me.
MATHIAS ENGEL
IHR KRISEN-MANAGER

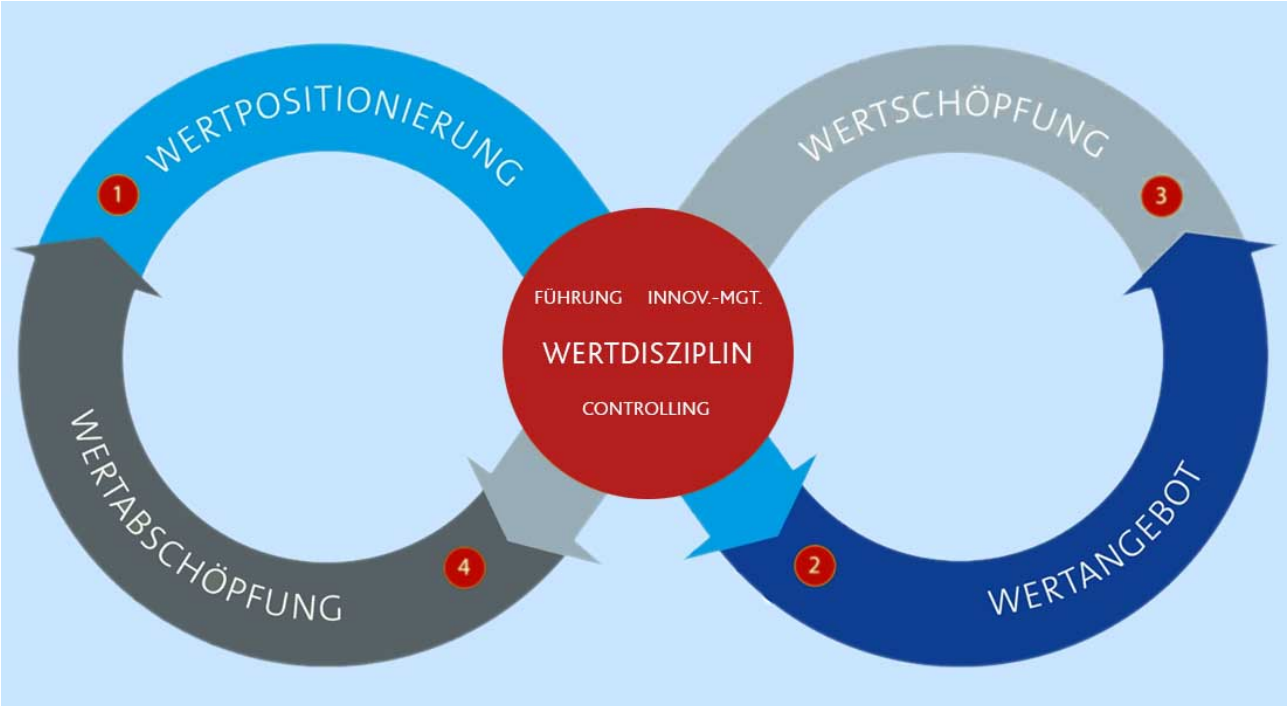
Wertorientierte Geschäftsmodelle erlangen in einer stark wettbewerbsgeprägten Wirtschaft eine immer größere Bedeutung. Um im Wettbewerb beim Kunden als Anbieter eine eigene, einzigartige Wertschätzung zu erzielen, muss man sich konsequent am Kunden und seinen Bedürfnissen orientieren. Der Kunde entscheidet letztlich darüber, ob ein Angebot für ihn attraktiv ist, oder ob es als ein Angebot unter vielen Angeboten bestenfalls über einen günstigen Preis in Betracht kommt. Die notwendige Konsequenz in der Umsetzung der Wertorientierung beschreibe ich in diesem BLOG-Beitrag zum Thema

Wertorientierte Geschäftsmodelle

Der **wertorientierte Geschäftsmodellansatz** liefert anhand der konsequenten Wertorientierung die Wegbeschreibung zur Erstellung und Überarbeitung von Geschäftsmodellen. Der Weg führt über die Wertpositionierung des Unternehmens, dem dazu passenden Wertangebot an den Kunden, dem benötigten Wertschöpfungsprozess im Unternehmen bis hin zur systematischen Wertabschöpfung beim Kunden. Das Zusammenwirken dieser Teilprozesse wird dann durch die Wertdisziplin sichergestellt.

