



Zusammenfassung

# „Geschäftsmodelle richtig bewerten – Wertsteigerungspotentiale in 5 Schritten erkennen“





Zusammenfassung

# „Geschäftsmodelle richtig bewerten – Wertsteigerungspotentiale in 5 Schritten erkennen“



Das Buch »Geschäftsmodelle richtig bewerten – Wertsteigerungspotenziale in 5 Schritten erkennen« richtet sich an Unternehmer und Führungskräfte. Es liefert ein in der Praxis entwickeltes Wissensfundament, um mittels Redesign des eigenen Geschäftsmodells gezielt nachhaltige Werte zu schaffen. Den Leser erwartet weniger betriebswirtschaftliches Basiswissen und noch weniger erwarten ihn einfache Rezepte, die vermeintlich alle Probleme lösen können. Stattdessen lernt er, wie Unternehmen mit Markt und Menschenkenntnis einen Mehrwert für Kunden schaffen, der sie vom Wettbewerb differenziert und dadurch eine Profitabilität erreichen, die das im Markt übliche Maß übersteigt.

Die beiden Autoren, Georgiy Michailov, geschäftsführender Gesellschafter des im Turnaround Management führenden deutschen Beratungsunternehmens Struktur Management Partner (SMP), und Volker Düsberg, langjähriger Strategieberater und erfahrener Journalist, möchten mit diesem Buch den Ansatz des »SMP Wertkreislaufs« einem breiten Publikum näherbringen. Dieser Ansatz, in dessen Zentrum das effektive und wertorientierte Redesign der eigenen Geschäftstätigkeiten steht, hat sich über viele Jahre in der Praxis bewährt – in hunderten Projekten, bei denen Unternehmen erfolgreich eine Krise bewältigt, eine Restrukturierung geschafft oder eine Neuausrichtung vollzogen haben.

Zu Beginn nehmen die Autoren zunächst grundlegende Einordnungen vor, insbesondere »Die Bedeutung von Wert für eine erfolgreiche Geschäftstätigkeit« sowie »Die Definition des Begriffes Geschäftsmodell«. Unter dem Begriff Geschäftsmodell verstehen sie im Folgenden eine auf das Wesentliche reduzierte Beschreibung einer komplexen ökonomischen Unternehmensrealität, mit deren Hilfe ein Unternehmen seine Strategie operationalisiert und die Werterzeugung für seine Kunden bestimmt.

## Kapitel I: Geschäftsmodelle im Praxistest – Jeder hat eins, jeder braucht eins

Im ersten von insgesamt vier Hauptkapiteln erläutern die Autoren die Bedeutung des SMP Wertkreislaufs in der unternehmerischen Praxis: Ein richtig motivierter und explizit ausgestalteter Geschäftsmodellansatz trägt dazu bei, dass weniger Unternehmen in eine bedrohliche Schieflage geraten. Ein durchdachtes, bis ins Detail ausformuliertes Geschäftsmodell verschafft seinen Anwendern Klarheit über sämtliche relevante Dimensionen der Geschäftstätigkeit. Es liefert ihnen Transparenz hinsichtlich aller relevanten Kennzahlen zur Führung und Steuerung. Dieser Ansatz hilft zudem dabei, die Zusammenhänge und Wechselwirkungen einander bedingender Wertdimensionen zu erkennen und zu verstehen. So bildet er ein ideales Frühwarnsystem für alle Verantwortlichen, ebenso die Grundlage für die Entwicklung einer wirksamen Strategie und das der jeweiligen Situation angemessene Redesign der Firmenorganisation.

In der unternehmerischen Praxis verzichten immer noch (zu) viele Unternehmen auf solch ein explizit ausformuliertes Geschäftsmodell. Die Autoren führen dies darauf zurück, dass vielen Praktikern ein Modell zu abstrakt, theoretisch oder gar akademisch erscheint. Die Realität sei zu komplex, um sie auch nur ansatzweise mittels eines Modells erfassbar, berechenbar und vorhersagbar abzubilden – so eine häufig zu hörende Kritik. Vor diesem Hintergrund setzen Unternehmensführer pragmatisch auf ihre Erfahrung, ihre Markt-, Lieferanten- und Kundenkenntnis und somit auf ein implizites Geschäftsmodell.

