Neues Licht - neues Geschäftsmodell?

Wie wird das Geschäftsmodell von Leuchtenherstellern robust und zukunftsfähig?

Der Begriff des „Geschäftsmodells" ist heute aus keinem Unternehmen mehr wegzudenken. Sogar an einigen Börsen wird bereits die Beschreibung des Geschäftsmodells als Teil der Berichterstattung an die Aktionäre verlangt. Auch umgangssprachlich, in Politik und Gesellschaft, spricht man heute von Geschäftsmodellen. Ein inflationär verwendeter Modebegriff? In gewisser Weise ja – auch auf den Führungsetagen zahlreicher Unternehmen in der Elektro- und speziell in der Lichtbranche.

Denn dort sind durch die LED-Technologie dynamische Strukturveränderungen zu erwarten, die erhebliche Auswirkungen auf die Strategien und damit Geschäftsmodelle der Unternehmen haben werden. Die Strukturanpassungen in der Licht-Branche werden vor allem verursacht durch die steigende Attraktivität von LED-Leuchten - laut diversen Prognosen jährlich circa 20 Prozent Produktionskostensenkung und zusätzlich steigende Lumen-Effizienz. Darüber hinaus wird die zu erwartende Durchdringung in den einzelnen Applikationsbereichen mit LED-Lösungen, neben Sicherheits- und Straßenbeleuchtung vor allem Shop-, Objekt-, Hospitality- und Office-Anwendungen, die Marktdynamik beschleunigen.

Die Spielregeln im Markt werden neu definiert: Die Ressourcen- und Kapitalintensität nimmt zu, und der Zugang zu neuen Technologien sowie spezifischem LED-Know -how wird zum zentralen Erfolgsfaktor. Resultat: Einerseits mehr Fusionen, Übernahmen und strategische Allianzen und andererseits eine Veränderung der Wertschöpfungsarchitekturen und Geschäftsmodelle der Unternehmen.

Mehr denn je wird die Symbiose aus strategischer Überlegenheit (Die „richtigen" Dinge ...) und operativer Exzellenz (...„richtig" tun) von der Unternehmensführung gefordert. Grundvoraussetzung ist die Verknüpfung des Strategieprozesses mit der Modellierung und Gestaltung eines optimalen Geschäftsmodells. Wie wirken jedoch Strategie und Geschäftsmodell zusammen?

Bei der Strategie selbst unterscheidet man zwei Ebenen: Auf der Metaebene, also der Ebene der grundlegenden unternehmerischen Willensbildung, wird die Grundausrichtung des Unternehmens festgelegt.

Auf der Geschäftsebene wird das Unternehmen in seinem spezifischen Markt- und Wettbewerbsumfeld strategisch „positioniert" – und zwar durch das konkrete Geschäftsmodell, zu dem dann auch Begriffe wie Wettbewerbsstrategie, Taktik oder ähnliches gehören. Ein Geschäftsmodell ist in diesem Kontext also die unternehmensspezifische, strategische Umsetung der externen Marktmechanik. Im Kern zielt ein Geschäftsmodell immer in zwei Richtungen: Man spricht hierbei immer

Johannes Spannagl ist Partner und Mitglied der Geschäftsleitung bei Dr. Wieselhuber & Partner GmbH und verantwortlich für den Bereich Elektro & Energie. Die Unternehmensberatung Dr. Wieselhuber & Partner berät seit 25 Jahren namhafte Unternehmen in strategischen und operativen Fragen der Unternehmensentwicklung, Sanierung und Restrukturierung.

Im Kern zielt ein Geschäftsmodell immer in zwei Richtungen.

vom „front end“, also dem marktseitigen Leistungsangebot des Geschäftsmodells, und dem „back end“, also der internen Leistungserstellung, die synchron auszugestalten und optimal aufeinander abzustimmen sind.

Leistungsangebot am front end bedeutet allgemein formuliert die Gestaltung des „Nutzenversprechens“ (Value Proposition), mit dem das Beleuchtungsunternehmen antritt, um ein spezifisches Bedürfnis seiner Abnehmer schneller, besser, kostengünstiger und eventuell auch anders als seine Mitbewerber zu erfüllen. Für Beleuchtungshersteller besteht dieses Nutzenversprechen zunächst einmal in seinen Produkten und Systemlösungen. Dazu gehören natürlich deren Material, Funktionalitäten, Design, Qualität etc. Aber auch das Markenversprechen, das zum Beispiel im Premiumsegment Unternehmen wie Zumtobel oder Bega geben, gehört zum Nutzenversprechen. Genauso sind die Serviceleistungen gegenüber Architekten (z.B. Lichtplanung) Elemente, die am front end wirken.

