



Prof. Dr. Dirk Ulrich Gilbert
dirk.gilbert@phil.uni-erlangen.de

Chancen und Risiken der aktuellen Finanz- und Wirtschaftskrise für Unternehmen: Erfolgreich durch innovative Geschäftsmodelle

Mittelfränkischer Realschultag für die
Wirtschaftswissenschaften
14. April 2010



Agenda

1. Sinn und Zweck der strategischen Unternehmensführung in Zeiten der Krise
2. Fallbeispiel Quelle: Strategische Fehlentscheidungen als Auslöser für den Niedergang
3. Geschäftsmodellinnovationen als Antwort auf die Krise: Versuch einer Begriffsklärung
4. Fallbeispiel Apple: Erfolgreich durch ein innovatives Geschäftsmodell
5. Fazit

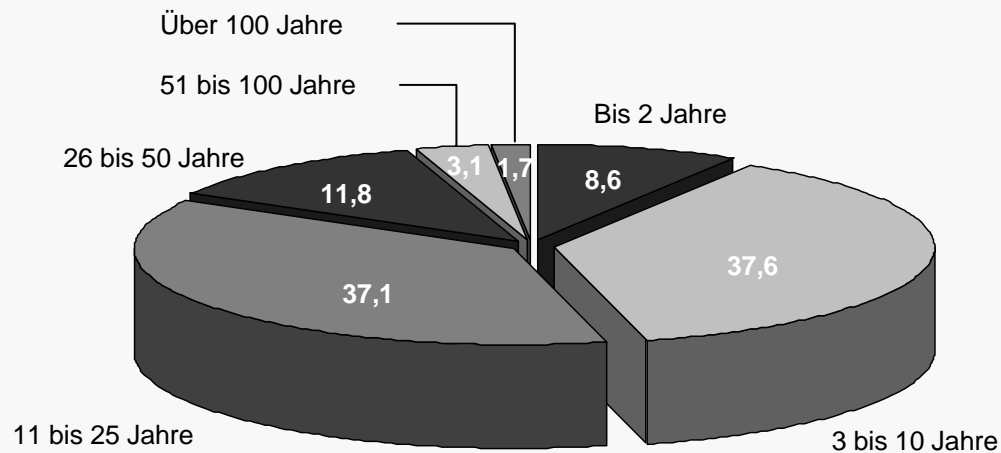


1.
Sinn und Zweck der
strategischen Unternehmensführung
in Zeiten der Krise

1. Sinn und Zweck der strategischen Unternehmensführung in Zeiten der Krise

Zweck der strategischen Unternehmensführung: „Going Concern“ sichern

Altersstruktur deutscher Unternehmen
(in Prozent)



Methusaleme unter den Unternehmen:



Durchschnittsalter deutscher Unternehmen beträgt 16,4 Jahre

Quelle: Creditreform Wirtschaftsdatenbank / Wirtschaftswoche, 09.02.2009.

1. Sinn und Zweck der strategischen Unternehmensführung in Zeiten der Krise

Krisenbewältigung in Unternehmen

Studie: Analyse von 24 Krisenbewältigungskonzepten von 11 Beratungsunternehmen



Gründe für Krisen in Unternehmen haben zumeist langfristigen Charakter – Angaben von 1.200 befragten Unternehmen:

- Abhängigkeiten in der Wertschöpfungskette (23%)
- schlechte Kostenstruktur (39 %)
- mangelnde Liquidität (38 %)
- zu späte Reaktion auf die Krise (34 %)
- **falsche Strategie- und Investitionsentscheidungen (53 %)**

Quelle: Schuh et al. 2010; A.T. Kearney 2009.



