experten-Interview

*Udo Kraus, Andreas Klein* ..... 15

## Kapitel 2: Grundlagen & Konzepte

Business Development: Bausteine eines Geschäftsmodells

*Bert Erlen* ..... 23

Business Development: Entwicklung neuer Geschäftsfelder

*Bert Erlen* ..... 41

Wachstumscontrolling in komplexen Märkten

*Mario B. Stephan, Roger Kunz-Brenner* ..... 57

Controller als Heiler – Wachstum ohne Innovation macht krank

*Walter Schmidt, Herwig Fridag* ..... 73

## Kapitel 3: Umsetzung & Praxis

Produktentwicklung als effektiver und effizienter Beitrag zu Wachstumsstrategien

*Matthias Schmitt* ..... 95

Standortanalyse für ein mittelständisches Produktionsunternehmen in Südostasien

*Jasmin Burgdorf, Benjamin Zühr, Ina Bilman, Alexander Kaiser* ..... 113

Controlling bei Ausgründung technologieorientierter Unternehmen

*Andrea Badura, Martin Petschnig* ..... 135

Wachstumsstrategien durch Risikomanagement und Risikocontrolling begleiten

*Marc Diederichs, Martin Kießler* ..... 157

Strategische Unternehmenssteuerung am Beispiel eines Automobilzulieferers

*Alexander Sasse, Elisabeth Donath* ..... 177

## Kapitel 4: Organisation & IT

Mittelfristplanung – Ein missverstandenes Instrument

*Guido Kleinhietpaß* ..... 197

Gründung einer Tochtergesellschaft in China <i>Matthias von Daacke</i> .....	209
Supportprozesse als Enabler von Unternehmenswachstum optimieren <i>Robert Paust, Josef Gundel</i> .....	227
Innovationsplanung als Basis strategischer Innovationssteuerung <i>Frank Ahlrichs</i> .....	247
<b>Kapitel 5: Literaturanalyse</b>	
Literaturanalyse .....	269
Stichwortverzeichnis.....	277

# Business Development: Entwicklung neuer Geschäftsfelder

- Die Entwicklung neuer Geschäftsfelder ist aufwendig. Sie beansprucht Zeit und Personalressourcen und kann nicht „nebenbei“ erledigt werden.
- Die Umgebung eines Geschäftsfelds umfasst die angestrebten Zielmärkte mit ihrem Wettbewerbsumfeld sowie die dort wirksamen Trends. Die Umgebung muss nicht nur analysiert werden, auch die dort wirksamen Kraftfelder sind für den Erfolg existenziell bedeutsam.
- Globalisierung, Marktdruck und epochale technologische Veränderungen haben neue strategische Optionen eröffnet und neue Unternehmenspraktiken hervorgebracht. Sie zu studieren eröffnet neue Denkmuster und Entwicklungslinien.
- Ohne fundiertes Controlling von Business Plan und Innovationsprozess können strategische Prozesse versanden und Unternehmen scheitern, auch wenn die eigentliche Idee gut ist. Controllern kommt hier eine Schlüsselrolle zu, die in den einzelnen Phasen jeweils erläutert wird.

Inhalt	Seite
1	Ein Geschäftsmodell entwickeln ..... 43
2	Die strategische Umgebung eines Geschäftsmodells: Märkte und Trends ..... 43
2.1	Schlüsseltrends ..... 44
2.2	Marktkräfte ..... 45
2.3	Wettbewerbskräfte ..... 46
2.4	Makroökonomische Kräfte ..... 46
3	Neue Optionen der strategischen Entwicklung von Unternehmen ..... 47
3.1	Die Idee der Entflechtung ..... 47
3.2	Das „Four Actions Framework“ ..... 49
3.3	Das offene Unternehmen ..... 50
4	Die SWOT-Analyse des Geschäftsmodells ..... 52
5	Der Prozess der Geschäftsmodellentwicklung ..... 53
5.1	Mobilisierung ..... 54
5.2	Verstehen ..... 54

5.3	Gestalten .....	54
5.4	Implementieren .....	55
5.5	Durchführen .....	55
6	Fazit .....	56
7	Literaturhinweise .....	56

---

### ■ Der Autor

**Bert Erlen**, selbstständiger Trainer und Coach für Unternehmensführung mit den Schwerpunkten Business Development, Controlling und Führen mit strategischen Kennzahlen sowie Teamentwicklung. Außerdem ist er Berater für Führungskräfteentwicklung und Referent bei der Haufe Akademie.

## 1 Ein Geschäftsmodell entwickeln

Die Entwicklung eines neuen Geschäftsmodells ist ein sehr aufwendiger Prozess. In seinem Verlauf werden Marktgegebenheiten und Marktchancen analysiert, Strategien für eine erfolgreiche Marktbearbeitung diskutiert und der Business Case schließlich umgesetzt. Dieser Beitrag zeigt, welche Aufgaben und Aspekte dabei zu beachten sind..

In Kapitel 2 wird mit Schlüsseltrends, mit Marktkräften, mit Wettbewerbskräften und den makroökonomischen Kräften die strategische Umgebung eines Geschäftsmodells beschrieben. Kapitel 3 gibt dann einen Überblick über neue Optionen der strategischen Entwicklung von Unternehmen.

Um die Stärken und Chancen, aber auch die Schwächen und Risiken der Geschäftsmodellideen herauszuarbeiten, gibt Kapitel 4 Hinweise zur SWOT-Analyse. Kapitel 5 zeigt den Prozess der Geschäftsmodellentwicklung auf und macht die Ziele und Aufgaben, die Erfolgsfaktoren und Gefahren jeder Prozessphase deutlich.

Die Entwicklung und die Weiterentwicklung von Geschäftsmodellen sind die zentrale Aufgabe der Unternehmensführung. Controller sind dabei die Berater des Top-Managements. Ihnen kommt eine herausragende Bedeutung zu, da sie Daten sammeln und aufbereiten, den Prozess begleiten und Empfehlungen abgeben.