Ich stütze mich bei meiner Beschreibung auf einen kürzlich in der Zeitschrift KSI (18. Jahrgang März/April 2022, Seite 65ff) erschienen Beitrag von Herrn Prof. Dr. Werner Henning [1] und Georgiy Michailov [2] zum Thema ‚Wertorientiertes Geschäftsmodell-Redesign als Fundament eines erfolgreichen Turnarounds', siehe am Ende des Artikels. Alle Abbildungen habe ich ebenfalls mit freundlicher Genehmigung von Herrn Prof. Dr. Werner Henning diesem Beitrag entnommen. Weitere Spezifikationen zum wertorientierten Geschäftsmodell von SMP habe ich sinngemäß dem Buch – Geschäftsmodelle richtig bewerten – von Georgiy Michailov und Volker Düsberg entnommen.

Telefon: +49 172 7635773 E-Mail: m.engel@mathiasengel.com



Wertkreislauf wertorientierter Geschäftsmodelle

Abbildung 1: Fünf Dimensionen wertorientierter Geschäftsmodelle von SMP (Structure Management Partner)

Der wertorientierte Geschäftsmodellansatz von Structure Management Partner kennt fünf Dimensionen: Wertpositionierung, Wertangebot, Wertschöpfung, Wertabschöpfung und Wertdisziplin. Diese Wertdimensionen stehen in engem Zusammenhang miteinander und bedingen sich gegenseitig. Sie beschreiben den Regelkreislauf wertorientierter Geschäftspolitik.

1. Wertpositionierung

Die Wertpositionierung zielt auf den Mehrwert für den Kunden ab, den dieser dem eigenen Produkt oder der eigenen Dienstleistung beimisst. Nur wenn ein solcher Kundenmehrwert erzielt werden kann, hebt sich das eigene Angebot deutlich vom Wettbewerb ab. Die Wertpositionierung erfolgt über die Positionierungen auf folgenden relevanten Feldern:

- Der Verortung von Unternehmen und Marken im eigenen Marktumfeld (Markt Fit)
- Dem einzigartigen Leistungs- und Verkaufsversprechen (USP).
- Dem Wertversprechen auf Basis der Unternehmensstärken

Jedes Unternehmen, das dauerhaft am Markt erfolgreich sein möchte, muss sich regelmäßig fragen, wie es zukünftig Kundenmehrwert schaffen und sich damit vom Wettbewerb am Markt abheben will. Es gilt, Zielmärkte und Zielkundschaft anhand der aktuellen und angestrebten eigenen Kernkompetenzen zu definieren. Wo positioniert sich das eigene Unternehmen im sich entwickelnden, zukünftigen Markt? Mit

welchem einzigartigem Leistungsversprechen können bestehende und zukünftige Kundenbedürfnisse angesprochen werden? Mit welchen Kernkompetenzen des eigenen Unternehmens soll dies geschehen?

2. Wertangebot

Die Definition des Wertangebotes erfolgt über die Festlegung konkreter Marktsegmente, in denen die Unternehmung tätig sein will. Die Marktsegmente sind gekennzeichnet durch Kombinationen von Kernzielgruppen und Kernsortimenten. Die einzigartigen Leistungs- und Verkaufsversprechen müssen diese Marktsegmente mit den angebotenen Produkten und Dienstleistungen optimal bedienen, erkennbar besser als der Wettbewerb. Es gilt nicht nur bekannte Kundenbedürfnisse zu identifizieren und bedienen, sondern darüber hinaus zukünftige Bedürfnisse einzelner Kundengruppen zu antizipieren. Dies gelingt dem Verkäufer nur mit exzellenter Kenntnis der Märkte und gutem Gespür für Kundenbedarf und Kundenmotivation. Für welche Leistungen sind die Kunden bereit einen guten Preis zu bezahlen, da sie sie von unangenehmen Problemen befreien? Welche Zusatzfeatures, Service-Apps oder ähnliche Add-Ons bringen den entscheidenden Wettbewerbsvorteil? Wer hier die Nase vorn hat, schafft durch sein Angebot ein neues Kundenbedürfnis und einen neuen, von ihm dominierten Markt.

3. Wertschöpfung

Die Wertschöpfung folgt den Vorgaben zu Wertpositionierung und Wertangebot. Im Leistungserbringungsprozess ist festzulegen, wie die Anforderungen des Leistungs- und Verkaufsversprechens und des Wertversprechens zielgerichtet und kostengünstig umgesetzt werden können. Welche internen und externen Ressourcen werden für die Herstellung des Wertangebotes in den Kernprozessen benötigt? Welche Qualifikationen sind erforderlich? Und wie beschreibt und übt man die dazu gewünschte Motivation?

