

02/14
news

WERT SCHAFFEN

GESCHÄFTSMODELL OPTIMIEREN

VALUECOM
Committed to Values





DIE REGELN ÄNDERN - WERTSCHÖPFUNG DURCH OPTIMIERTE GESCHÄFTSMODELLE!

Ein Geschäftsmodell beschreibt über bestimmte Schlüsselfaktoren, auf welche Weise Unternehmen Werte schaffen. Geschäftsmodelle können in einer sich permanent verändernden Welt natürlich nicht konstant erfolgreich sein. Wechsel der Konsumgewohnheiten, neue Wettbewerber, innovative Technologien oder staatliche Reglementierungen erfordern eine laufende Überprüfung des Leistungsportfolios, der Zielgruppenansprache, der Unternehmensprozesse etc.

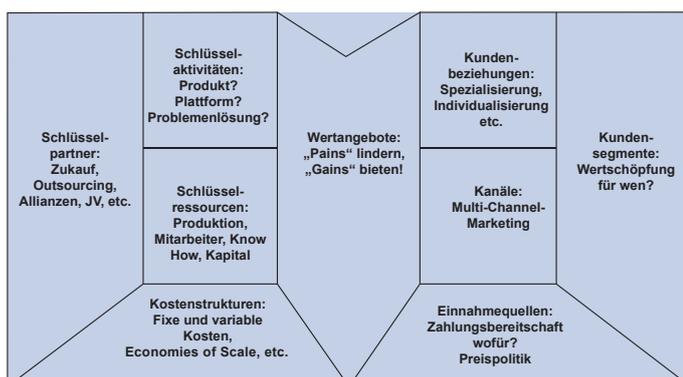
Alex Osterwalder und Yves Pigneur haben mit ihrem „Business Model Canvas“ in 2010 ein sehr nützliches Werkzeug zur Beschreibung von Geschäftsmodellen entwickelt, das neun Bausteine aus den Bereichen Kunden, Angebot, Infrastruktur und Finanzen unterscheidet. Im Mittelpunkt steht das Wertangebot: Wie löst das Unternehmen ein Problem der Kunden, wie bietet es ihnen einen Nutzen?

Ein Geschäftsmodell zu optimieren heißt im Idealfall die Spielregeln im Sinne der eigenen Stärken zu verändern („regelbrechende Strategien“). Ansatzpunkte liegen an drei Stellen (oder in deren Kombination): Marktstrategie (die 4 Felder oben rechts), Umsetzung (die 3 Felder oben links), Wirtschaftlichkeit (die 2 Felder unten). Hier wird schon deutlich, dass eine Produktinnovation allein eher selten der entscheidende Erfolgsfaktor ist (das zeigt auch der im Anschluss skizzierte Nespresso-Case).

Ob ein Geschäftsmodell erfolgreich ist, hat ganz offensichtlich mit dem Markt, der Wettbewerbsposition und der Finanz- und Ertrags-Performance zu tun.

Die theoretischen Grundlagen zu Branchenattraktivität und Wettbewerbsvorteilen hat ganz wesentlich Michael Porter mit seinen Untersuchungen in den achtziger und neunziger Jahren gelegt. Das „Five Forces“-Modell beschreibt die externen Einflussfaktoren des Marktes, die auf ein Unternehmen wirken (Branchenstrukturanalyse)

Die Porter'sche Wettbewerbsmatrix beschreibt die daraus folgenden grundsätzlichen Strategieoptionen eines Unternehmens in Bezug auf den Wettbewerb: Gesamtmarkt oder Nische, Kostenführerschaft oder Differenzierung. Wesentlich ist, dass Geschäftsmodelloptimierung verlangt, sich zu entscheiden. Oder wie Porter es formuliert: „The essence of strategy is choosing what not to do. The firm stuck in the middle is almost guaranteed low profitability.“ Interessant ist auch der Hinweis, dass Wirtschaftlichkeit nicht nur über Skaleneffekte (Marktanteil, Produktionsmenge, Automatisierung), sondern auch in Nischen (Spezialisierung, Individualisierung, Fokussierung) zu erzielen ist.



FAZIT

Geschäftsmodelle helfen, das eigene Geschäft besser zu verstehen, Ideen zu evaluieren, Risiken zu antizipieren und Ansatzpunkte der Optimierung im Wettbewerbsumfeld zu entwickeln. Es geht immer um Effektivität und Effizienz: Nur eine intelligente Strategie schafft Wertempfindung und über die entsprechende Preisbereitschaft der Abnehmer Erträge für das Unternehmen. Angesichts der Wettbewerbskräfte des Marktes muss Wertschöpfung aber immer auch unter wirtschaftlichen Bedingungen generiert werden. Ein regelmäßiges Geschäftsmodell-Audit ist ratsam, die objektive Perspektive eines spezialisierten Beratungsunternehmens eventuell hilfreich!