In jedem Abschnitt wird im Folgenden erwähnt, wie Controller den Prozess absichern können.

## 2 Die strategische Umgebung eines Geschäftsmodells: Märkte und Trends

Um die Wirkungen des Umfelds auf ein Geschäftsmodell zu untersuchen, sollten 4 Analysebereiche betrachtet werden: Schlüsseltrends, die Kräfte des Zielmarkts, die Wettbewerbskräfte der Zielbranche sowie makroökonomische Kräfte im Umfeld (vgl. Abb. 1<sup>1</sup>).

Controller sammeln Informationen und bereiten diese in Berichten auf: Trendanalysen, Wettbewerbsanalysen, Marktanalysen, Zielgruppenanalysen etc. Wichtig ist die Relevanz der Daten, was angesichts eines noch schwammigen Geschäftsmodellentwurfs aber schwierig ist. Die Gefahr ist dementsprechend eine Überrecherche. Auch kann eine Bevorzugung eines bestimmten Geschäftsmodells den Blick verengen und es könnten chancenreiche Möglichkeiten außer Acht bleiben.

Controller  
recherchieren und  
bereiten Daten  
auf

---

<sup>1</sup> In Anlehnung an Osterwalder/Pigneur, Business Model Generation, 2011, S. 205.

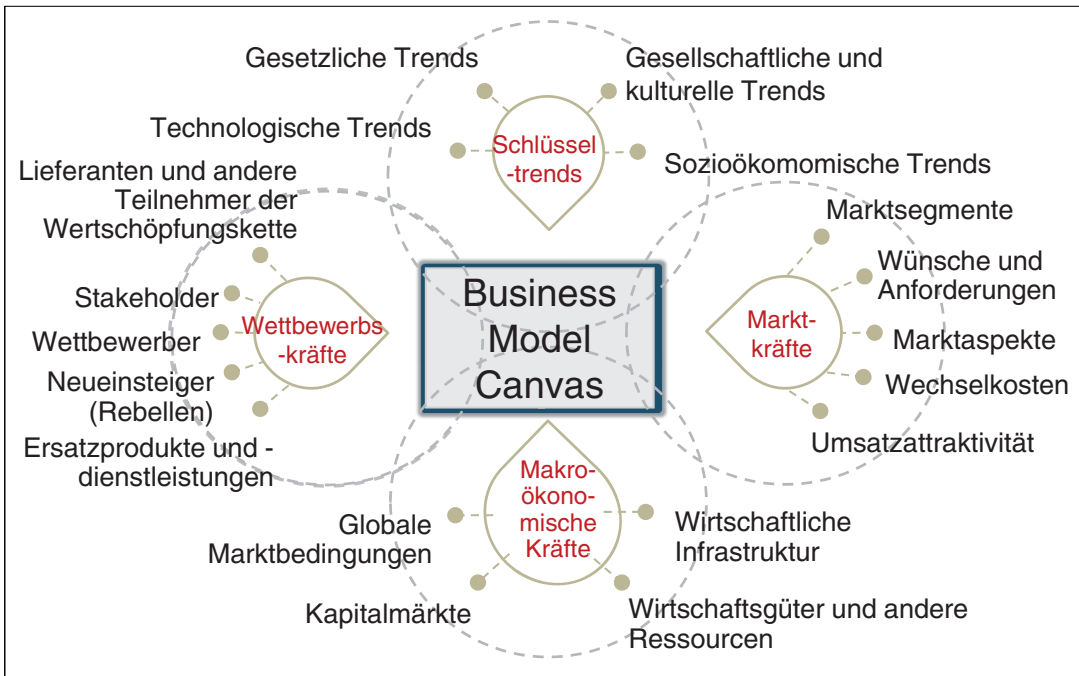


Abb. 1: Die Umgebung eines Geschäftsmodells<sup>2</sup>

Controller haben großen Einfluss

Mit ihren Recherchen, ihrer Informationshoheit und der Notwendigkeit der Auswahl haben Controller einen großen Einfluss auf die weitere Geschäftsmodellentwicklung. Hier sind Mut, Gespür und Augenmaß gefordert.

## 2.1 Schlüsseltrends

Ständige Umfeldveränderungen

Schlüsseltrends sind die großen Umfeldveränderungen, denen Märkte unterworfen sind: gesellschaftlich, kulturell, sozioökonomisch, technologisch und gesetzlich. Der bedeutendste Trend unserer Zeit ist das Internet in Verbindung mit dem Einfluss der IT in nahezu allen Lebensbereichen. Jedermann kann heute internationale persönliche Kontakte pflegen, virtuelle Teams arbeiten rund um den Globus zusammen, die Automatisierung ermöglicht ungeahnte Effizienzsteigerungen in Produktionsprozessen, der globale Kapitalmarkt beeinflusst die wirtschaftliche Entwicklung ganzer Volkswirtschaften etc. Wer hätte vor 30 Jahren diese Veränderungen für möglich gehalten?

<sup>2</sup> Zur Darstellung des Geschäftsmodells in der Business Model Canvas vgl. Erlen, Business Development: Bestandteile eines Geschäftsmodells, 2013.



Die zentrale Frage ist, welche Auswirkungen ein Trend auf das Geschäftsmodell hat.

### **Beispiel: Sozioökonomische und gesellschaftliche Trends im Pharmagroßhandel**

Der Pharmagroßhändler GEHE hat vor 10 Jahren seine Wachstumsstrategie darauf ausgerichtet, dass das in einigen europäischen Ländern noch gültige Apothekerprivileg<sup>3</sup> vor dem Europäischen Gerichtshof keinen Bestand hat – ein erhoffter gesetzlicher Trend. Dementsprechend wurden Ladenlokale in Innenstadtlagen erworben sowie die bis dahin einzige deutschlandweit bekannte Apothekenmarke DocMorris akquiriert, um nach dem Gerichtsurteil und den dann zu ändernden gesetzlichen Rahmenbedingungen eine Apothekenkette in Deutschland aufbauen zu können. Das Urteil fiel aber anders aus, das Apothekerprivileg besteht weiter – und die Strategie ist nicht aufgegangen. DocMorris wurde mit großem Verlust verkauft.

