

Die Transformation von Geschäftsmodellen in turbulenten Märkten

Design und Durchführung von tiefgreifenden Transformationsprozessen in mittelständischen Unternehmen

Dipl.-Kfm. Peter C. Ansorge*

Disruptive Innovationen bedrohen die Existenzberechtigung von Unternehmen, da deren Geschäftsmodell plötzlich nicht mehr wettbewerbsfähig ist. Die Geschäftsmodelle dieser Unternehmen sind daher umgehend zu transformieren, um in den neuen Wettbewerbsbedingungen weiterhin bestehen zu können. Der nachfolgende Beitrag zeigt die dafür notwendige Vorgehensweise und entsprechende Handlungsempfehlungen für die Unternehmenspraxis auf.

1. Einführung

1.1 Änderung von Geschäftsmodellen unter turbulenten Wettbewerbsbedingungen

Mit der Aufforderung des Vorstandsvorsitzenden der Holding einer mittelständischen Unternehmensgruppe in Westdeutschland: „Sehen Sie sich doch mal die Abläufe unserer GT GmbH an, vielleicht ist da kostengünstiger noch etwas zu machen“, wurde im Sommer 2005 an den Berater ein vermeintlich typischer „quick-fix“-Auftrag erteilt. In der kurzen Bestandsaufnahme wurde allerdings sehr schnell deutlich, dass es sich bei dem in der Gebäudetechnik seit langem etablierten Unternehmen um ein Problem einer ganz anderen Dimension handelte (vgl. dazu Tab. 1 auf S. 13).

Denn durch neue rechtliche Rahmenbedingungen (z. B. Marktöffnungsvereinbarungen, die Ausweitung des EU-Binnenmarkts und die Liberalisierung des Dienstleistungsmarkts durch die EU-Dienstleistungsrichtlinie nach der Osterweiterung) werden Unternehmensführer insbesondere von mittel-

ständischen Unternehmen (KMU) vor ernsthafte Herausforderungen gestellt. So führte der preisaggressive Markteintritt von neuen Konkurrenten aus Osteuropa in West-Deutschland in der projekt- und servicegetriebenen Branche der Gebäudetechnik zu einem außerordentlich raschen Verfall für abrechenbare Stundensätze von Montagearbeiten um bis zu 60%.

Es ist daher intuitiv einleuchtend, dass für Unternehmen dieser baunahen Branche mit einem Personalkostenanteil von durchschnittlich 70% eine solche disruptive Entwicklung als Existenz gefährdend zu charakterisieren ist. Dementsprechend müssen sich KMU mit folgenden Fragen befassen:

- Wie lässt sich die Wettbewerbsfähigkeit durch die integrative Transformation des Geschäftsmodells rasch und nachhaltig wiederherstellen?
- Wie kann nachhaltig eine angemessene Rendite für das Unternehmen erwirtschaftet werden?
- Wie kann im Zuge des Transformationsprozesses die Leistungsfähigkeit der gesamten Organisation gesteigert werden?

Ist das Geschäftsmodell eines Unternehmens den turbulenten Veränderungen der Markt- und Wettbewerbsbedingungen gegenüber nicht mehr „resilient“, vermag es sich diesen nicht mehr flexibel anzupassen. Die Wettbewerbsfähigkeit eines solchen KMU ist infolgedessen ernsthaft gefährdet, so dass dieser „disruptive Markt“ in kürzester Zeit die grundlegende Umgestaltung des Geschäftsmodells des Unternehmens im integrativen Transformationsprozess erzwingt.

1.2 Begriff der disruptiven Marktentwicklung

Die Bezeichnung einer Marktentwicklung als „disruptiv“ – und nicht als dynamisch, radikal oder diskontinuierlich – setzt revolutionäre oder radikale, mit einer hohen Entwicklungsgeschwindigkeit bewirkte Ereignisse in einer bestimmten Branche voraus¹. Für das angesprochene KMU führte dies zum raschen Verlust der Wettbewerbsfähigkeit, die nur durch die umgehende Transformation seines Geschäftsmodells zurückzuerlangen war².

* Der Verfasser Dipl.-Kfm. (Univ.) Peter C. Ansorge CMC/BDU ist Geschäftsführer der PCA Business Consulting GmbH, 91074 Herzogenaurach, www.pca-bd.de, und u. a. aktives Mitglied in den Fachverbänden Sanierungs- und Insolvenzberatung sowie Changemanagement (Vorstand) des BDU e.V. Als Dozent an der HS Ansbach verantwortet er das Thema „Entrepreneurship“. Der Beitrag beruht auf einer projektgestützten, im Jahr 2009 abgeschlossenen Dissertation an der Hochschule Siegen/International Business School Jönköping, SE.

1 Vgl. Bergmann/Daub, Systemisches Innovations- und Kompetenzmanagement, 2006, S. 62 f.

2 Vgl. Christensen, The Innovator's Dilemma, 2006, S. 25 f.

Es ist alltäglich zu beobachten, dass der Erfolg eines Unternehmens seine Führer auch „blind“ machen kann.

Disruptive Entwicklungen sind für Unternehmensführer auch von großer rechtlicher Relevanz³, denn im Lagebericht müssen durch die Unternehmensleitung gem. § 289 Abs. 1 HGB die Lage und der Geschäftsverlauf der Gesellschaft richtig dargestellt und die „voraussichtliche Entwicklung mit ihren wesentlichen Chancen und Risiken“⁴ sowie mit den zugrunde liegenden Annahmen beurteilt und erläutert werden. Hierbei sind gem. § 289 Abs. 2 HGB auch die „Risikomanagementziele und -methoden der Gesellschaft“ zu nennen⁵.

