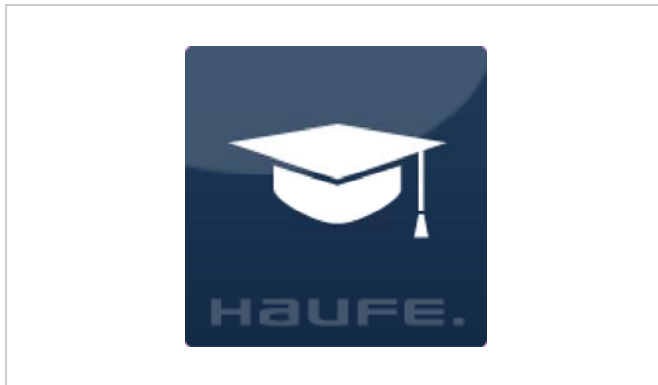


Beitrag aus ProFirma Professional

Business Development: Entwicklung neuer Geschäftsfelder



Die Entwicklung neuer Geschäftsfelder ist aufwendig. Sie beansprucht Zeit und Personalressourcen und kann nicht "nebenbei" erledigt werden.

Die Umgebung eines Geschäftsfelds umfasst die angestrebten Zielmärkte mit ihrem Wettbewerbsumfeld sowie die dort wirksamen Trends. Die Umgebung muss nicht nur analysiert werden, auch die dort wirksamen Kraftfelder sind für den Erfolg existenziell

bedeutsam.

Globalisierung, Marktdruck und epochale technologische Veränderungen haben neue strategische Optionen eröffnet und neue Unternehmenspraktiken hervorgebracht. Sie zu studieren eröffnet neue Denkmuster und Entwicklungslinien.

Ohne fundiertes Controlling von Business Plan und Innovationsprozess können strategische Prozesse versanden und Unternehmen scheitern, auch wenn die eigentliche Idee gut ist. Controllern kommt hier eine Schlüsselrolle zu, die in den einzelnen Phasen jeweils erläutert wird.

1 Ein Geschäftsmodell entwickeln

Die Entwicklung eines neuen Geschäftsmodells ist ein sehr aufwendiger Prozess. In seinem Verlauf werden Marktgegebenheiten und Marktchancen analysiert, Strategien für eine erfolgreiche Marktbearbeitung diskutiert und der Business Case schließlich umgesetzt. Dieser Beitrag zeigt, welche Aufgaben und Aspekte dabei zu beachten sind..

In Kapitel 2 wird mit Schlüsselrends, mit Marktkräften, mit Wettbewerbskräften und den makroökonomischen Kräften die strategische Umgebung eines Geschäftsmodells beschrieben. Kapitel 3 gibt dann einen Überblick über neue Optionen der strategischen Entwicklung von Unternehmen.

Um die Stärken und Chancen, aber auch die Schwächen und Risiken der Geschäftsmodellideen herauszuarbeiten, gibt Kapitel 4 Hinweise zur SWOT-Analyse. Kapitel 5 zeigt den Prozess der Geschäftsmodellentwicklung auf und macht die Ziele und Aufgaben, die Erfolgsfaktoren und Gefahren jeder Prozessphase deutlich.

Die Entwicklung und die Weiterentwicklung von Geschäftsmodellen sind die zentrale Aufgabe der Unternehmensführung. Controller sind dabei die Berater des Top-Managements. Ihnen kommt eine herausragende Bedeutung zu, da sie Daten sammeln und aufbereiten, den Prozess begleiten und Empfehlungen abgeben.

In jedem Abschnitt wird im Folgenden erwähnt, wie Controller den Prozess absichern können.

2 Die strategische Umgebung eines Geschäftsmodells: Märkte und Trends

Um die Wirkungen des Umfelds auf ein Geschäftsmodell zu untersuchen, sollten 4 Analysebereiche betrachtet werden: Schlüsselrends, die Kräfte des Zielmarkts, die Wettbewerbskräfte der Zielbranche sowie makroökonomische Kräfte im Umfeld (vgl. Abb. 1).