Beispiele für andere Trends sind die Alterung der Bevölkerung (sozioökonomischer Trend), das sich rasant ändernde Konsumverhalten (gesellschaftlicher Trend), die Urbanisierung (kultureller Trend) etc.

## **2.2 Marktkräfte**

Die Marktkräfte lassen sich mit folgenden Fragen analysieren:

- Welches sind die wichtigsten Kundensegmente?
- Welchen Kundennutzen können wir befriedigen?
- Welche Aspekte beeinflussen den Markt?
- Haben die Kunden hohe Wechselkosten zu anderen Angeboten?
- Wo winken hohe Gewinnmargen?

### **Beispiel: Marktkräfte im Pharmagroßhandel**

Für den Pharmagroßhändler GEHE ist das Kundensegment die Apotheken in Deutschland. Der Kundennutzen ist die hohe Verfügbarkeit der Medikamente und sonstigen Produkte – die Produkte müssen innerhalb weniger Stunden angeliefert worden sein. Wichtige Marktaspekte sind zum einen die Kostenexplosion im Gesundheitswesen und zum anderen die Notwendigkeit, angesichts der sehr hohen Verfügbarkeit viele dezentrale Lager vorhalten zu müssen.

Die Wechselkosten zu anderen Großhändlern sind für die GEHE-Kunden, die Apotheken, sehr gering, im Übrigen haben sie dem Unternehmen den Kauf von DocMorris – eines Wettbewerbers – verübelt. Signifikante Gewinnmargen sind in der engen Wettbewerbssituation für GEHE nur zu erzielen, wenn die Logistikkette hocheffizient und damit extrem kostengünstig gestaltet ist.

---

<sup>3</sup> In Deutschland darf ein Apotheker nur bis zu 3 Apotheken betreiben, sodass der Aufbau einer Einzelhandelskette im Apothekenbereich nicht möglich ist.

### 2.3 Wettbewerbskräfte

Die Wettbewerbskräfte lassen sich mit folgenden Fragen analysieren:

- Welche Bedeutung haben Lieferanten, andere Teilnehmer unserer Wertschöpfungskette und sonstige Stakeholder?
- Wer sind die relevanten Wettbewerber?
- Gibt es potenzielle Neueinsteiger und wie ist ihr Geschäftsmodell im Vergleich mit unserem gestaltet?
- Können Kunden auf andere Produkte und Dienstleistungen ausweichen, die ihnen den gleichen Nutzen bieten wie unser Angebot?

#### **Beispiel: Wettbewerbskräfte im Pharmagroßhandel**

Bei GEHE sind Lieferanten im Wesentlichen die großen Pharmahersteller, auf deren Produkte und Lieferlogistik der Großhändler angewiesen ist. Ein bedeutender Stakeholder sind die staatlichen und halbstaatlichen Organisationen, die den Kostendruck im Gesundheitswesen steuern. Wettbewerber sind andere Pharmagroßhändler in Deutschland, beispielsweise Phoenix, Sanacorp und Noveda, sowie zahlreiche kleinere regionale Gesellschaften.

Die Gefahr potenzieller Neueinsteiger erscheint angesichts der großen Investitionen in die Logistik gering. Dem steht allerdings gegenüber, dass die Wechselkosten der Kunden vernachlässigbar und die Markenbindung eher schwach ist. Vielleicht könnte ein Neueinsteiger mit Serviceangeboten punkten, die einen bislang unbekanntem Zusatznutzen böten.

### 2.4 Makroökonomische Kräfte

Hier geht es um die Analyse der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen unseres Geschäftsmodells: Wächst die Wirtschaft oder schrumpft sie in unseren Zielmärkten? Welche Chancen bieten die Kapitalmärkte: Ist Risikokapital leicht oder nur zu hohen Kosten verfügbar? Wie sieht es mit der Verfügbarkeit anderer essenzieller Ressourcen aus, insbesondere Rohstoffe und Personal? Und welchen Rahmen bietet die ökonomische und gesetzliche Infrastruktur für unser Geschäftsmodell?

#### **Beispiel: Makroökonomische Einflüsse auf Pharmagroßhandel**

Für GEHE dürften die wirtschaftlichen Schwankungen nicht so bedeutsam sein, da der Krankheitsstand der Bevölkerung (als Indikator für den Bedarf an Medikamenten) davon relativ unabhängig ist. Umso wichtiger ist angesichts der hohen Kapitalbindung der Zustand des Risikokapitalmarkts. Wiederum unbedeutender sind Rohstoffe und hochausgebildetes Personal, während die gesetzliche Infrastruktur in Form von Lobbyarbeit und Einfluss auf Medikamentenpreise ein kritischer Erfolgsfaktor in der Branche sein dürfte.

Controller müssen bei der Umgebungsanalyse sehr gewissenhaft vorgehen, weil hier Vorentscheidungen für den gesamten weiteren Prozess getroffen werden.

### 3 Neue Optionen der strategischen Entwicklung von Unternehmen

Aber wohin soll die Reise gehen? Wie soll sich unser Geschäftsmodell verändern? Welche strategischen Optionen könnten sich ergeben?

Unter dem großen Druck der Globalisierung, der Renditeforderungen der Kapitalmärkte, aber auch unter dem Einfluss der immensen technologischen Veränderungen haben sich einige grundlegend neue Formen der strategischen Entwicklung ausgebildet. Die Idee der unternehmerischen Trennung von geschäftlichem Handeln, der „Entflechtung“, wird in Kapitel 3.1 dargestellt. Kapitel 3.2 beschreibt die 4 Schlüsselfragen, mit denen die strategische Logik eines Geschäftsmodells überprüft werden kann. Und schließlich verdeutlicht Kapitel 3.3, wie Unternehmen ihren Erfahrungs- und Know-how-Schatz wertsteigernd einbringen können.