4. Wertabschöpfung

Die Wertabschöpfung konzentriert sich auf die Frage, wie man sich die für den Kunden geschaffenen Werte optimal vergüten lassen kann. Der Kundennutzen setzt sich aus einer faktischen und einer emotionalen Komponente zusammen, die die positiven Gefühle widerspiegelt, die sich mit dem Erwerb beim Kunden verbinden. Wie schöpft man Wert durch maximal mögliche Preise ab, die Kunden gerade noch bereit sind zu bezahlen? Hier können neben Marktforschungsergebnissen vor allem die Erkenntnisse

aus der eigenen Kundenpflege helfen, entsprechende Preisobergrenzen auszuloten und passende Konditionen und Rabatte zu entwickeln.

5. Wertdisziplin

Die Wertdisziplin beschäftigt sich damit, den wertorientierten Regelkreislauf für eine nachhaltig profitable Geschäftstätigkeit zu sichern und weiterzuentwickeln. Die in Abbildung 2 beschriebenen Aufgaben für die Führungskräfte sind über die Steuerungsinstrumente regelmäßig zu kontrollieren und gegebenenfalls nachzujustieren. Ergänzend hat das Innovationsmanagement die Chancen und Risken im Blick zu haben, die von neuen Konkurrenten und Technologien ausgehen.

Abbildung 2: Die Wertdisziplin und ihre drei wichtigsten Kategorien von SMP (Structure Management Partner)

Nur die permanente Wahrnehmung der Führungsaufgaben durch die Unternehmensführung sichert die konsequente Umsetzung des wertorientierten Geschäftsmodells. Die Steuerungsinstrumente helfen mit entsprechenden Kennzahlen den aktuellen Zustand regelmäßig zu beschreiben und Handlungsempfehlungen zur Einhaltung des Zielkorridors zu formulieren.

Fazit

Wer damit beginnt, sein Geschäftsmodell aktiv mithilfe der Wertorientierung neu- oder umzugestalten, den führt diese systematische Vorgehensweise zu einer Reihe von relevanten Einsichten und Handlungsempfehlungen. Der dynamische Regelkreislauf sorgt bei Einhaltung der notwendigen Wertdisziplin dafür, dass diese Erkenntnisse im

Unternehmensalltag nicht allmählich außer Acht geraten. Wertorientierte Geschäftsmodelle werden im Hinblick auf zukünftige Herausforderungen weiterentwickelt.

Der wertorientierte Geschäftsmodellansatz hilft als strategischer Strukturierungsansatz bei der Beschreibung der eigenen Ziele und hilft beim Formulieren strategischer Antworten in den Wertdimensionen.

Voraussetzung für den Erfolg wertorientierter Geschäftsmodelle ist immer, dass sowohl Führungskräfte, Mitarbeiter als auch alle extern Zuarbeitenden bereit sind, sich auf den vereinbarten Wertekodex bei ihrer Arbeit zu verpflichten und den Handlungsempfehlungen zu folgen. Wenn die kommunizierten Wertansprüche nicht tagtäglich gelebt werden, fällt dies dem Kunden sehr schnell auf und sorgt umgehend für Negativ-Publicity.

Unterstützung

Sie wünschen sich Unterstützung beim Aufbau Ihres Geschäftsmodells? **Schreiben Sie mir eine E-Mail oder rufen mich an.** Gerne helfe ich Ihnen weiter.

Weitere BLOG-Beiträge zum Thema Geschäftsmodell finden Sie in meinem **BLOG Archiv** unter:

1. **Digital Canvas zur Entwicklung Digitaler Geschäftsmodelle**

2. **Die Entwicklung eines erfolgreichen Geschäftsmodells**

3. **Digitalen Geschäftsmodellen** und deren **Monetarisierung**

Hamburg, den 8. Mai 2022

Ihr Mathias Engel

Literatur und Fußnoten

Vertiefende Literaturbeiträge zum Thema Wertorientierte Geschäftsmodelle:
Werner/Michailov, KSI, 18. Jahrgang März/April 2022, Seite 65ff, Wertorientiertes Geschäftsmodell-Redesign als Fundament eines erfolgreichen Turnarounds **(https://www.ifus-institut.de/fileadmin/Studien_und_Newsletter/Newsletter/IfUS/IfUS-Institut_KSI_2022_02.pdf)**

Crone/Werner, Modernes Sanierungsmanagement, 6. Auflage 2021

Greorgiy Michailov & Volker Düsberg, Geschäftsmodelle richtig bewerten, Campus Verlag; 1. Edition 21. Juli 2021

Fußnoten:

1) Prof. Dr. Henning Werner ist Professor für Restrukturierung & Sanierung an der SRH Hochschule Heidelberg und leitet das an der Hochschule ansässige IfUS-Institut für Unternehmenssanierungen.

2) Georgiy Michailov ist Managing Partner von Struktur Management Partner und verantwortet das Competence-Center Wachstum und Geschäftsmodell-Transformation