



7K-PRINZIP - die DNA erfolgreicher Geschäftsmodelle

Geschäftsmodelle sind ein Schlüsselbaustein erfolgreicher Strategien. Doch wie genau sind sie zu strukturieren?

Ein Geschäftsmodell ist die Konfiguration wesentlicher Grundsatzentscheidungen zur Funktionslogik einer Organisation. Es umfasst die Bausteine der Andersartigkeit Ihres Unternehmens. Das »7K-Prinzip« klärt, welches die wesentlichen Grundsatzentscheidungen sind, die zur Beschreibung und Weiterentwicklung eines Geschäftsmodells nötig sind.

Fragen Sie sich, welches der »Kern« einer Strategie ist, so können Sie auf das klassische, jedem Strategen geläufige Ansoff-Portfolio zurückgreifen. Für Ansoff bildete die Frage, welche Produkte an welche Kunden in welchen Regionen verkauft werden – also absolute Grundsatzentscheidungen –, den Kern der Strategie. Aus meiner Sicht sollten diese Festlegungen auch der »strategische Kern« eines Geschäftsmodells sein. Nicht Produkte, nicht Nutzenversprechen, nicht Kunden,

nicht Märkte isoliert für sich – nein, die richtige Kombination von Leistung/Kunde/Region ist der Ausgangspunkt unschlagbarer Unternehmen.

Zum Markt hin

Wenn dies nun der »Kern« ist, welches sind dann die großen Entscheidungen, die strategisch getroffen werden müssen, damit er sich erfolgreich entwickeln kann? Da im strategischen Kern festgelegt wird, wer welche Leistung beziehen soll, liegt es nahe, diese Festlegungen unmittelbar mit den Fragen zu vernetzen, warum und wie Kunden diese Leistung beziehen sollen. Und zwar auf zwei unterschiedlichen Ebenen: der emotionalen – der Bereitschaft des Kunden, die angebotene Leistung zu erwerben – und der materiellen – der Fähigkeit des Unternehmens, mit dem Kunden in eine Geschäftsbeziehung zu treten.



Unter »**Kundenwahrnehmung**« können alle Grundsatzentscheidungen eingeordnet werden, die in Kopf und Herz der Kunden Präferenzen auslösen. So etwa Entscheidungen zum Nutzenversprechen, welches erfüllt werden soll, zur Positionierung, zur Markennutzung oder zur Art des Marketings. Der »**Kundenschnittstelle**« können dagegen alle Themen zugeordnet werden, die den direkten Austausch zwischen Kunden und Unternehmen betreffen. Also die Frage nach den Vertriebskanälen wie auch nach der Form der Kundenbindung. Ebenso die Frage nach den Ertragsmodellen, da die Art des »Gebens und Nehmens« zwischen Unternehmen und Kunden eine zentrale unternehmerische Entscheidung bezüglich der Gestaltung der Schnittstelle zum Kunden darstellt. Letztlich gehören auch Fragen des Kundendienstes hierunter, da After-Sales-Prozesse eine entscheidende Schnittstelle zwischen Kunden und Unternehmen betreffen.

Vom Wert zum Gewinn

Zu den Grundsatzentscheidungen gehört aber nicht nur die Frage, wie Sie am Markt Wert erzeugen (»Value Creation«), sondern auch, wie Sie daraus einen Gewinn erwirtschaften können (»Value Capture«). Wie ist also die Wertschöpfung zu gestalten, um die versprochene Leistung gewinnbringend bereitstellen zu können? Unter dem Begriff »**Wertkette**« (vom englischen »Value Chain«) ist es nicht schwer, entsprechende Muster der Leistungserstellung zuzuordnen, zum Beispiel bezüglich der Wertschöpfungstiefe, der Festlegung

und Vernetzung von Leistungsstandorten oder der Einbindung von Kunden und Lieferanten in den Wertschöpfungsprozess. Ist die Wertschöpfungstiefe geklärt, ist auch die Frage beantwortet, welche Teile der Leistungserbringung über Dritte abgewickelt werden sollen. Entscheidend für den Erfolg ist nun also die Festlegung, mit welchen Partnern Sie zusammenarbeiten – in der Entwicklung, der Produktion, dem Vertrieb usw. Die dazugehörigen Grundsatzentscheidungen fassen Sie unter dem Element »**Kooperationspartner**« zusammen.

Kraft für die Zukunft

Auch die Festlegungen von Investitionen für die zukünftige Weiterentwicklung des Unternehmens kann viele Grundsatzfragen aufwerfen. Dabei geht es gar nicht so sehr um die Frage, in welcher Höhe Mittel zu vergeben sind (dies sind Entscheidungen im Rahmen der Planung, nicht der Geschäftsmodellgestaltung), sondern um die Grundsatzentscheidung, in welche Innovationsfelder zu investieren ist. Ein Geschäftsmodell, das nicht nur im Hier und Jetzt verankert ist, sollte auch beinhalten, wie sich das Unternehmen auf die Zukunft vorbereitet. »**Konzepte für die Zukunft**« umfassen diesen Bereich Ihres zukunftsgerichteten Geschäftsmodells.

Letztlich sollten Sie auch Ihre Mitarbeiter als Teil des Geschäftsmodells verstehen – oder, wie es umfassender lauten sollte, das »**Humankapital**« des Unternehmens. Denn natürlich treffen Führungskräfte im Rahmen der Strategiearbeit eine Reihe



von mitarbeiterbezogenen Grundsatzentscheidungen: Wie sollte das Verhältnis von Vollzeitkräften zu Teilzeitkräften aussehen? Von Männern zu Frauen? Von Alt zu Jung? Welche Kompetenzen sollen im Unternehmen vorgehalten werden, welche temporär zugekauft? Welche Art von Kultur soll das Miteinander prägen? Kein Geschäftsmodell kann funktionieren, wenn es nicht durch die richtige Mannschaft bearbeitet wird. Ohne das richtige Team geht es nicht, es ist das grundlegende Kapital des Unternehmens.

Mit Ihrem Geschäftsmodell zur Marktmeisterschaft

Mit diesem Raster geben Sie Strategieprojekten eine stringente Arbeitsstruktur bei der Ableitung und Weiterentwicklung

von Geschäftsmodellen. Die Tatsache, dass alle sieben Elemente an zentraler Stelle ein »K« enthalten, kann als Merkhilfe verwendet werden. Das »7K-Prinzip« besagt also, dass für die Beschreibung eines Geschäftsmodells die reine Betrachtung von Kunden, Produkten und Märkten nicht ausreicht. Vielmehr betrachten Sie alle »7K«-Elemente vernetzt.

Nehmen Sie mit mir Kontakt auf:



Dr. Oliver Greiner

Partner

Competence Center Strategy,
Innovation & Sales

touchdown@horvath-partners.com