In der Tat ist ein Modell eine vereinfachte Darstellung einer realen Situation. Es betont jedoch wesentliche Zusammenhänge, die für ein Unternehmen, das einem impliziten Geschäftsmodell folgt und damit eher »aus dem Bauch heraus« geführt wird, nicht direkt augenfällig sind. Auf diese oft versteckten, für die Wert-



schaffung aber enorm wichtigen Zusammenhänge konzentriert sich der SMP Wertkreislauf. Warum ein implizites, unstrukturiertes Geschäftsmodell gefährlich sein kann, erläutern die Autoren anhand von praxisbasierten Fallstudien. Diese repräsentieren die fünf klassischen Handlungsmuster, mit denen Unternehmen Wert vernichten. Sie basieren auf annähernd 100 Praxisfällen und wurden von den Autoren zu einer Typologie impliziter Geschäftsmodelle weiterentwickelt. Diese fünf wertvernichtenden Typen zeigen anschaulich, was geschehen kann, wenn sich ein Unternehmen in seinem Geschäftsmodell fälschlich an Kundenglück, Innovationen, Sparsamkeit, Größe, Mengenwachstum oder (Alles-)Könnerschaft orientiert.

1. **Der Kundenbeglückter** – Kundenglück führt zu Wertvernichtung, wenn möglichst jeder Kundenwunsch erfüllt werden soll, selbst wenn dies »unbezahlt« und damit unweigerlich auf Kosten der Profitabilität geschieht.
2. **Der Permanenterfinder** – Dieses vor allem an Innovationen orientierte Modell führt zu einer ausufernden Zahl von Produktvariationen und damit zu einer nicht mehr beherrschten Komplexitätssteigerung. Die Folge: Wertvernichtung.
3. **Der Sparfuchs** – Konsequenz auf Kosten zu achten und sparsam zu sein, ist das Fundament für eine profitable Geschäftstätigkeit. Geht das Unternehmen aber nicht mit der Zeit oder beginnt es an den falschen Stellen zu sparen (respektive notwendige Investitionen zu unterlassen), so wirkt dies ebenfalls wertvernichtend.
4. **Der Größenfetschist** – Für den primär auf Wachstum und Skalierung fokussierten Typ kippen irgendwann die Vorteile der Größe; nach diesem Prinzip geführte Firmen enden häufig mit Überkomplexität, Fehleranfälligkeit und »Rabattitis«.
5. **Der Alleskönner** – Hier resultiert Wertvernichtung zumeist aus einem Mangel an Fokussierung auf die eigenen Kernstärken und dem Versuch, Produkte und Marktsegmente immer weiter zu diversifizieren.

Alle impliziten Geschäftsmodelltypen haben eins gemeinsam: Sie besitzen einen Erfolg versprechenden Kern, welcher sich über die Zeit zum Wertvernichter entwickeln kann. Doch wie lässt sich verhindern, dass das starre Festhalten an den Erfolgsrezepten von einst zur Insolvenzursache von heute wird? Michailov und Düsberg sind überzeugt: Nur mit einem wertorientierten Geschäftsmodellansatz, der derart strukturiert ist, dass er stets die Balance zwischen abschöpfbarem Kundenmehrwert und profitabler Leistungserbringung auf Unternehmenseite wahrt, kann dies gelingen. Zwecks Einordnung des SMP Wertkreislaufs in die unternehmerische Praxis, erläutern die Autoren darüber hinaus den Unterschied (sowie den Zusammenhang) zwischen Strategie und Geschäftsmodell. Sinn einer wertorientierten Strategie ist die Richtung vorzugeben, das Leitbild des »Anderseins« und den »neuen« Mehrwert für den Kunden zu bestimmen. Ziel des wertorientierten Geschäftsmodells ist, festzulegen, wie ein Unternehmen diesen Weg beschreitet und konkret Werte schafft – etwa indem es einer klar definierten Kundengruppe ein so unwiderstehliches Angebot unterbreitet, welches sich zugleich auch für das Unternehmen selbst lohnt.

Das Geschäftsmodell stellt somit gewissermaßen einen bis ins Detail ausformulierten Plan dar, wie das Unternehmen seine Strategie umsetzt, und zwar nach dem Motto: Wer macht was, wie und zu welchen Kosten und Erträgen?