Große Geschäftsmodellinnovationen

Controller müssen diese Entwicklungen im Blick haben, um die Marktveränderungen ihrer Unternehmen einordnen und mitgestalten zu können.

Controller müssen beobachten

#### 3.1 Die Idee der Entflechtung

Jedes Unternehmen beschäftigt sich mit 3 Arten von unternehmerischen Aufgaben: der Gestaltung von Kundenbeziehungen, der Innovation von Produkten sowie dem Management der betrieblichen Prozesse und Infrastruktur.<sup>4</sup> Diese 3 zentralen Aufgaben erfordern jedoch grundsätzlich unterschiedliche Herangehensweisen und funktionieren nach unterschiedlichen Erfolgsfaktoren.

Es gibt 3 grundsätzlich verschiedene Geschäftsarten ...

Der Aufbau von Kundenbeziehungen ist langwierig und kostspielig und erfordert Verbundvorteile. Demgegenüber ist der Hauptfaktor für Produktinnovation Schnelligkeit, was einem langwierigen Management von Kundenbeziehungen und unternehmensinternen Schnittstellen widerspricht. Das fixkostenbelastete Infrastrukturmanagement wiederum verlangt nach Mengenvorteilen, nicht nach Geschwindigkeit und Verbund.

... mit ganz unterschiedlichen Erfolgsfaktoren

Auch ist das Produktinnovationsmanagement eher mitarbeiterfokussiert und basiert auf Kreativität und Wissen. Beim Infrastrukturmanagement sind dieser Freiraum und diese Entfaltungsmöglichkeiten eher störend,

---

<sup>4</sup> Vgl. Hagel/Singer, Harvard Business Review 1999.

denn hier stehen Effizienz und Kostenoptimierung im Vordergrund. Und schließlich beschäftigen sich beide Bereiche eher mit sich selbst, während das Kundenbeziehungsmanagement die Kunden und ihre Bedürfnisse im Blick hat.

Geschäftsarten  
und Erfolgs-  
faktoren im  
Überblick

Diese Dreiteilung erklärt viele der Kulturkonflikte, die es in Unternehmen gibt: Produktentwicklung versus Marketing, Vertrieb versus Produktion und alle gegen die Prozessoptimierer. Diese Konflikte führen zu hohen Transaktionskosten. Abb. 2 gibt einen Überblick über die Unterschiedlichkeit der 3 unternehmerischen Aufgabengebiete.

	<b>Produktinnovation</b>	<b>Kundenbeziehung</b>	<b>Infrastrukturmanagement</b>
Wirtschaft	Früher Markteintritt ermöglicht das Fordern von Spitzenpreisen und den Erwerb großer Marktanteile; Geschwindigkeit ist der Schlüssel.	Die hohen Kosten der Kundenakquise machen eine hohe Kundenausschöpfung erforderlich; Verbundvorteile sind der Schlüssel.	Hohe Fixkosten fordern große Mengeneinheiten, um geringe Stückkosten zu erlangen; Mengenvorteile sind der Schlüssel.
Kultur	Kampf um Talent; niedrige Eintrittsbarrieren; viele kleine Mitspieler florieren.	Kampf um Reichweite; rasche Konsolidation; einige wenige große Mitspieler dominieren.	Kampf um Größe; rasche Konsolidation; einige wenige große Mitspieler dominieren.
Wettbewerb	Mitarbeiterzentriert; die wenigen großen Stars werden verhätschelt.	Hochgradig dienstleistungsorientiert; der Kunden steht an erster Stelle.	Kostenfokussiert; Schwerpunkt auf Standardisierung, Vorhersagbarkeit und Effizienz.

Abb. 2: Die 3 grundlegenden unternehmerischen Aufgaben<sup>5</sup>

Der Kostendruck hat in einigen Branchen dazu geführt, dass sich Unternehmen entlang dieser 3-Teilung aufspalten. Die entflochtenen Unternehmen sind in ihrem jeweiligen Metier fokussierter und müssen intern weniger Zielkonflikte aushandeln. Sie sparen Transaktionskosten und überlassen die Aushandlungsprozesse dem Markt. Controller müssen sich insbesondere die Frage stellen, welcher Art von Unternehmen sie eigentlich angehören. Daraus kann und sollte ein intensiver Dialog über die Kultur und das Selbstverständnis des Unternehmens entstehen, an dessen Ende eine klare Entscheidung für und gegen bestimmte Funktionsbereiche stehen kann.

<sup>5</sup> Hagel/Singer, Harvard Business Review 1999.

**Beispiel: Entflechtung in der Telekommunikationsbranche**

Aus den staatlichen Telefongesellschaften von früher sind heute Telekomanbieter geworden, die ihren Kunden „nur noch“ die reine Kommunikationsdienstleistung anbieten – Kundenbeziehungsmanagement. Für die Produkte und Inhalte arbeiten sie mit kleineren, dynamischeren und kreativeren Firmen zusammen, die einen konstanten Strom an neuen Technologien, an Dienstleistungen und an Mediencontent sicherstellen. Und die Infrastruktur haben sie an große Netzwerkausrüster und Netzbetreiber wie Nokia Siemens Networks, Ericsson und Alcatel Lucent ausgelagert, die konsequent kostenfokussiert arbeiten.

Erfolgsentscheidend ist allerdings die Frage, wie ein Unternehmen trotz Entflechtung die gesamte Wertkette immer noch kontrollieren und damit seine auskömmliche Marge sichern kann. Die Autohersteller schaffen das: Sie haben größere Gewinnmargen als ihre Zulieferer. Anders im viel weniger nach dem Gesetz der Masse funktionierenden Flugzeugbau: Mit der Know-how-Verlagerung in frühere Stufen der Wertkette wächst die technologische Abhängigkeit und damit die Lieferantenpreise.