1. Sinn und Zweck der strategischen Unternehmensführung in Zeiten der Krise

Krisenbewältigung in Unternehmen

Studie: Analyse von 24 Krisenbewältigungskonzepten von 11 Beratungsunternehmen



Empfohlene Maßnahmen gegen die Krise

Kurzfristig

- Reserven und Bestände auflösen
- Kostensenkungen
- Finanzmittel beschaffen

Langfristig

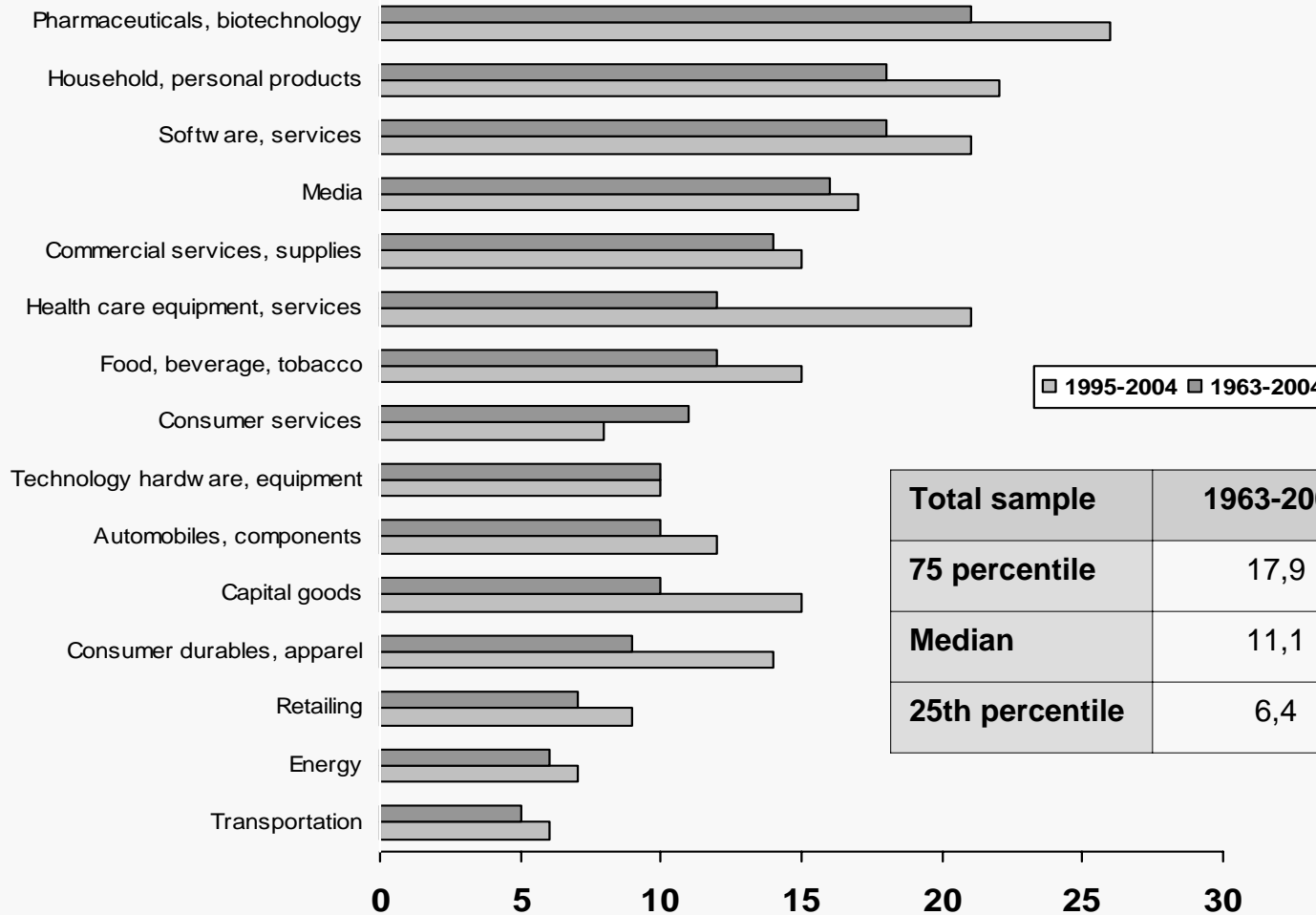
- Liquidität managen
- Prozessoptimierung
- Preise anpassen
- Produktpalette
- Organisation
- Kulturanpassung
- Netzwerk aufbauen
- M&A
- **Strategie und Geschäftsmodell**

Quelle: Schuh et al. 2010; A.T. Kearney 2009.

