



INNOVATIVE GESCHÄFTSMODELLE ENTWICKELN

Strategische Antworten auf gravierende Marktveränderungen

Klaus Gutknecht

Zusammenfassung

Der technologische Wandel fordert Handelsbetriebe heraus. Durch die Konzeption innovativer Geschäftsmodelle können Wettbewerbschancen genutzt werden. Bestehende Geschäftsmodelle müssen um innovative Komponenten erweitert werden. Besonders E-Commerce bietet Wachstumschancen, die auch von traditionell stationär ausgerichteten Unternehmen genutzt werden können. In diesem Beitrag wird die Logik der Geschäftsmodellentwicklung vorgestellt und mit Beispielen aus dem Handel veranschaulicht.

INHALT

1	Die praktische Bedeutung des Geschäftsmodells	61
2	Die digitale Herausforderung	63
3	Business-Canvas als Methode zur Beschreibung eines Geschäftsmodells	65
4	Geschäftsmodelle entwickeln und verbessern	67
4.1	Innovative Angebote entwickeln	67
4.2	Bestehende Geschäftsmodelle durch Cross-Channel verbessern	71
5	Beispiele für innovative Geschäftsmodelle des Einzelhandels	76
	LITERATUR	78
	WEITERFÜHRENDE LINKS	79

DER AUTOR

Prof. Dr. Klaus Gutknecht

Professor für Handels-, Dienstleistungs- und E-Marketing an der Hochschule München. Promotion am Institut für Marketing und Handel der Universität Göttingen in den Bereichen Computersimulation und Marktmodellierung. Unternehmensberater, Trainer und Coach seit 1995 in den Beratungsfeldern E-Commerce, Marketing, IT und CRM für internationale Konzerne sowie für mittelständische Betriebe und Verbundgruppen. Gründer und Gesellschafter von elaboratum, New Commerce Consulting, München.

1

DIE PRAKTISCHE BEDEUTUNG DES GESCHÄFTSMODELLS

Ähnlich wie gute Architekten komponieren Unternehmerinnen (m/w, d.h. nachfolgend sind stets beide Geschlechter gemeint) aus Ressourcen und mit Wissen ein bedarfsgerechtes Gebäude. Die Materialien sind betriebswirtschaftliche Leistungsfaktoren, die unterschiedliche Kosten haben. Der Erfolg bemisst sich vor allem am Urteil der Kunden und am Gewinn des Unternehmens. Welche Komponenten in welcher Form zum Einsatz kommen sollten, welche Auswirkungen auf die Statik des Gebäudes und die nachhaltige Bausubstanz zu berücksichtigen sind, dies ändert sich bedingt durch Marktentwicklungen und den technischen Fortschritt fortwährend. Auch für Handelsbetriebe ist der technische und betriebswirtschaftliche Fortschritt eine ständige Herausforderung für die betriebswirtschaftliche Architektur eines Unternehmens. Anders jedoch als in der Welt von Stein und Mörtel ist vor allem die digitale Veränderung ein zentraler Treiber für die Notwendigkeit zur Anpassung von Geschäftsmodellen. Ein Geschäftsmodell beschreibt die Grundarchitektur eines Unternehmens (Timmers 2003, S. 123). Es beinhaltet die Absatzmarktausrichtung und damit im Wesentlichen das Wertangebot für die Kunden, die Ressourcen, Prozesse sowie die finanzwirtschaftlichen Kosten- und Erlösströme eines Unternehmens (Timmers 2003, S. 123).

In der Handelswissenschaft ist der Begriff der „Betriebsform“ bzw. des „Betriebstyps“ etabliert (Müller-Hagedorn 2002, S. 68–73). Der Betriebstyp beschreibt schematisch die wesentlichen Eigenschaften eines Handelsbetriebes. Dabei wird auf die Marketinginstrumente wie Standort, Fläche, Sortiment, Preisniveau, Personaleinsatz und Service abgestellt (Müller-Hagedorn 2002, S. 68–73). Unterschieden werden als Betriebsformen beispielsweise Fachgeschäft, Fachmarkt, Discounter, Warenhaus und viele andere Erscheinungsformen. Man kann sagen,

dass die Betriebsform eine Marketing-Konzeption eines Unternehmens darstellt, somit wird die Absatzmarkt Betrachtung in den Mittelpunkt der Beschreibung von Handelsbetrieben gestellt. Inwieweit diese Kombination der Marketinginstrumente jedoch auch wirtschaftlich erfolgreich ist, wie sie sich gegenüber Investoren darstellt und wie die Kundenausrichtung durch Faktoren im Hintergrund systematisch erzeugt wird, kommt in der klassischen Betriebsformenlehre zu kurz. Hingewiesen wird in dem Zusammenhang darauf, dass es sich bei der Wahl der Betriebsform um eine Investitionsentscheidung handelt (Müller-Hagedorn 2002, S. 68–73). Kaum berücksichtigt werden etwa Überlegungen zur dynamischen Entwicklung eines Unternehmenskonzeptes (Skalierung), des Gewinnens von Investoren, des Aufbaus von Erfolgspositionen mit Partnern (Wertschöpfungspartnerschaften), das Denken in Mitarbeiterpotenzialen (Wissensschatz des Unternehmens) oder die Nutzung von Daten und Technologien als Erfolgsposition. Diese Betrachtungsebenen werden im Rahmen der Beschreibung eines Geschäftsmodells erfasst. Bei innovativen Neugründungen wird zumeist die Geschäftsmodell-Logik herangezogen, Erkenntnisse der handelswissenschaftlichen Betriebsformenlehre sollten dazu idealerweise einbezogen werden. Der Handelspraktiker gewinnt dadurch eine bessere Grundlage für die systematische Weiterentwicklung des Unternehmens.

Mitarbeiter profitieren davon, wenn ein Unternehmen seine Grundarchitektur geklärt hat. Sie verstehen langfristige Entscheidungen besser. Außerdem bildet das Geschäftsmodell eine wichtige Diskussionsgrundlage für partizipative Unternehmensführungsansätze. Gerade für Jungunternehmer ist das Geschäftsmodell eine wichtige Basis des Auf- und Ausbaus ihres Unternehmens.

Für Investoren ist schließlich die Beschreibung des Geschäftsmodells eine zentrale Grundlage für Investitionsentscheidungen.