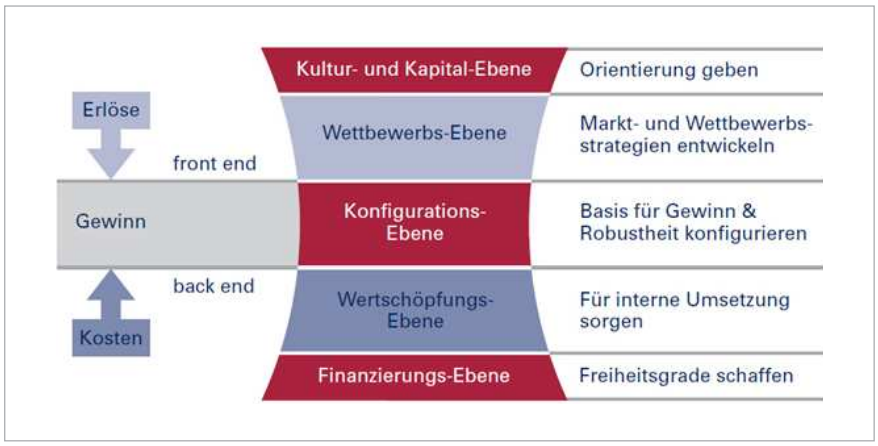
Und was hat es mit der Leistungserstellung am back end auf sich? Hierfür müssen die Wertschöpfungsarchitektur und die dafür in einzelnen Bereichen notwendigen Ressourcen (Technologie, Kapital, Personal, ...) spezifisch und so effektiv wie möglich auf die Erfüllung des Nutzenversprechens hin konfiguriert werden. Ein wesentlicher Schritt für Leuchtenhersteller wäre es, die richtigen Kernkompetenzen im Bereich F&E und LED-Technologie zu schaffen. Aber auch die Abdeckung ganz neuer Wertschöpfungsstufen durch Vorwärts- und/oder Rückwärtsintegration, wie beispielsweise die „Anbindung“ von Siteco an Osram, eröffnen neue Möglichkeiten.

Der Geschäftsmodell-Ansatz von W&P basiert auf fünf Ebenen, wie untenstehend in der schematischen Form einer Sanduhr dargestellt.

Mit dieser Darstellungsform soll auf zwei elementare Dinge hingewiesen werden:

❑ In der Mitte treffen die Ergebnisse aus dem front end (also die tatsächlich am Markt erzielten Erlöse) mit jenen des back end (also den Kosten) zusammen. Das Resultat ist somit der Gewinn (bzw. Verlust), der letztendlich die Qualität der Konfigurationsleistung (Ausgestaltung & Synchronisierung von front end und back end) wiederspiegelt.

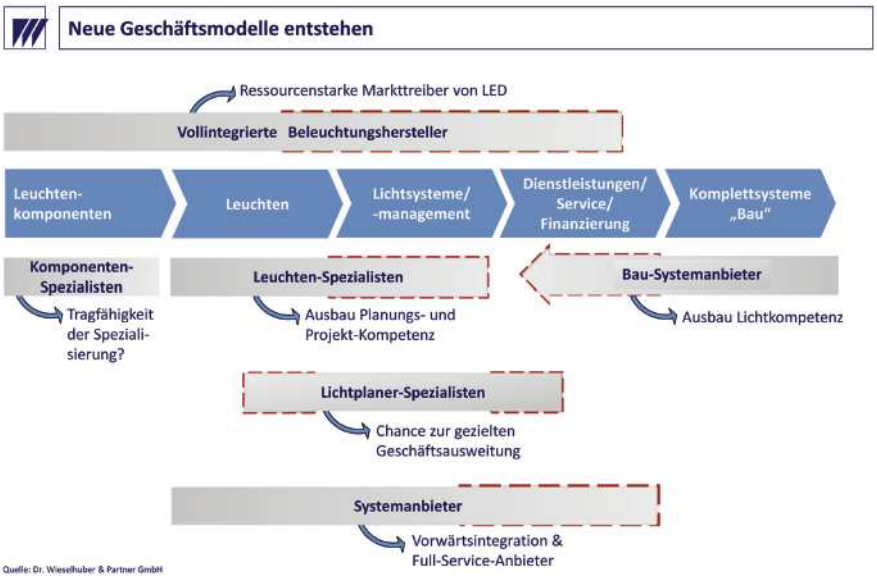
❑ Je nach wirtschaftlicher Situation des Unternehmens sind die finanziellen bzw.



Der Geschäftsmodell-Ansatz von W&P basiert auf fünf Ebenen.