1. Sinn und Zweck der strategischen Unternehmensführung in Zeiten der Krise

Zwischen Branchen bestehen große Renditeunterschiede

Median annual ROIC (%)*



Total sample	1963-2004	1995-2004
75 percentile	17,9	22,2
Median	11,1	12,2
25th percentile	6,4	5,6

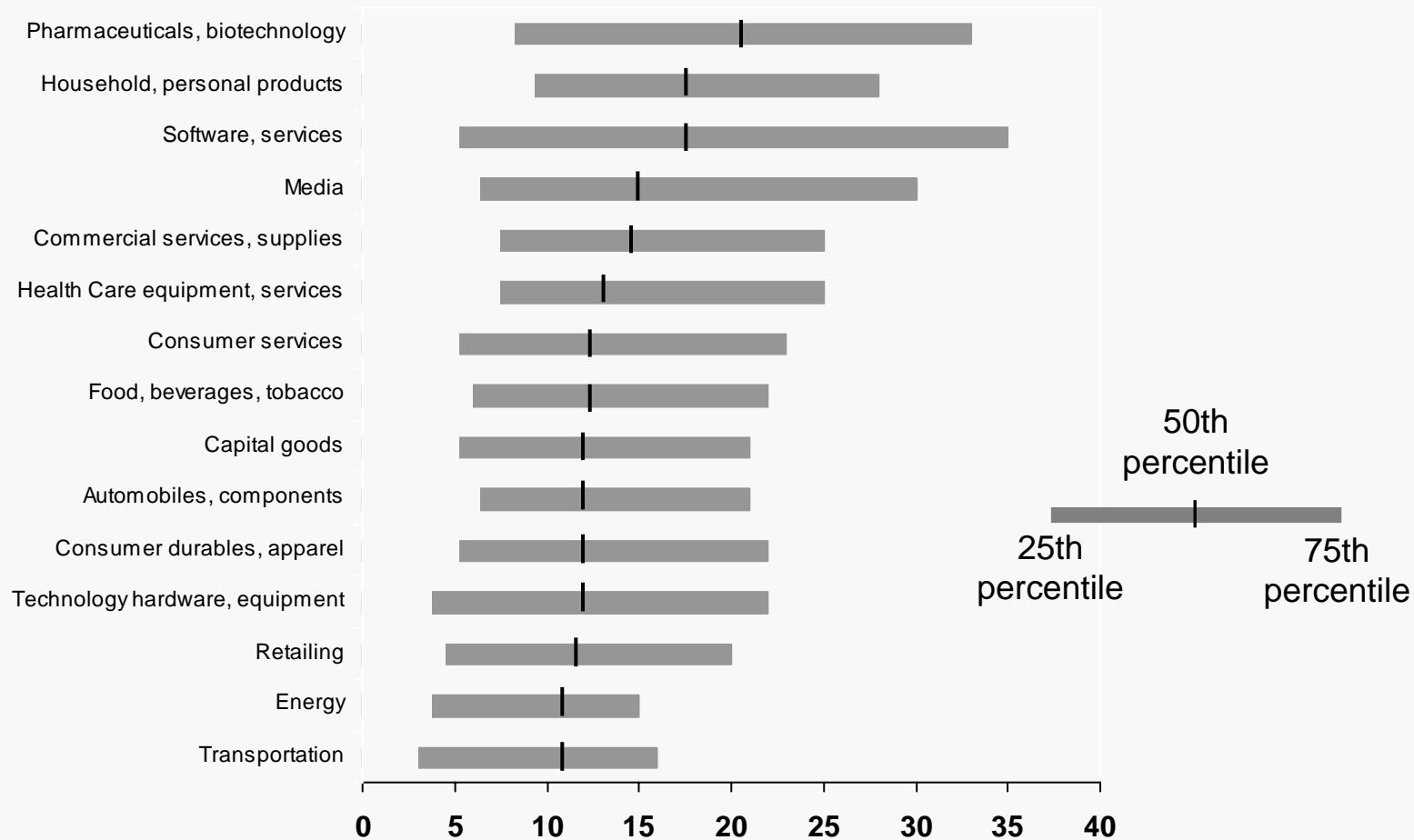
Source: A long-term look at ROIC, Bin Jiang and Timothy M. Koller, McKinsey Quarterly 2006 Number 1; *ROIC excl. Goodw.)



1. Sinn und Zweck der strategischen Unternehmensführung in Zeiten der Krise

Renditeunterschiede innerhalb der Branche resultieren aus überlegenen Strategien

Median annual ROIC 1963-2004 (%)*



Source: A long-term look at ROIC, Bin Jiang and Timothy M. Koller, McKinsey Quarterly 2006 Number 1; *ROIC excl. Goodw.)