Vorsicht vor  
möglichen  
Verschiebungen  
der Marktmacht

**3.2 Das „Four Actions Framework“**

Ein häufiger Gegensatz: Kunden erwarten einen Mehrwert, Produzenten wollen Kosten sparen. Das vorangehende Kapitel machte deutlich, welche Fliehkräfte der Zielkonflikt zwischen (Kunden-)Wertsteigerung und Kostensenkung entfalten kann. Jedes Unternehmen muss hier ständig seinen optimalen Weg erforschen und finden.

Wertsteigerung  
VERSUS  
Kostensenkung

Bisweilen jedoch kann der Verzicht auf kostenintensive Teile der Wertschöpfung sogar mit einem zusätzlichen Mehrwert für den Kunden kombiniert werden: Brauchen Geschäftsreisende im Hotel einen Loungebereich? Oder Airline-Kunden eine Sitzplatzreservierung? Kann der Möbelkäufer seine Möbel nicht auch selbst aufbauen? Das Weglassen senkt signifikant die Kosten und kann zum einen in Preissenkungen weitergegeben werden und eröffnet zum anderen Spielräume für die Finanzierung relevanterer Mehrwerte.

Kim und Mauborgne haben in ihrem Konzept der Blue Ocean Strategy<sup>6</sup> mit dem „Four Actions Framework“ (vgl. Abb. 3) daraus eine Handlungsempfehlung mit 4 Ausprägungen erstellt:

Wertsteigerung  
UND  
Kostensenkung

<sup>6</sup> Kim/Mauborgne, Blue Ocean Strategy, 2005.

Kostensenkung	Mehrwertgenerierung
ELIMINIEREN	AUFSTOCKEN
Welche Faktoren können Sie eliminieren, mit denen in Ihrer Branche lange Zeit konkurriert wurde?	Welche Faktoren sollten weit über den Branchenstandard hinaus aufgestockt werden?
REDUZIEREN	ERZEUGEN
Welche Faktoren sollten weit unter den Branchenstandard reduziert werden?	Welche Faktoren sollten geschaffen werden, die in der Branche nie zuvor angeboten wurden?

Abb. 3: Das Four Actions Framework<sup>7</sup>

**Beispiel: Innovation Nintendo Wii**

Der Markt für Computerspiele konzentrierte sich traditionell auf Hardcore-Anwender, die immer ausgefeiltere Grafik und immer anspruchsvollere Technik forderten. Indem Nintendo mit seiner Wii aber den Schwerpunkt weg von der technologischen Leistung auf eine bis dato nicht gekannte Interaktivität und Möglichkeit zum körperorientierten Computerspiel verlagerte, konnten völlig neue Kundengruppen im Bereich der Hobbyspieler angesprochen werden; der Spaßfaktor stieg. Das bei der Technik eingesparte Geld wurde in die neue Motion-Control-Technologie investiert und der Konsolenverkauf konnte signifikant gesteigert werden.

Controller müssen unbequeme Fragen stellen

Controller sollten mit den in Abb. 3 angegebenen Fragen das eigene Geschäftsmodell herausfordern. In der Diskussion mit Kunden und indem repräsentative Kunden in der Nutzung des Angebots beobachtet werden, ergeben sich immer wieder Erkenntnisse über Veränderungen in deren Bedürfnissen und über deren Nutzenstruktur. Controller brauchen hier einen engen Kontakt zum Markt, Kommunikationsfähigkeit und ein gutes Urteilsvermögen.

**3.3 Das offene Unternehmen**

Wissen ist immer weniger exklusiv

Die Idee des offenen Unternehmens ist die vielleicht revolutionärste der hier dargestellten Innovationsideen. Es geht um nicht weniger als um die Öffnung des für viele Unternehmen Allerheiligsten, des Innovations-Know-hows, für externe Partner. Denn in einer Welt des Wissensüberflusses wäre es 1. zu teuer und 2. ist es unmöglich, das gesamte relevante Wissen zu einem Problemfeld exklusiv nutzen zu können. Abb. 4

<sup>7</sup> Osterwalder/Pigneur, Business Model Generation, 2011, S. 231.

vergleicht die grundlegenden Glaubenssätze einer geschlossenen und einer offenen Innovationskultur.

Geschlossene Innovation	Offene Innovation
Die klugen Köpfe arbeiten für uns.	Wir müssen mit den klugen Köpfen sowohl innerhalb als auch außerhalb unseres Unternehmens zusammenarbeiten.
Wir selbst müssen gewinnbringende Innovationen entdecken und vermarkten.	Externe F+E ist eine unerschöpfliche Quelle für Innovationen. Interne F+E kann daraus Wertschöpfung generieren.
Wenn wir einen Großteil der besten Forschung in einer Branche machen und den Großteil der besten Ideen schaffen, sind wir die Gewinner.	Wir können auch von externer Forschung profitieren. Wenn wir den bestmöglichen Gebrauch von internen als auch von externen Ideen machen, sind wir die Gewinner.
Wir sollten unseren Innovationsprozess kontrollieren, damit unsere Wettbewerber nicht von unseren Ideen profitieren.	Wir sollten davon profitieren, dass andere unsere Innovationen nutzen und wir sollten das geistige Eigentum anderer kaufen, wann immer es unseren eigenen Interessen dient.

Abb. 4: Vergleich der offenen mit der geschlossenen Innovationskultur<sup>8</sup>

Henry Chesbrough, der den Begriff des Open Business Models<sup>9</sup> prägte, beschreibt 2 Arten von Know-how-Transfer: von außen nach innen und von innen nach außen.