## Kapitel II: »Wert« – Die zentrale Größe unternehmerischer Tätigkeit

Dieses Kapitel widmet sich in vier Abschnitten verschiedenen Aspekten des Werts, den ein Unternehmen schafft. Im ersten Abschnitt **Wertermittlung** beschreiben die Autoren, wie sich Werte in einem Unternehmen definieren und ermitteln lassen. Insbesondere werden Werte betrachtet, die in der unternehmerischen Praxis einen Unterschied machen. Dabei betonen die Autoren, dass unternehmerisches Handeln stets unter sozialen, wirtschaftlichen, technologischen und psychologischen Aspekten (»Parametern«) erfolgt und bewertet werden sollte. Die damit korrespondierenden wertschaffenden Suchfelder sind mit »Effektivität und Effizienz«, »Organisation und Kommunikation«, »IT und Digitalkompetenz« sowie »Motivation und Zukunftsperspektive« überschrieben. Will man den (potenziellen) Wert oder Wertbeitrag dieser Suchfelder für ein Unternehmen ermitteln, empfiehlt sich kein ausgeklügeltes Berechnungsverfahren, sondern ein Blick in die Alltagswelt und die Gewohnheiten der Konsumenten von heute: Wie erleben wir modernen Menschen unseren Alltag und welche fundamentalen Werte spielen dabei eine Rolle?

Im Abschnitt **Wertvernichtung** adressieren die Autoren Unternehmensaktivitäten und erläutern aktuell typische Situationen sowie Entwicklungen, die Werte vernichten. Dies geschieht anhand von Beispielen passend zur zuvor vorgestellten Typologie impliziter Geschäftsmodelle. So ist einer dieser Typen, der »Sparfuchs«, zunächst als Kostenführer positioniert. Dies gelingt ihm allerdings nur so lange erfolgreich, wie er Wettbewerber und die sich ändernden Kundenwünsche nicht aus den Augen verliert – was leicht passiert. Zumal eine Filial-, Flächen-, Sortiments- und Mengenexpansion zur Erzielung von Einkaufs-, sprich Preisvorteilen, für einen Sparfuchs allemal faszinierender ist, als sich auf exakt eingegrenzte Regionen oder besonders Erfolg versprechende Standorte zu fokussieren.

Auf Basis dieses und weiterer Beispiele werden Indikatoren für Wertvernichtung identifiziert und erläutert. Hierzu zählen strategische und operative Defizite. Diese lassen sich meist an mehreren Problemen ablesen. Erstens existiert in solchen Fällen kein explizit formuliertes und verbindliches Wertversprechen. Somit wurden in der Regel zweitens auch keine Kernzielgruppen definiert, desgleichen kein Kernsortiment, mit der Folge, dass das Kundenspektrum nicht durch ein entsprechendes Wertschöpfungskonzept profitabel abgedeckt werden kann. Damit rückt, drittens, ein Ertragsmodell, das diesen Namen verdient, in weite Ferne. Auch ein Konzept, das festlegt, wie man gedenkt, sein Geschäftsmodell evolutionär und – wenn nötig – revolutionär weiterzuentwickeln, wird man in einem solch relativ wertvergessenen Unternehmen meist vergeblich suchen.

Ein zweiter Indikator für Wertvernichtung sind finanzwirtschaftlich-kalkulatorische Defizite. Hierzu zählen etwa fehlende Daten(-erhebungen) zur Zahlungsbereitschaft und Loyalität der Kunden, aber auch ein Mangel an internen Angaben zum Verhältnis von Umsatz, Materialeinsatz und Zahl der Mitarbeiter. Die Konsequenz ist, dass das Management nicht weiß, mit welchen Produkten das Unternehmen in welchen Märkten bei welchen Kunden Gewinne oder Verluste erwirtschaftet. Es kann somit weder die Kosten noch die Profitabilität einzelner Produkt und Kundengruppen beziffern. Dies führt direkt zu einem weiteren Indikator: den Versäumnissen in der managerialen Steuerung. Hierzu zählt beispielsweise die fehlende Definition strategischer Geschäftsfelder, die fehlende Zusammenfassung einzelner Produkte zu sinnvollen Produktgruppen sowie eine fehlende spezifische Marktbearbeitungsstrategie. Zudem mangelt es an Steuerungsinstrumenten, welche die Werttreiber messen und kontrollieren können. Speziell fünf Instrumente helfen dabei: Profitabilität(en); der Return On Capital Employed; die Nachhaltigkeit der Unternehmensaktivitäten gemessen am Net Promotor Score (der Weiterempfehlungsrate); die Marktentwicklungen und -potenziale; die effektive Unternehmenswertsteigerung.