1. Sinn und Zweck der strategischen Unternehmensführung in Zeiten der Krise

Erfolgreiche Strategien sichern die „License to operate“ gegenüber den Stakeholdern

Mitarbeiter



Management



Eigentümer
(Aktionäre =
Shareholder)



Betriebsrat



■ Interne Anspruchsgruppen
□ Externe Anspruchsgruppen

Staat und
Gesellschaft



Konkurrenz



Universitäten



Kunden



NGOs



Fremdkapital-
geber



Politik



Händler



Lieferanten



Pressure
Groups



Gemeinden





2. Fallbeispiel Quelle: Strategische Fehlentscheidungen als Auslöser für den Niedergang

2. Fallbeispiel Quelle: Strategische Fehlentscheidungen als Auslöser für den Niedergang



Geschichte der Quelle GmbH



2. Fallbeispiel Quelle: Strategische Fehlentscheidungen als Auslöser für den Niedergang



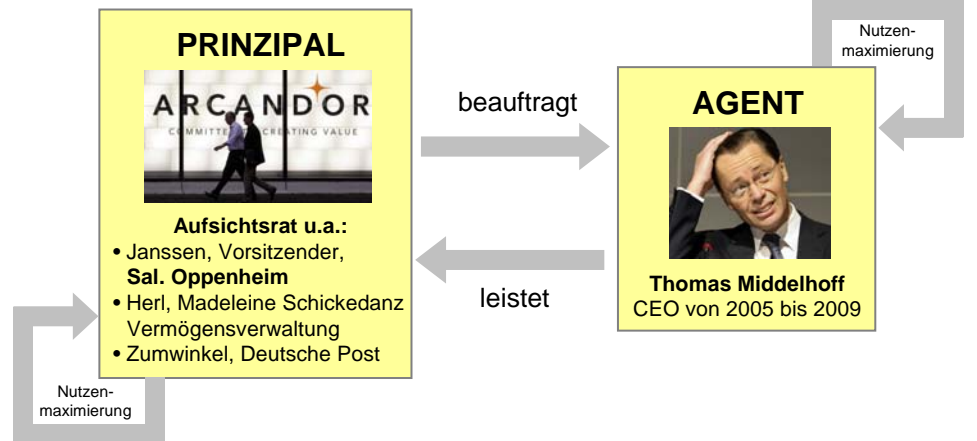
Lage heute

The screenshot shows the homepage of the Quelle website. At the top, the logo 'QUELLE' is displayed with the tagline 'Tausend Wünsche. Eine Quelle.' and navigation links for 'Direkt bestellen' and 'Newsletter'. A search bar and a 'Meine QUELLE' button are also visible. The main content area features a large banner titled 'Die Zukunft der Quelle' with a call to action to sign up for a mailing list. Below this is a promotional offer for new customers: 'Sonderaktion für Neukunden Bis zu 10% sparen Sparvorteil sichern! Bis zu 10% für alle ehemaligen Quelle-Kunden und Neukunden! » JETZT SICHERN'. The OTTO logo is also present. A grid of partner brands is shown below, including Sportscheck, Swatch.com, bonprix, BAUR, heine, Schlafwelt, yourHome, APART, Aile Moda, myBigs, FRANKONIA, OTTO, discount24, mea, WITT, ualook, Schwab, boumarkt, LASCANA, creation, brandnet, KÜCHE & CO, 3 SUISSÉS, shopping24, ambria, Jive walking, mirapodo, JUNO ESTYL, sheego, and Gieth am! At the bottom, there are links for 'Weitere Sortimente' and 'Impressum Datenschutz'. The footer contains a disclaimer: '*Von diesem Service können Sie sich jederzeit wieder abmelden. Einen Link dazu finden Sie in jeder E-Mail. **€ 0,14/Min. aus dem Festnetz der Dt. Telekom; Mobilfunk max. € 0,42/Min.'

2. Fallbeispiel Quelle: Strategische Fehlentscheidungen als Auslöser für den Niedergang

Strategische Fehlentscheidungen bei der Quelle GmbH

Führungsprobleme beim Mutterkonzern



- Middelhoff verkauft Warenhausimmobilien an ein Konsortium und least diese zur weiteren Nutzung gleichzeitig wieder zurück (sog. **Sale and Leaseback**), was eine kurzfristige Steigerung des Aktienkurses zur Folge hatte
- Konsortium besteht aus Goldman Sachs, Deutsche Bank, Pirelli, Generali-Versicherung sowie dem Oppenheim-Esch-Fonds
- dem Konsortium gehört auch Middelhoff an
- Laufzeit der Mietverträge: 15 Jahre (monatliche Mietzahlungen: 23 Mio. €, Gesamt: 280 Mio. €)
- am 12. Juni 2009 wurde ein Ermittlungsverfahren wegen des Vorwurfs der Untreue gegen Middelhoff eingeleitet