Anzeige
Siteco
4c

die markt- strategischen Freiheitsgrade stärker oder schwächer ausgeprägt. Daraus ergibt sich eine unterschiedliche Arbeitsrichtung bei der Ausgestaltung von Strategie und Geschäftsmodell. Leuchtenhersteller, die aus einer Position der Stärke heraus agieren können, arbeiten sich primär „von oben nach unten“ durch, während bei Unternehmen mit instabiler Fi-nanzierungsbasis die Arbeitsrichtung von unten nach oben erfolgen muss – determiniert durch die zwei Hauptfragen: „Was kann ich finanzieren und wie viel Zeit habe ich dafür?“.



Der Vormarsch der LED-Technologie führt zu dynamische Strukturveränderungen, die erhebliche Auswirkungen auf die Strategien und damit Geschäftsmodelle der Unternehmen haben werden.

Ziel ist überdurchschnittlicher Gewinn

Im Zentrum allen Bemühens des Entscheiders in der Lichtbranche sollte stets das Bestreben stehen, durch die kreative Gestaltung des Geschäftsmodells und seine konsequente Umsetzung einen über dem Branchendurchschnitt liegenden Gewinn zu erzielen. Welcher Unternehmer hat nicht den Anspruch, mehr als der Durchschnitt seiner Wettbewerber zu verdienen? Nur wenn dieses Streben, stets besser als die anderen zu sein, tief in der Kultur des Unternehmens verankert ist, sind die Dividenden- und Reinvestitionsfähigkeit und somit auch die langfristige Existenz des Unternehmens gesichert.

Gewinn ist demzufolge keine „zufällige Restgröße“, also das, was am Jahresende eben übrig bleibt. Gewinn kann und muss vielmehr aktiv gesteuert werden. Die Ansatzpunkte hierfür liegen im Kern des Geschäftsmodells auf der Konfigurations-Ebene.

Der konkrete Nutzen, den der Kunde aus den Produkten und Serviceleistungen ziehen kann, muss tatsächlich oder zumindest „gefühlt“ höher sein als bei der Konkurrenz. Diesen Mehrwert zu erzeugen, ist die Kernaufgabe eines strategisch gesteuerten Innovationsprozesses im Unternehmen. Das Ziel heißt „besser als andere zu sein“.

»Die Wandlung vom „Blechbearbeiter“ zum LED-Anbieter kann nicht nur über „Buy-Entscheidungen“ gemeistert werden.«

Wenn die eigenen Kernkompetenzen, z. B. in Design, Ästhetik, Funktionalität, Lichtplanung, Markenführung oder Lieferservice tatsächlich zum wahrgenommenen und wettbewerbsdifferen-

Gewinn kann und muss aktiv gesteuert werden. Die Ansatzpunkte hierfür liegen im Kern des Geschäftsmodells auf der Konfigurations-Ebene.

zierenden Kundennutzen beitragen, müssen sie aktiv ausgebaut und gezielt abgesichert werden. Diese Absicherung kommt in vielen Fällen zu kurz.

Die Wertschöpfungsarchitektur, die erforderlich ist, um das gesamte Sortiment und die entsprechenden Services anbieten zu können, muss so gestaltet werden, dass in jeder einzelnen Stufe ein Optimum zwischen Kapitalintensität, Kosten und erzieltem Kundennutzen erreicht wird. Nur so kann man „effizienter als andere" sein. Das geht weit über einfache make or buy-Entscheidungen hinaus! Gerade die Leuchtenindustrie steht hier vor großen Herausforderungen, denn die Wandlung vom „Blechbearbeiter" zum LED-Anbieter kann nicht nur über „Buy-Entscheidungen" gemeistert werden.

Die sich hieraus ergebenden Aktionsfelder müssen gezielt und ohne Kompromisse mit den dafür notwendigen Ressourcen (Personal, Kapital, etc.) versorgt werden. Je nach Situation des Unternehmens muss das auch durch gezielte Umschichtung, Desinvestition, etc. geschehen. Nicht jedes Produktprogramm und nicht jede Marktnische, die man möglicherweise mit viel Wachstums-Euphorie einst besetzt hat, bringt für jeden Leuchtenhersteller auf Dauer den gewünschten Erfolg. Jeder Euro kann aber nur einmal ausgegeben werden – daher sind die Ressourcen dorthin zu lenken, wo mittel-/langfristig die größte Hebelwirkung zu erwarten ist.

Dabei müssen die verschiedenen Module auf der Konfigurationsebene im Geschäftsmodell perfekt ineinandergreifen, denn die Kette ist immer nur so stark wie ihr schwächstes Glied. Nur wenn diese Handlungsfelder jedes für sich optimal gestaltet und gesamthaft aufeinander abgestimmt werden, kann das Geschäftsmodell mit professionellem Management erfolgreich umgesetzt werden.

Anzeige
HellermannTyton
4c