Zusammenfassend sind die 30 größten Wertvernichter definiert.  
Zu den ersten fünf gehören:

1. Unkenntnis über die tatsächlichen, wettbewerbsdifferenzierenden (Kern)stärken des Unternehmens;
2. Kein explizites, kundennutzenorientiertes Wertversprechen;
3. Kein kundennutzenorientiertes Kernsortiment;
4. Keine explizite Definition von (und Ausrichtung auf) Kernzielgruppen;
5. Keine fokussierte Marktstrategie.

Im dritten Abschnitt dieses Kapitels widmen sich Michailov und Düsberg der **Werterzeugung**. Diese wird vor allem in Hinblick auf die sozialen, wirtschaftlichen, technologischen und psychologischen Aspekte, die jedes unternehmerische Handeln bestimmen sollten, beleuchtet und erläutert.

Herangezogen werden dazu wichtige, mitunter überaus erhellende Erkenntnisse der Sozialpsychologie zu den Themen »Konfliktmanagement«, »Organisationsentwicklung«, »Motivation«, »Lernen und Verbessern« oder auch zu »Kommunikation«, »TeamDesign« sowie, ganz generell, »Unternehmenskultur«. All dies sind wichtige – interne – Führungsaufgaben, die, richtig angegangen, enorm wertschaffend sein können. Zum technologischen Aspekt legen die Autoren den Fokus darauf, wie, wo und warum Technologie zum Nutzen von Kunden und Mitarbeitern in den genannten Teilwirklichkeiten und nach Maßgabe der vier erwähnten wertschaffenden Suchfelder eingesetzt werden sollten. Zum sozialen Aspekt der Werterzeugung richten die Autoren den Blick etwa auf die Suchfelder »Motivation und Zukunftsperspektive« sowie „Organisation und Kommunikation“ und fragen: Wählen und entwickeln Sie Ihre Teams stärkenorientiert statt egozentriert? Partizipativ statt autoritär? Ambitioniert statt dogmatisch? Abschließend widmen sie sich dem wirtschaftlichen Aspekt werterzeugender Aktivitäten. Hierzu skizzieren die Autoren, wie ein Unternehmen entlang der Wertdimensionen des SMP Wertkreislaufs eine Statusbestimmung vornehmen kann: Wo steht es, bezogen auf seinen Differenzierungsstatus (als Kriterium der Wertpositionierung), seinen Profitabilitätsstatus (als Ausprägung des Wertangebots), seinen Produktivitätsstatus (als Maßstab der Wertschöpfung), seinen Begehrlichkeitsstatus (verstanden als realisiertes Potenzial der Wertabschöpfung) sowie bezogen auf seinen Führungsstatus (als Richtwert der Wertdisziplin). Ziel einer solchen Verortung ist es generell, das Unternehmen und seine Performance in Relation zu anderen zu setzen – im ökonomischen Umfeld idealerweise in Relation zu den Besten (»bestofbenchmark«).

Zusammenfassend nennen die Autoren die im Kapitel erarbeiteten elf größten Werterzeuger. Die drei relevantesten davon sind:

1. Etablierung eines Führungssystems nach dem 3K-Prinzip: Kompetenz – Klarheit – Konsequenz;
2. Absolute Transparenz über die Portfolio-Markt-Profitabilitäten (nach der »PMS-Methodik«);
3. Intelligente (schwer zu kopierende) Abschöpfung der Zahlungsbereitschaft der Kernzielgruppe.