MEHRFACH INNOVATIV: NESPRESSO

Mit ca. 3 Mrd. € Umsatz, zweistelligen Wachstumsraten und sehr hohen Umsatzrenditen ist Nespresso seit Jahren eine der erfolgreichsten Marken des Nestlé-Konzerns. Die Innovation im engeren Sinne, also das patentierte Nespresso-Verfahren (Wasserdampf mit Druck durch perforierte Aluminiumkapseln pressen, deren Boden Sekunden später an genau definierten Öffnungen aufbricht) fand schon in den siebziger Jahren des vergangenen Jahrhunderts statt. Hier liegt definitiv nicht der entscheidende Erfolgsfaktor. Im Gegenteil: Man führte das erfolgreiche Geschäft Ende der achtziger Jahre eigentlich nur weiter, weil der Lagerbestand an Maschinen noch sehr hoch war.

Erst Ende der neunziger Jahre startete die Nespresso-Success Story dank eines mehrfach innovativen Geschäftsmodells:

- Kundenbindung/Exklusivität durch Ausschluss des stationären Handels
- Eigene Boutiquen, in Lage und Stil auf Top-Modedesigner-Niveau
- Günstige Lizenzierung der Patente an Kaffeemaschinenhersteller; breite Distribution bezahlbarer „lock-in“-Geräte (Druckpatronen-Prinzip)
- Shared Value-Ansatz bei der Beschaffung hochwertiger Kaffeesorten
- Einfachheit und Individualisierung als zentrale Wertangebote
- George Clooney als Testimonial

Nestlé schreibt dazu: „Das einzigartige Nespresso-Geschäftsmodell ermöglicht es uns, bei der Auswahl der Rohstoffe, bei der Produktion und beim Verkauf unseres Kaffees höchste Qualitätsstandards zu gewährleisten. Dabei stehen wir immer im direkten Dialog mit unseren Kunden und Clubmitgliedern. Unser einzigartiger Zugang zum Markt über unsere eigenen Vertriebswege – darunter unsere Online-Boutique, unsere exklusiven Boutiquen und unsere serviceorientierten Kundendienstzentren, ergänzt durch unser Vertriebsmodell für Maschinenpartner – bieten uns einen einzigartigen Wettbewerbsvorteil.“



Interessant ist, wie sich das Nespresso-Geschäftsmodell im Nestlé-Konzern gegenüber der Hauptmarke Nescafé überhaupt durchsetzen konnte. Seit Ende 2011 sind aufgrund abgelaufener Patente Konkurrenten auf dem Kapsel-Markt. Man darf gespannt sein, wie Nespresso sein Geschäftsmodell weiterentwickelt.



DEMOGRAFISCHER WANDEL: GESCHÄFTSMODELL OPTIMIEREN.

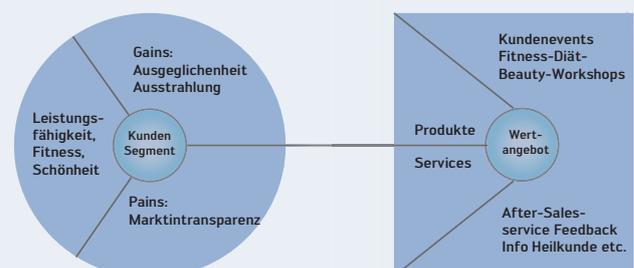
Ein Anbieter von medizinischen Hilfsmitteln beauftragte Valuecom, Vorschläge zur „Verjüngung der Marke“ zu entwickeln. Nach einem entsprechenden Audit zeigte sich, dass es mit „Markenkosmetik“ wohl nicht getan ist: das Geschäftsmodell muss mittelfristig umgebaut werden, beginnend mit der Marktstrategie.

Hintergrund ist der demografische Wandel, der bis zum Ende des Jahrzehnts ein neues Kundensegment hervorbringen wird. Die neuen Alten werden sich sozio- und psychographisch nämlich signifikant von den heutigen Alten abgrenzen.

Denken Senioren heute an Krankheitsprävention („Erhalt von Mobilität und Vitalität“) erwarten die zukünftigen Ruheständler Healthstyle („Förderung von Leistungsfähigkeit, Fitness und Schönheit“).

Der objektiven Alterung der Gesellschaft steht eine subjektive Verjüngung gegenüber. So fühlen sich Frauen im Alter von 55 Jahren heute im Schnitt 14 Jahre jünger als es in ihrem Pass steht, wie Studien gezeigt haben.