2. Merkmale disruptiver Innovationen

2.1 Disruptive Innovationen als Auslöser für zerstörerische Marktentwicklungen

Der Auffassung von Christensen⁶ zufolge sind disruptive Innovationen als Auslöser disruptiver Marktentwicklungen dadurch gekennzeichnet,

- dass eine Innovation entweder in einem anderen Markt entwickelt wurde und auf den eigenen Heimatmarkt eines KMU zurückwirkt („new market disruption“) oder
- bei bewusstem Leistungsverzicht gegenüber dem Ursprungsprodukt auf das untere Preissegment („low end disruption“) eines Produkts oder einer Leistung im selben Markt abzielt.

Das Problem für betroffene KMU besteht nun darin, dass sie disruptive Innovationen für ihren Markt nicht oder nicht frühzeitig genug erkennen und somit die bestandskritischen Auswirkungen auf ihr Geschäftsmodell nicht situationsgerecht einschätzen können.

2.2 „Subjektive“ und „objektive“ disruptive Ereignisse

Es ist eine bekannte und alltäglich zu beobachtende Tatsache, dass der Erfolg eines Unternehmens seine Führer auch „blind“ machen kann für notwendige Anpassungen. Dies gilt insbesondere in Bezug auf scheinbar „plötzlich“ auftretende Veränderungen in der Unternehmensumwelt.

Wesentliche Ursache hierfür ist, dass die Unternehmensführer entweder kein oder kein ausreichend effektives strategisches Frühwarnsystem in ihrem Unternehmen imple-

		2003	2004	2005	2006	2007
Netto-Umsatz	Index	100	97	71	49	49
operatives Ergebnis	%	- 17	- 33	- 45	- 1,7	- 0,3
Cash Flow	%	- 12	- 29	- 50	- 9	- 2

Tab. 1:
Geschäftsentwicklung
der GT GmbH

mentiert haben, das Veränderungen rechtzeitig zu erkennen vermag. Es kann aber auch durchaus sein, dass sie aus psychologischen Gründen spezifische Signale, die auf Veränderungen schließen lassen, einfach nicht zur Kenntnis nehmen und somit auch nicht proaktiv handeln. Da eine potenziell disruptive Entwicklung scheinbar nicht absehbar ist und – sofern sie eintritt – für die bedrohten KMU vermeintlich „überraschend“ kommt, neigen viele Unternehmer dazu, sich auf besser vorhersagbare und planbare Aktivitäten zu konzentrieren.

Andererseits wird die pessimistische Meinung vertreten, dass disruptive Entwicklungen „grundsätzlich nicht erkennbar“ seien⁷.

Subjektivität oder Objektivität disruptiver Entwicklungen liegen letztlich im Auge des Unternehmensführers. In dem vorliegenden Beispiel hätte die Geschäftsführung des betroffenen Unternehmens bei einer aufmerksamen Verfolgung der europäischen Gesetzgebung die bestandskritischen Konsequenzen für das eigene Unternehmen durchaus erkennen können. Die skizzierten Phänomene ziehen die Frage nach sich, ob es sich bei disruptiven Entwicklungen um *unvorhersehbare* oder lediglich um *nicht vorhergesehene* Ereignisse handelt.

2.3 Ansätze zur Identifikation disruptiver Entwicklungen

Im Rahmen der strategischen Frühaufklärung sind bereits einige Ansätze entwickelt worden, die zumindest Hinweise auf disruptive Trends geben können. Das Konzept der „Schwachen Signale“ könnte in diesem Zusammenhang hilfreich sein, da es auf der Annahme beruht, dass jede Veränderung in den Umweltbedingungen gewissermaßen ihre Schatten in Form schwacher Signale voraus wirft⁸. Diese Signale können mit Hilfe von branchen- und unternehmens-

3 Geschäftsführer haften gem. § 43 Abs. 2 GmbHG gegenüber ihrem Unternehmen, wenn sie kein geeignetes Risikomanagement und Risikocontrolling in ihrem Unternehmen eingeführt haben. Die Wirtschaftsprüfer beziehen daher in die Unternehmensprüfung die Maßnahmen der Unternehmensleitung zur Risikoversorgung gem. § 317 Abs. 2 HGB mit ein: „Dabei ist auch zu prüfen, ob die Risiken der künftigen Entwicklung zutreffend dargestellt sind.“

4 Hierunter wird das eigentliche unternehmerische Risiko als Gefahr verstanden, dass Ereignisse und Handlungen ein Unternehmen daran hindern, seine Ziele zu erreichen bzw. seine Strategie erfolgreich umzusetzen.

5 Häufig unterschätzt wird allerdings das seit 1998 geltende Gesetz zur Kontrolle und Transparenz in Unternehmen (KonTraG). Demzufolge müssen auch GmbH entsprechend ihrer Größe, Komplexität und Struktur ein solches Risikomanagement einrichten, denn im Schadensfall führt unterlassenes Risikomanagement zu Haftungsansprüchen des Unternehmens gegen seine Unternehmensleitung.

6 In die wirtschaftswissenschaftliche Literatur ist der Begriff „Disruption“ vor allem durch das von Christensen geprägte Konzept der produktbezogenen „disruptiven Innovation“ eingeflossen, vgl. Christensen, The Innovator's Dilemma, 2006, S. 10 f.

7 Vgl. Christensen, The Innovator's Dilemma, 2006, S. 165.

8 Vgl. Krystek, Analyse von „Weak Signals“ für die Vermeidung von Ad-hoc-Krisen, in: Bumann et al. (Hrsg.), Management von Ad-hoc-Krisen, 2005, S. 171–184.