**Beispiel: Offene Unternehmen**

Procter + Gamble beispielsweise nutzt externes Wissen auf 3 Arten:

1. durch Beziehungen zu Forschern an Universitäten und in anderen Unternehmen, um die Außenwelt systematisch nach Innovationsideen abzusuchen,
2. durch das Ausloben von Honoraren für fachkundige Problemlösungen auf speziellen Internetplattformen sowie

<sup>8</sup> In Anlehnung an Chesbrough, Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape, 2003, und Wikipedia, 2009, in Osterwalder/Pigneur, Business Model Generation S. 115.

<sup>9</sup> Chesbrough, Open Business Models 2006.

3. durch einen systematischen Kontakt zu Ruheständlern, die an der Weitergabe ihrer Ideen interessiert sind.

Procter + Gamble zahlt für gute Ideen, die das Unternehmen dann intern zu neuen Wertangeboten umsetzt: Wissenstransfer von außen nach innen.

GlaxoSmithKline dagegen betreibt einen Patente-Pool (von innen nach außen), in dem es eigenes, aber ungenutztes Know-how zur Verfügung stellt. Externe sollen dieses Wissen nutzen und vermarkten, damit Medikamente in ärmeren Ländern auch für nicht so häufige Krankheiten entwickelt werden. Unternehmen lizenzieren ihr brachliegendes Wissen gegen eine Lizenzgebühr und steigern so ihren Umsatz.

Controller müssen  
sorgfältig  
beobachten

Wenn Controller erkennen, dass entweder die eigene Forschungsabteilung zu teuer wird, dass erfolgskritisches Know-how nur am externen Markt zur Verfügung steht oder dass durch brachliegendes Wissen Umsatzmöglichkeiten verloren gehen, sollten sie entsprechende Veränderungen vorschlagen. Wie bereits beim Four Actions Framework in Kapitel 3.2 sind hier Querdenker-Qualitäten und Durchsetzungskraft gefordert.

## 4 Die SWOT-Analyse des Geschäftsmodells

Eine  
SWOT-Analyse ist  
unverzichtbar

Die SWOT-Analyse ist ein Klassiker, der auch hier nicht fehlen darf. Jedes Element des Geschäftsmodells muss auf seine Stärken und seine Schwächen hin untersucht und für jeden Aspekt müssen Chancen und Risiken erforscht werden. Hier mögliche Leitfragen.<sup>10</sup>

Zum Wertangebot:

- Ist es gut auf die Kundenbedürfnisse abgestimmt? Sind die Kunden zufrieden? Gibt es Verbundsynergien? (Stärken/Schwächen)
- Gibt es bessere Wettbewerbsprodukte oder Ersatzprodukte? (Risiken)
- Können wir unsere Produkte noch verbessern? (Chancen)

Zur Kundenschnittstelle:

- Wie gut ist die Kundensegmentierung und wie groß die Kundenfluktuation? Sind Vertriebskanäle effizient und effektiv? Ist unsere Marke stark? (Stärken/Schwächen)
- Drohen Marktsättigung oder verstärkter Wettbewerbsdruck? Sind Kundenbeziehungen potenziell belastet? (Risiken)
- Wachsen Märkte? Können wir neue oder verbesserte Vertriebskanäle nutzen? Gibt es qualitatives oder quantitatives Verbesserungspotenzial bei der Kundenpflege? (Chancen)

---

<sup>10</sup> Vgl. Osterwalder/Pigneur, Business Model Generation, 2011, S. 221 ff.



Zur Infrastruktur:

- Wie schwer sind Schlüsselressourcen zu kopieren oder Schlüsselaktivitäten nachzuahmen? Wie verlässlich sind Partnerbeziehungen? Wie effizient ist unser Infrastrukturmanagement? (Stärken/Schwächen)
- Sind Qualität oder Quantität von Schlüsselressourcen oder Schlüsselaktivitäten gefährdet? Sind wir zu abhängig von Partnern? (Risiken)
- Könnten Schlüsselressourcen besser oder billiger bezogen werden? Gibt es Möglichkeiten zum Outsourcing? Könnten Partner unser Wertangebot, Cross-selling-Möglichkeiten oder unsere Kundenbeziehung verbessern? (Chancen)

Zu Kosten und Einnahmen

- Sind die Gewinnspannen hoch und die Gewinne vorhersagbar? Sind Einnahmequellen vielfältig und vorhersagbar? Ist die Kostenstruktur effizient und konsistent? Wie ist die Notwendigkeit zur Vorfinanzierung? (Stärken/Schwächen)
- Bedrohen Wettbewerber oder neue Technologien unsere Gewinnspanne? Wie groß ist die Abhängigkeit von einzelnen Einnahmequellen, welche könnten künftig wegfallen? Drohen Kosten aus dem Ruder zu laufen? (Risiken)
- Wie können wir Einnahmen erweitern? Gibt es Cross-selling-Potenzial? Können wir durch wiederkehrende Einnahmen den Umsatzstrom, verstetigen? Können wir Kosten reduzieren? (Chancen)

Im Falle bestehender Geschäftsmodelle müssen Controller diese und andere Fragen laufend stellen, der Überwachungsprozess sollte institutionalisiert werden. Im Rahmen der Geschäftsmodellinnovation können Fragenkataloge erarbeitet werden, die den Entwicklungsprozess begleiten und steuern können.

Controller müssen SWOT-Analyse überwachen

## 5 Der Prozess der Geschäftsmodellentwicklung

Der Prozess der Geschäftsmodellentwicklung vollzieht sich in 5 Stufen (vgl. Abb. 5)



Abb. 5: Die Phasen der Geschäftsmodellentwicklung<sup>11</sup>

<sup>11</sup> Osterwalder/Pigneur, Business Model Generation, 2011, S. 252 ff.

Jede Phase hat spezifische Ziele, Erfolgsfaktoren, Aktivitäten und Gefahren.