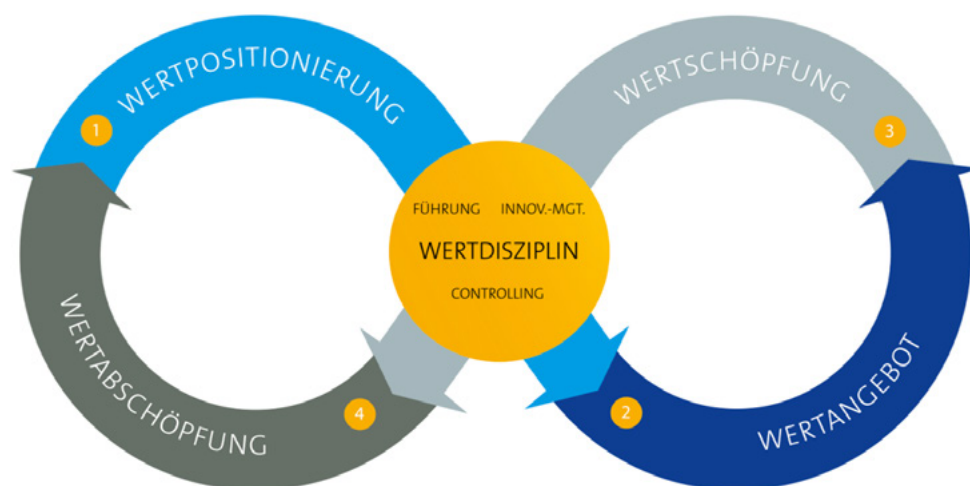
Damit Werte ermittelt, deren Vernichtung vermieden sowie ihre Erzeugung gefördert werden kann, ist eines unverzichtbar: **Wertorientierte Unternehmensführung**. Diese behandeln die Autoren im letzten Abschnitt dieses Kapitels anhand der Leitfrage: Warum sind gelebte und gepflegte »Werte« für das Erreichen unternehmerischer Ziele nicht nur unverzichtbar, sondern geradezu konstitutiv? Als Teil ihrer Antwort leiten Michailov und Düsberg die aus ihrer Sicht wichtigsten Basiswerte einer wertorientierten Unternehmensführung ab: Orientierung geben; Loyalität verdienen; Kreativität fördern; Gewissenhaftigkeit belohnen; Ver-

trauen ernten. Um diese Basiswerte mit Leben zu füllen, wird empfohlen, folgende Wege zu gehen und zu leben: Transparenz schaffen; Glaubwürdigkeit befördern; Schönheit, Perfektion und Einfachheit zelebrieren; Eigenverantwortung fordern und fördern; Anerkennung verdienen. Neben den Basiswerten gilt es insbesondere, die wichtigsten funktionalen Werte zu entwickeln und unternehmensspezifisch auszugestalten. Als da wären: Qualifikation, Konzentration, Nützlichkeit, Nachhaltigkeit sowie eine Steigerung der Resilienz. In Summe bzw. in Potenz gemanagt, führt die Beherrschung dieser 15 werterzeugenden Unternehmenswerte zu dem, wozu die Autoren mit diesem Buch aufrufen wollen: Ihrem Unternehmen eine Wertpositionierung zu geben, mit der es sich vom Markt abhebt (differenziert); ein Wertangebot zu schaffen, das sich vor allem an der Profitabilität orientiert; eine Wertschöpfung sicherzustellen, die mit dem Ziel größter Produktivität orchestriert wird; eine Wertabschöpfung zu gewährleisten, die unter dem Aspekt der Begehrlichkeit intelligent gestaltet ist; eine nach werteorientierten Führungsgrundsätzen gelebte Wertdisziplin.

### Kapitel III: Der wertorientierte Geschäftsmodellansatz »SMP Wertkreislauf« - Ein dynamisches Abbild eines dynamischen betriebswirtschaftlichen Prozesses

Die fünf Wertdimensionen – Wertpositionierung, Wertangebot, Wertschöpfung, Wertabschöpfung und Wertdisziplin – sind die zentralen strukturgebenden Bestandteile des Geschäftsmodellansatzes **SMP Wertkreislauf**.

Alle Bestandteile dieses Ansatzes stehen in enger Beziehung zueinander: Veränderungen an einer Stelle bedingen Veränderungen an anderer Stelle. Damit handelt es sich um ein systemisch-dynamisches Kreislaufmodell, in dem neben den genannten Einzelbestandteilen vor allem die Kenntnis von Wechselwirkungen und Rückkopplungen von essenzieller Bedeutung ist.





Entscheidend für eine effektive Nutzung des Wertkreislaufs ist es daher, stets systematisch vorzugehen und für einen dynamischen Kreislauf zu sorgen, der sich fortlaufend rückkoppelt und so einen gleichermaßen gesteuerten wie adaptiven Wertstrom ermöglicht.