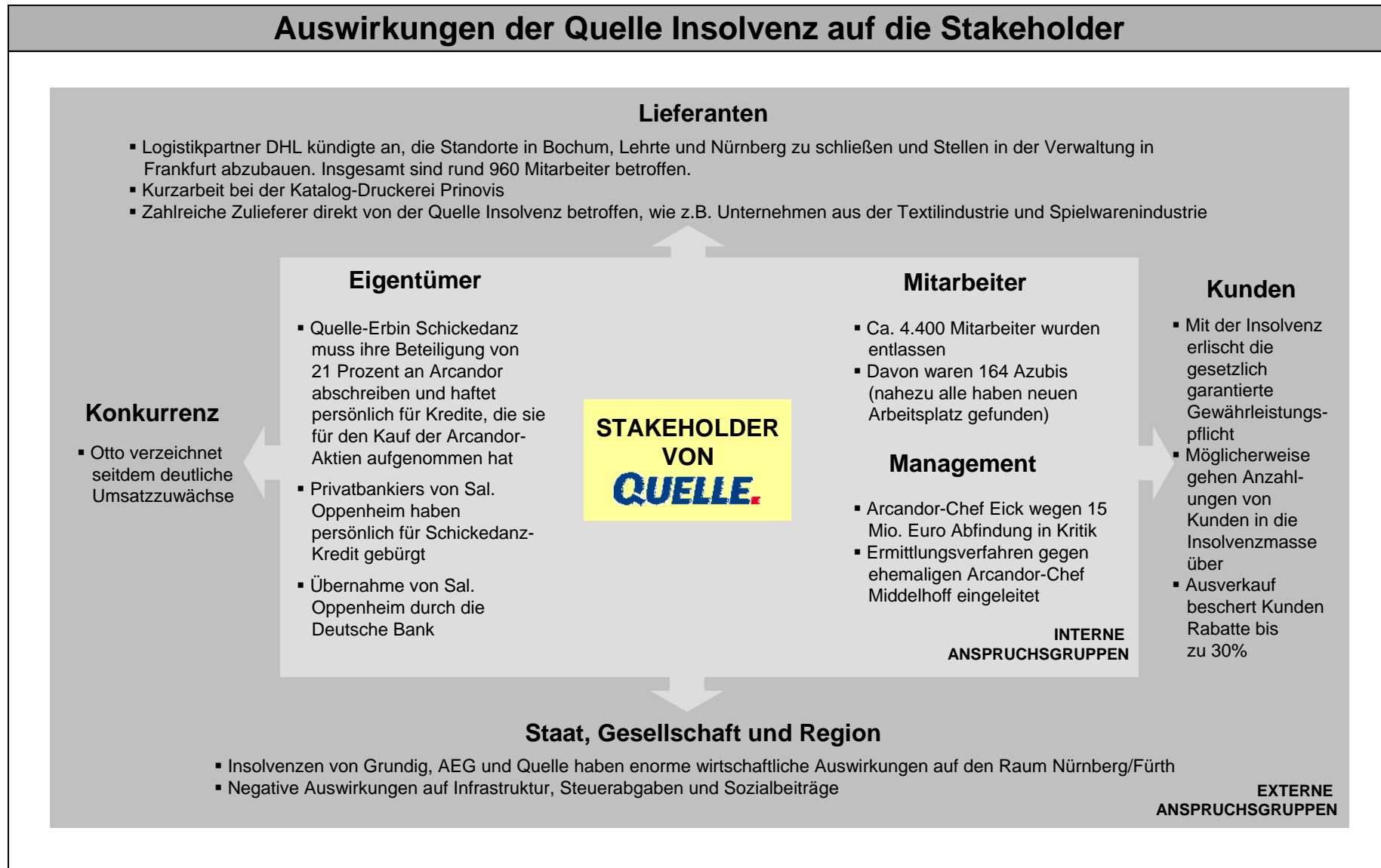
QUELLE.