### 5.1 Mobilisierung

Die Phase der Mobilisierung soll das Entwicklungsprojekt vorbereiten: Festlegung von Projektzielen, eine erste Diskussion vorläufiger Ideen und die Zusammenstellung eines Projektteams. Auf diesen Punkt sollte die meiste Beachtung gelegt werden, da der Erfolg der gesamten Maßnahme entscheidend davon abhängt, welche Erfahrungen und Kenntnisse, aber auch welche Durchsetzungskraft in die Organisation im Projekt entwickelt werden kann. Der mit neuen Geschäftsmodellen einhergehende Veränderungsdruck ist enorm, sodass das oberste Unternehmensmanagement auf jeden Fall seine hierarchische Kraft entfalten können muss.

Die große Gefahr in dieser besteht darin, dass die anfänglichen Ideen in der anfänglichen Euphorie überbewertet werden.

### 5.2 Verstehen

Recherchieren, analysieren, verstehen  
Diese Phase ist sehr zeit- und rechnerintensiv. Die Projektteammitglieder müssen das Umfeld abfragen, potenzielle Kunden untersuchen, Experten interviewen. Sie müssen untersuchen, was bereits versucht wurde, mögliche Misserfolge analysieren und ganz allgemein Ideen und Meinungen zur Geschäftsmodellidee sammeln.

Gefahr der Überrecherche  
Aber auch nicht zu viel! Es braucht ein ausgewogenes Verhältnis zwischen der Zielsetzung und dem Rechercheaufwand, sonst besteht die Gefahr, sich in einem Informationswust zu verlieren und das Projektziel aus den Augen zu verlieren. Andererseits sollte man auch nicht vorschnell in nur eine Richtung denken, da dadurch eine möglicherweise lukrativere Option gar nicht ins Blickfeld kommt.

Querdenken!  
Wichtig sind ein eingehendes Verständnis des Zielmarkts und die Fähigkeit und Bereitschaft, über die traditionellen Grenzen hinauszuschauen. Hier bedarf es einer sensiblen und differenzierten Begleitung durch die Projektleitung und das Management.

### 5.3 Gestalten

Ideen testen und auswählen  
Nach Recherche, Information und Eruiierung der Möglichkeiten werden gangbare Optionen herausgearbeitet. In einem Brainstorming-Prozess wählt man die besten aus. Hieraus werden Prototypen anhand von Business-Plänen erstellt, getestet und bewertet, um schließlich das lohnens-

werteste Geschäftsmodell auszuwählen. Dabei sollten Mitarbeiter aus der Organisation einbezogen werden, um deren Expertise und Erfahrung zu nutzen, aber auch um Akzeptanz für die anstehenden Veränderungen aufzubauen.

Das Testen benötigt viel Zeit und wiederum die Fähigkeit, über den Mainstream, den Status quo hinauszudenken und die traditionellen Marktgesetze infrage zu stellen. Dementsprechend besteht die Gefahr, gewagte Ideen zu verwässern oder zu unterdrücken und bestimmte Ideen zu rasch zu favorisieren.

Zeit nehmen

## 5.4 Implementieren

Im Rahmen der Implementierungsphase wird das ausgewählte Geschäftsmodell live geschaltet und praktisch umgesetzt – mit allen Gefahren des Widerstands aus der Organisation. Sehr wichtig sind intensive Kommunikation und Einbeziehung der betroffenen Mitarbeiter. Im Falle zu großen Widerstands einzelner Personen benötigt man die hierarchische Unterstützung, notwendige Veränderungsmaßnahmen anzustoßen und umzusetzen.

Geschäftsmodell wird umgesetzt

Diese Phase stellt die bisher größten Ansprüche an ein kommunikationsfähiges und durchsetzungsstarkes Projektmanagement. Alle Beteiligten sind maximal gefordert, um mit den entstehenden Interessenkollisionen umzugehen. Möglicherweise muss das Geschäftsmodell darüber hinaus modifiziert werden. Außerdem gibt es ein Nebeneinander von altem und neuem Geschäft, das in Einklang gebracht werden muss. Die große Gefahr ist, dass der Elan im Team und im Management nachlässt, wo doch die höchste Konzentration gefordert ist. Viele Projekte scheitern in dieser Phase an der mangelnden Durchsetzungsfähigkeit gegen Widerstände.

Widerstände und Veränderungsresistenz

## 5.5 Durchführen

Hat man diese Phase überstanden, geht es um die langfristige Perspektive des Geschäftsmodells. Notwendig sind ein fortlaufendes Controlling, eine fortlaufende Überarbeitung und proaktives Verhalten im Umgang mit diesen Herausforderungen: Passt das Umfeld? Sollte das Modell verjüngt werden? Wie können die gesamten Geschäftsmodelle im Unternehmen aufeinander abgestimmt und harmonisiert werden? Wie geht man mit Synergien und Konflikten um?

Konsolidierung und Weiterentwicklung

In dieser Phase sollte das Management flexibel genug auf Veränderungen im Umfeld reagieren können, um bei der Anpassung nicht zu scheitern. Erfolg kann zu Inflexibilität führen.

Kein Opfer des eigenen Erfolges werden

Controller begleiten den Prozess  
Controller brauchen einen Überblick über die Projektphasen und sollten sie mit Tipps und ggf. Checklisten begleiten. Besonders die Gefahren sollten adressiert werden, um dann mit dem Projektteam gemeinsam zu überlegen, wie man ihnen begegnen kann. Ggf. ist ein Controller auch Teil des Projektteams, die sonstigen Mitglieder sollten sich aber nicht „kontrolliert“ fühlen, das könnte die sehr notwendige Kreativität einschränken.

## 6 Fazit

Sorgfalt ist wichtigster Erfolgsfaktor  
Der wichtigste und leider viel zu oft vernachlässigte Faktor der Geschäftsmodellentwicklung ist Sorgfalt. Sorgfalt bei der Teamzusammenstellung, der Ideengenerierung und -recherche, Sorgfalt bei der Aufstellung des Business-Planes und Sorgfalt bei der Implementierung und Nachsteuerung. Controller müssen alle o.g. Faktoren miteinander in Einklang bringen, damit für den Kunden ein „rundes“ Wertangebot und damit wirtschaftlicher Erfolg entsteht.