Ausgangspunkt sowie wichtigster Taktgeber aller weiteren Dimensionen dieses Kreislaufes ist die **Wertpositionierung**. In dieser Dimension liegt der Fokus darauf, ein Unternehmen sowie seine Marke(n) in einem bestimmten Bereich, hier: im eigenen Marktumfeld, zu verorten. Hierzu wird der Marktfit definiert. Dies geschieht, indem die aktuellen und perspektivischen Kernstärken des Unternehmens in Relation zu den bestehenden oder noch gar nicht entdeckten Kundenbedürfnissen gesetzt werden. Ebenso ist zu konkretisieren, wie, gemessen am Kundennutzen, das einzigartige Leistungs- und Verkaufsversprechen (USP) des Unternehmens lautet. Außerdem gilt es, auf Basis der Unternehmensstärken das Wertversprechen herauszuarbeiten. Die Kombination aus Marktfit, einzigartiger Leistungs- bzw. Lösungskompetenz und Wertversprechen ergibt die Wertpositionierung eines Unternehmens. Im Kern geht es dabei um die Frage, was das Unternehmen (und seine Marken) von seiner Konkurrenz abhebt – heute, vor allem aber auch in der Zukunft.

Bei der Dimension des **Wertangebots** geht es vor allem um die zielgerichtete Bestimmung von Kernsortimenten, Kernzielgruppen und Produkt-Markt-Segmenten. Das verbindende Element zur Wertpositionierung ist dabei das einzigartige Leistungs- und Verkaufsversprechen des Unternehmens. Denn dieses sollte selbstverständlich durch die angebotenen Produkte und Dienstleistungen erfüllt werden. Entscheidend für die Ausgestaltung des Wertangebots ist in jedem Fall zunächst die Entscheidung für eine Kernzielgruppe (ob breit oder spitz), ein entsprechend motiviertes Kernsortiment sowie eine fokussierte Marktstrategie. Bestehende Produktportfolios sollten aus Sicht der Autoren nach Maßgabe der folgenden Kennzahlen überprüft werden:

1. Gemessen am Gesamtumsatz entsprechen mindestens 70 Prozent Ihrer Produkte oder Services Ihrer Wertpositionierung, das heißt, sie erfüllen die Kundenbedürfnisse nach objektivierbaren Parametern besser als vergleichbare Wettbewerbsangebote.
2. Ihr Kernsortiment ist dadurch definiert, dass es für mindestens 70 Prozent der Gesamtprofitabilität steht.
3. Mindestens 70 Prozent Ihrer Ressourcen setzen Sie gezielt für Ihr Kernsortiment ein.
4. Produktgruppen, die nicht zum Kernsortiment gehören, werden unter Komplexitätsgesichtspunkten profitabel gemanagt oder aufgegeben (Ausnahmen: Innovationen, die mit einem Datum versehen werden, wann Profitabilität erreicht oder der Exit vollzogen werden muss, sowie Produkte, die die Grundauslastung der Produktionsmittel und das Erreichen geforderter Abnahmemengen sicherstellen).
5. Ihr Wertangebot sollte, wenn sinnvoll, auch auf Ihrem Kerngeschäft aufbauende Sonderlösungen beinhalten, die besonders anspruchsvolle technologische, repräsentative und/oder wirtschaftliche Anforderungen Ihrer Kunden befriedigen – und damit einen höheren Preis rechtfertigen.

Im Endeffekt muss das Angebot eines Unternehmens ein Kundenbedürfnis (oder am besten gleich mehrere) besser befriedigen als der Wettbewerb oder dieses Bedürfnis erstmalig wecken, um das Zeug zum (profitablen) Wertangebot zu besitzen.