Jugendlichkeit ist eine Frage der Einstellung, Aging damit ein Lifestyle-Thema. Ein neues Wertangebot muss entwickelt, die Kundenbeziehungen intensiviert und der Channel-Mix in Richtung Online weiterentwickelt werden.



BEWERTUNG VON GESCHÄFTSMODELLEN

Herr Gröndahl, bei Leveraged Finance geht es um die Finanzierung von Private Equity-Investments. Sie analysieren folglich regelmäßig Unternehmen, bewerten deren Geschäftsmodelle. Welches sind dabei die wichtigsten Kriterien?

Aus Sicht der finanzierenden Bank geht es vor allem um einen stabilen Cash Flow des Unternehmens. Dieser ist das Ergebnis eines attraktiven Marktes, einer nachhaltig starken Wettbewerbsposition und einer überzeugenden Finanz- und Ertragslage.

Auf welcher Datenbasis fallen die Entscheidungen?

Ausgangsbasis sind die vergangenen Jahresabschlüsse sowie der 5-Jahres-Businessplan für die interne Analyse und Branchendaten für die Bewertung des Marktumfeldes. Wir analysieren das Unternehmen außerdem anhand relevanter Due Diligence Reports: Markt- und Wettbewerbsdaten werden von Strategie-Consultants, Finanz- und Steuerdaten von Wirtschaftsprüfern zur Verfügung gestellt. Hinzu kommen Management-Präsentationen.

Wie bewerten Sie Marktattraktivität?

Zunächst schauen wir uns das Marktvolumen und das historische und prognostizierte Marktwachstum – jeweils für den Gesamtmarkt und die Segmente – an. Außerdem bewerten wir die wichtigsten Trends wie beispielsweise Veränderungen in der Wertschöpfungskette, regulatorische und demografische Entwicklungen etc.

Die Marktattraktivitäts-Beurteilung orientiert sich an Porters „Five Forces“-Modell: wir analysieren Kunden- und Lieferantenstärke, Markteintritts- und Substitutionsrisiken sowie die Wettbewerbsintensität.

Was macht aus Ihrer Sicht eine starke Wettbewerbsposition aus?

Ein überlegenes Geschäftsmodell, resultierend in einem hohen Marktanteil bzw. einer unangreifbaren Nischenposition. Wichtig sind aber auch Faktoren wie die Qualität des Managements, der am Markt durchgesetzte Preis etc.

Was macht für Sie ein überlegenes Geschäftsmodell aus?

Der nachhaltigste Erfolgsfaktor dürfte die Value Proposition sein, aber auch die Prozessqualität und das Ertragsmodell sind sehr wichtig.

Welche Performance-Kriterien sind am wichtigsten?

Natürlich Umsatz, Deckungsbeitrag und Overhead-Kosten aus der G+V. Da uns der Cash Flow besonders interessiert, bewerten wir aber auch Working Capital, Investitionsausgaben, Steuern, Pensionsrückstellungen etc. Wo immer möglich, ordnen wir Gewinne und Verluste auch einzelnen Geschäftsfeldern, Produktgruppen etc. zu.

Welche Empfehlungen können Sie als Experte für die Beurteilung von Geschäftsmodellen mittelständischen Unternehmen geben?

Wichtig ist zunächst, das eigene Geschäftsmodell regelmäßig auf den Prüfstand zu stellen, um Ansatzpunkte für internes oder externes Wachstum herauszuarbeiten. Dabei kommt es auf die Vollständigkeit und Objektivität der Analyse an! Strategieberatungen und Wirtschaftsprüfungsunternehmen besitzen das erforderliche Know How, können innerhalb und zwischen Branchen vergleichen und haben ausreichende Distanz zum Akquisitions-/ Investitionsprojekt. Insbesondere bei M&A-Entscheidungen kann Sparen an der falschen Stelle teuer werden!

Roman Gröndahl (28) arbeitet als Associate im Bereich Leveraged Finance Europe bei der französischen Großbank BNP PARIBAS. Er hat den Masterabschluss „General Management“ der französischen Business-School EM Lyon.



VALUECOM - COMMITTED TO VALUES!

Valuecom steht für ganzheitliche Unternehmenswertsteigerung. Unser Team besteht aus Marktstrategen, Wirtschaftsprüfern, IT-Experten und Kreativen.

- Wir beraten bei der Geschäftsmodelloptimierung
- Wir unterstützen die Umsetzung als Interim-Manager
- Wir helfen bei Eigenkapital- und Fremdfinanzierung.

VALUECOM GmbH // Neue Schloßstraße 4 // D-69117 Heidelberg
Telefon: +49 6221 5993227 // info@valuecom.de
Verantwortlich: Peter Gröndahl, Detlev Stocke