Geschäftsmodell(weiter) -entwicklung ist Daueraufgabe  
Und Wachsamkeit ist geboten: In einer Welt, in der heutzutage Geschäftsmodelle im Monatsrhythmus veralten können, sind die Weiterentwicklung der eigenen Geschäftsmodelle und ihre beständige Erneuerung eine immerwährende Aufgabe für das Management von Unternehmen. Nehmen Sie sich Zeit dafür!

## 7 Literaturhinweise

Chesbrough, Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape, 2006.

Hagel/Singer, Harvard Business Review, 1999.

Kim/Mauborgne, Blue Ocean Strategy, 2005.

Osterwalder/Pigneur, Business Model Generation, 2011.

# Das Power-Paket für Ihr Controlling!



**Haufe Controlling Office**  
DVD-Version, inkl. Zugang zur stets aktuellen Online-Version  
Bestell-Nr. A01422  
108,00 € zzgl. MwSt.  
Updates nach Bedarf  
à 56,00 € zzgl. MwSt.

auch als Online-Version erhältlich:

Bestell-Nr.: A01426VJ01  
monatlich 20,75 € zzgl. MwSt.  
Jahresbezugspreis  
249,00 € zzgl. MwSt.

Mit *Haufe Controlling Office* haben Sie alle Informationen zur Hand, die Sie zum **zuverlässigen Planen, erfolgreichen Steuern und sicheren Kalkulieren** brauchen. Die Software informiert Sie über alle Trends und aktuellen Entwicklungen im Controlling, damit Sie Ihre Rolle als strategischer Partner im Unternehmen perfekt wahrnehmen können.

**Leistungsmerkmale:**

- **Operatives und strategisches Controlling:** Trends und aktuelle Entwicklungen sowie umfassende Fachbeiträge und Arbeits-hilfen zur erfolgreichen Umsetzung, z. B. Budgetierung, Kalkulation oder Liquiditätssteuerung
- **Best-Practice-Lösungen:** Erfahrungs-berichte von Experten aus der Praxis, Fallbeispiele und Praxishinweise von der Einführung eines Risikomanagements bis zur Optimierung Ihrer Kostenstellenrech-nung
- **Nützliche Arbeitshilfen:** praktische Tools, wie z. B. Businessplaner, Investitionsrechner, Rating-Tool, Checklisten, Vorlagen, Mustertexte und Excel-Makros für die tägliche Arbeit

Der *Controlling-Berater* informiert Sie in jedem Band ausführlich über ein relevantes Controlling-Schwerpunkthema. Die Inhalte kombinieren aktuelles Grundlagenwissen, empirische Erkenntnisse und Fallbeispiele aus der Praxis.

**Leistungsmerkmale:**

- Ausführliche, umsetzungsorientierte Fachinformationen zu zentralen Auf-gabenstellungen des Controlllers
- Praxisberichte aus Unternehmen als Möglichkeit zum Benchmarking
- Inkl. Zugang zur stets aktuellen Online-Version *Haufe Controlling Office*



**Der Controlling-Berater**  
Broschur, inkl. Zugang  
zur stets aktuellen  
Online-Version *Haufe  
Controlling Office*  
Bestell-Nr.: A01401  
56,00 € zzgl. MwSt.  
Aktualisierung 5 Bände  
pro Jahr



**Ja, ich teste kostenlos und unverbindlich 4 Wochen lang:**

Anz. Titel	Best.-Nr.	Preis
<input type="checkbox"/> <b>Haufe Controlling Office</b>	<b>A01422</b>	<b>108,00 €</b> zzgl. MwSt. (128,52 € inkl. MwSt.)
<small>DVD-Version, inkl. Zugang zur stets aktuellen Online-Version</small>		
<small>zzgl. Versandpauschale 6,90 €</small>		

<input type="checkbox"/> <b>Haufe Controlling Office</b>	<b>A01426VJ01</b>	<b>monatlich 20,75 €</b> zzgl. MwSt. (24,69 € inkl. MwSt.)
<small>Online-Version</small>		
<small>Jahresbezugspreis zzgl. MwSt. 249,00 €</small>		

<input type="checkbox"/> <b>Der Controlling-Berater</b>	<b>A01401</b>	<b>56,00 €</b> zzgl. MwSt. (59,92 € inkl. MwSt.)
<small>Broschur inkl. Zugang zur Online-Version <i>Haufe Controlling Office</i>; 5 Bände pro Jahr</small>		
<small>zzgl. Versandpauschale 3,00 €</small>		

Firma

Herr  Frau  
Vorname Ansprechpartner

Name Ansprechpartner

Straße/Postfach

PLZ  Ort

Branche

E-Mail

Darauf können Sie vertrauen. Garantiert! Bei der Haufe Gruppe bestellen Sie immer ohne Risiko zum unverbindlichen Test mit 4-wöchigem Rückgaberecht. Sie bezahlen nur, was Ihnen auch wirklich zuzugut. Anderenfalls schicken Sie das Produkt einfach portofrei zurück und die Sache ist für Sie erledigt. Bei der Online-Version genügt eine kurze Mitteilung per Post oder E-Mail. Unser Aktualisierungs-Service gewährleistet, dass Ihre Produkte gesetzlich, inhaltlich und technisch stets auf dem neuesten Stand bleiben. Sie können ihn jederzeit beenden – bei Jahresbezügen mit einer Frist von 4 Wochen zum Ende des Bezugszeitraums. Die Nutzung der Online-Version ist auf den Bezugszeitraum begrenzt.

Datum  Unterschrift



Per Internet:  
[www.haufe.de/bestellung](http://www.haufe.de/bestellung)



Per E-Mail:  
bestellung@haufe.de



Per Fax:  
0800 50 50 446\*



Per Telefon:  
0800 50 50 445\*

\*kostenlos

**Vielen Dank für Ihre Bestellung!**