Wie sich das Wertangebot idealerweise erstellen lässt, ist Kerninhalt der Dimension **Wertschöpfung**. Dabei geht es um die Antwort auf die Frage, mithilfe welchen internen und externen Ressourcen Unternehmen konkret Wert für den Kunden – und in der Folge für sich selbst – schöpfen (wollen). Mit internen und externen Ressourcen sind sämtliche Ideen, Fähigkeiten und Tätigkeiten der involvierten Mitarbeiter, Dienst-





leister und Zulieferer gemeint, ebenso wie Produktionsmittel, Logistik und alle Prozesse, die in Summe das Wertangebot erst hervorbringen. Wertschöpfung ist die Wertdimension, in der die Stunde der Zahlen-, Daten- und Faktensammler schlägt. Ihre Freunde sind die Analytiker, ihre engsten Mitarbeiter heißen Effizienz, Effektivität, Flexibilität und Agilität. Für eine wertschöpfende Wertschöpfungsstrategie haben die Autoren fünf Leitprinzipien definiert:

1. Zunächst einmal ist es wichtig, dass die Wertschöpfung (entlang der zentralen Funktionen Produktentwicklung – Produktion – Vertrieb) an den eigenen Kernkompetenzen sowie den Bedürfnissen der Kernzielgruppe ausgerichtet ist.
2. Sodann ist kritisch zu hinterfragen, wie stark die Wertschöpfungstiefe in der eigenen Organisation ausgeprägt sein muss oder wie man möglichst flexible Strukturen in der Leistungserbringung sicherstellen kann.
3. Überdies ist zu klären, ob hierfür ein eher hoher oder niedriger Automatisierungsgrad notwendig ist.
4. Festzulegen oder anzustreben ist eine möglichst fokussierte (oder aber diversifizierte) Distributions- und Vermarktungsstruktur, je nachdem, ob es sich um Standard oder Sonderlösungen handelt.
5. Schließlich spielt eine hohe Projektmanagementkompetenz – zumal im produzierenden Sektor – eine zentrale Rolle.

Die Wertschöpfung, die Kunden und die produktivitätsorientierte Organisation interner und externer Abläufe, nimmt im Rahmen des SMP Wertkreislaufs eine zentrale Stellung ein. Sie erstellt das Wertangebot und sorgt – sofern sie effizient und effektiv gemanagt wird – dafür, dass sich einmal erreichte Innovations- und Kostenvorteile beim Kunden auch mit lukrativen Margen monetarisieren lassen.

Diese Monetarisierung ist das zentrale Thema der Dimension der **Wertabschöpfung**. Sie hat die maximale Abschöpfung der Preispotenziale zum Ziel. Doch wie schöpft man den Wert durch optimale Preise profitabel ab? Im Idealfall entspricht ein optimaler Preis der maximalen Zahlungsbereitschaft des Kunden. Diese hat allerdings nichts mit den Herstellkosten des Produktes zu tun, die noch immer in der absoluten Mehrheit der deutschen Unternehmen im Rahmen einer Cost-Plus-Preisermittlung als Basis für die Bepreisung von Produkten und Dienstleistungen dient. Stattdessen gilt es alternative Modelle der Preisermittlung zu finden und zu gestalten. Der richtige Einsatz solcher Preismodelle (wie zum Beispiel der Ansatz des »Total Cost of Ownership« oder eine »Conjoint-Analyse«) richtet sich nach der Positionierung des Unternehmens, der Branche, dem Reifegrad der Produkte, aber auch der Gesetzgebung. Darüber hinaus führt gerade beim Thema Preissetzung – respektive der Preisdurchsetzung – kein Weg daran vorbei, a) den (potenziellen) Kundennutzen, b) die eigene Reputation und c) die Substitutionsalternativen zum eigenen Angebot »einzupreisen«.

Wie wichtig eine optimale Preispolitik ist, zeigt sich am besten bei der Betrachtung, welche Hebelwirkung eine profitable Wertabschöpfung hat, bezogen auf den Ertrag. Bereits eine einprozentige Preiserhöhung kann bei einem Unternehmen mit einer Rendite von zwei Prozent das Ergebnis um rund 50 Prozent steigern. Der Preis ist mit Sicherheit eines der wichtigsten Instrumente zur Gestaltung eines wertorientierten Geschäftsmodells. Auch machen die Autoren deutlich, dass eine erfolgreiche Wertabschöpfung weniger im Befolgen irgendeiner vermeintlichen Preis-Absatz-Margen-Wunderformel besteht, sondern in einer aufwändigen, ambitionierten Markenbildung und Kundenpflege. Hierzu gehört eine Klassifizierung der Kunden in »Indifferent«, »Fans« und »Markenbotschafter«. Die wahre Wunderformel könnte dabei lauten: Übertreffe die Erwartungen der Kunden und Du gewinnst Markenbotschafter fürs Leben.