Controller recherchieren und bereiten Daten auf

Controller sammeln Informationen und bereiten diese in Berichten auf: Trendanalysen, Wettbewerbsanalysen, Marktanalysen, Zielgruppenanalysen etc. Wichtig ist die Relevanz der Daten, was angesichts eines noch schwammigen Geschäftsmodellentwurfs aber schwierig ist. Die Gefahr ist dementsprechend eine Überrecherche. Auch kann eine Bevorzugung eines bestimmten Geschäftsmodells den Blick verengen und es könnten chancenreiche Möglichkeiten außer Acht bleiben.

Abb. 1: Die Umgebung eines Geschäftsmodells

Controller haben großen Einfluss

Mit ihren Recherchen, ihrer Informationshoheit und der Notwendigkeit der Auswahl haben Controller einen großen Einfluss auf die weitere Geschäftsmodellentwicklung. Hier sind Mut, Gespür und Augenmaß gefordert.

2.1 Schlüsselrends

Ständige Umfeldveränderungen

Schlüsselrends sind die großen Umfeldveränderungen, denen Märkte unterworfen sind: gesellschaftlich, kulturell, sozioökonomisch, technologisch und gesetzlich. Der bedeutendste Trend unserer Zeit ist das Internet in Verbindung mit dem Einfluss der IT in nahezu allen Lebensbereichen. Jedermann kann heute internationale persönliche Kontakte pflegen, virtuelle Teams arbeiten rund um den Globus zusammen, die Automatisierung ermöglicht ungeahnte Effizienzsteigerungen in Produktionsprozessen, der globale Kapitalmarkt beeinflusst die wirtschaftliche Entwicklung ganzer Volkswirtschaften etc. Wer hätte vor 30 Jahren diese Veränderungen für möglich gehalten?

Die zentrale Frage ist, welche Auswirkungen ein Trend auf das Geschäftsmodell hat.

Praxis-Beispiel

Sozioökonomische und gesellschaftliche Trends im Pharmagroßhandel

Der Pharmagroßhändler GEHE hat vor 10 Jahren seine Wachstumsstrategie darauf ausgerichtet, dass das in einigen europäischen Ländern noch gültige Apothekerprivileg vor dem Europäischen Gerichtshof keinen Bestand hat – ein erhoffter gesetzlicher Trend. Dementsprechend wurden Ladenlokale in Innenstadtlagen erworben sowie die bis dahin einzige deutschlandweit bekannte Apothekenmarke DocMorris akquiriert, um nach dem Gerichtsurteil und den dann zu ändernden gesetzlichen Rahmenbedingungen eine Apothekenkette in Deutschland aufbauen zu können. Das Urteil fiel aber anders aus, das Apothekerprivileg besteht weiter – und die Strategie ist nicht aufgegangen. DocMorris wurde mit großem Verlust verkauft.

Beispiele für andere Trends sind die Alterung der Bevölkerung (sozioökonomischer Trend), das sich...

Sie sehen nur einen Ausschnitt aus dem Produkt ProFirma Professional. Wir bieten Ihnen die Möglichkeit ProFirma Professional 30 Minuten lang live auszuprobieren - sofort, ohne

Registrierung und mit Zugriff auf fast alle Funktionen.



ProFirma Professional
jetzt 30 Minuten live testen!

Mehr Informationen zu diesem Produkt im Shop

Zum Thema

Congress der Controller 2013: Der Controller als Business Partner aus Sicht des CFO



Stellvertretend für Frau Menne, CFO der Lufthansa, erläuterte Karlheinz Steinke, bis Februar Leiter Konzerncontrolling, die Rolle des Controllers in der Kranich-Airline. Die gestiegenen strategischen Anforderungen an den CFO wirken sich auch auf den Controller aus.

[> Weiter](#)

Strategisches Management 2012: Strategie und Transformation – Der Wandel der Deutschen Telekom

Haufe Shop: Haufe Firmen Office

Newsletter: Unternehmensführung

Beitrag: Business Development: Bausteine eines Geschäftsmodells