Die **Wertdisziplin** steht als Dimension der Führung und Steuerung im Zentrum des Wertkreislaufs. Sie stellt eine nachhaltig profitable Geschäftstätigkeit bzw. den ununterbrochenen Wertstrom sicher. Als praktisches Rüstzeug haben die Autoren die Aufgaben des Managements im Rahmen der Wertdisziplin wie folgt definiert:

1. Definition und Umsetzung der Wertstrategie;
2. Sicherstellung der operativen Exzellenz;
3. Optimierung der Finanzierungsstruktur;
4. Etablierung und Pflege einer spezifischen Firmenkultur und deren Werte;
5. Vorausschauendes Innovationsmanagement.

Zusätzlich sind im Rahmen der Wertdisziplin die folgenden fünf, bereits einmal erwähnten Steuerungsinstrumente durch Messen und Kontrollieren anzuwenden: Profitabilität; Return On Capital Employed; Nachhaltigkeit gemessen am Net Promoter Score (der Weiterempfehlungsrate); Marktentwicklungen und -potenziale; die Unternehmenswertsteigerung. Hat die Firmenspitze möglichst alle dieser wertschaffenden und werterhaltenden Parameter auf dem »Schirm«, kann man von einem wirksamen »ChaRisMa« der Unternehmung sprechen. Denn dann erfolgt das Chancen-Risiko-Management derart, dass die Chancen und (disruptiven) Risiken mit Zahlen, Daten, Fakten erhärtet, in bestimmten »Ranges« geclustert und überdies in Szenarien kontinuierlich durchgespielt werden. Auf diese Weise lassen sich die Investitionsmittel und die benötigten Ressourcen zur Absicherung einer profitablen Zukunft am besten allozieren.

## Kapitel IV: Ihr Arbeitsbuch – (Re-)Design eines wertorientierten Geschäftsmodells

Wer damit beginnt, sein Geschäftsmodell aktiv mithilfe des Wertkreislaufs neu zu gestalten oder es gezielt zu verändern, den führt diese systematische Vorgehensweise zu einer Reihe von ergebnis-, sprich wertrelevanten Einsichten und Notwendigkeiten. Zu diesem Zweck haben Michailov und Düsberg ein umfassendes Arbeitsbuch entwickelt, das diesen Namen verdient. Denn ohne richtige Arbeit wäre es unmöglich einen nachhaltigen Wertstrom zu erzeugen. Entlang der fünf Wertdimensionen mit jeweils drei Wertkriterien und zielgerichteten Wertparametern sowie Firmenversprechen werden die fünf Facetten des eigenen Status Quo bestimmt: der Differenzierungsstatus, der Profitabilitätsstatus, der Produktivitätsstatus, der Begehrlichkeitsstatus und der Führungsstatus. Dieser Schritt ermöglicht es, die Potentiale des bestehenden Geschäftsmodells zu identifizieren und dieses Geschäftsmodell daraufhin einem wertorientierten Redesign zu unterziehen.

## V. Ausblick: Und nun?

Im letzten Kapitel geben die beiden Autoren zehn wertschaffende Empfehlungen für Stakeholder, Unternehmer und Unternehmenslenker.

## Ihr Kontakt zum Autor



**Georgiy Michailov**  
Managing Partner

Struktur Management Partner GmbH  
Gereonstraße 18 – 32 | D-50670 Köln

+49 221 912730 15  
[g.michailov@struktur-management-partner.com](mailto:g.michailov@struktur-management-partner.com)

[www.struktur-management-partner.com](http://www.struktur-management-partner.com)



Struktur  
Management  
Partner

Dieses Dokument dient allein der Unterrichtung und zur ausschließlichen Nutzung des Auftraggebers oder anderer extra benannter Empfänger oder Adressaten. Es ist ohne die gegebenen mündlichen Erläuterungen und die hinter den dargestellten Zahlen liegenden Analysen nicht vollständig. Es darf deshalb ohne die vorherige schriftliche Zustimmung der Struktur Management Partner GmbH nicht an Dritte weitergegeben werden.

**Struktur Management Partner GmbH**  
Gereonstraße 18 – 32 | D-50670 Köln  
Telefon: +49 221 912730 0  
[info@struktur-management-partner.com](mailto:info@struktur-management-partner.com)  
[www.struktur-management-partner.com](http://www.struktur-management-partner.com)