Gründe für die Insolvenz

- **FEHLENDE TRENDFORSCHUNG:**
Dem Trend zu Internetbestellungen setzte Quelle zunächst nichts entgegen. Sortiment wurde nicht an die veränderten Kundenwünsche angepasst.
- **MARKENIMAGE:**
Das Unternehmen hätte sich verstärkt an jüngere Kunden wenden müssen.
- **BEZAHL- UND BESTELLVORGANG ZU KOMPLIZIERT**
- **KOOPERATIONEN:**
Quelle macht alles selbst – zu wenig Kooperationen?
- **ZU HOHE KOSTENSTRUKTUREN**
- **VERUNSICHERTE KUNDEN:**
Diskussion um die Quelle-Rettung hat Kunden beunruhigt.
- **WINTER-KATALOG:**
Verzögerte Auslieferung des Winter-Katalogs 2009/2010

2. Fallbeispiel Quelle: Strategische Fehlentscheidungen als Auslöser für den Niedergang

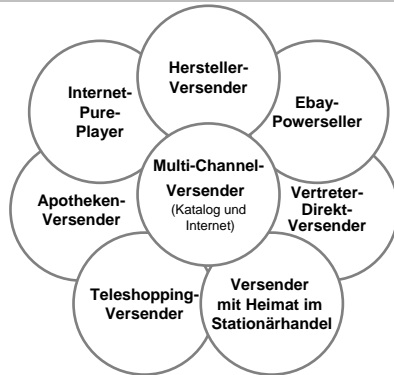
Auswirkungen der Quelle Insolvenz auf die Stakeholder



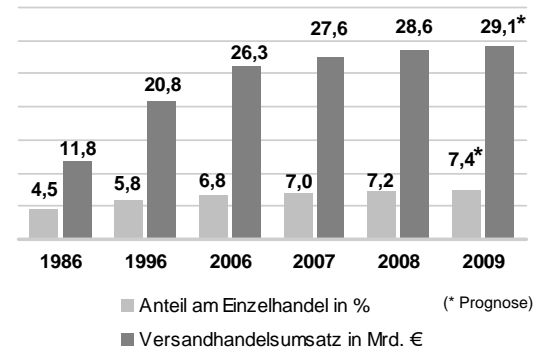
2. Fallbeispiel Quelle: Strategische Fehlentscheidungen als Auslöser für den Niedergang

Aktuelle Marktsituation: Deutscher Versandhandel

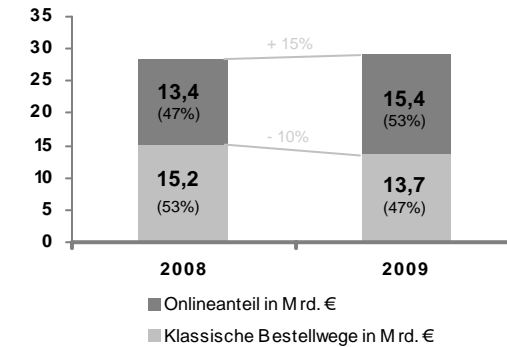
Vielfältigkeit des Versandhandels



Anteil am Einzelhandel

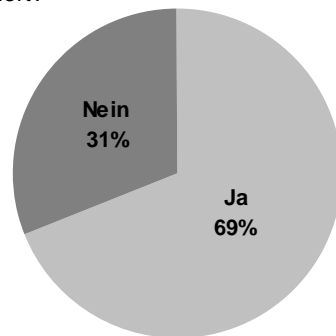


Verteilung des Umsatzes



Internet-Käufer nutzen Katalog

Frage: Haben Sie sich vor Ihrer Bestellung über das Produkt im Katalog des Versenders informiert?



Nettoversandhandelsumsatz

Die umsatzstärksten Versandhändler in Deutschland 2008 in Mrd. Euro. (*Schätzung)

Quelle (Universalversand)	2,45
Otto (Universalversand)	1,67
Amazon (Universalversand)	1,65
Neckermann (Universalversand)	1,31
Weltbild (Bücher)	0,90
Bonprix (Mode)	0,87
Conrad Electronic (Technik)	0,73*
Klingel (Mode)	0,71*
Heine (Mode)	0,66
QVC (Shoppingsender)	0,65

Zusammenfassung

- Neue Geschäftsmodelle beeinflussen Vielfalt des Versandhandels (→ Amazon)
- Umsatz der Branche steigt auf 29,1 Mrd. Euro
- Online-Handel legt um 15 Prozent auf 15,4 Mrd. Euro zu
- Klassische Bestellwege gehen um 10% auf 13,7 Mrd. Euro zurück
- Rund 70 Prozent der Online-Käufer nutzen auch gedruckte Kataloge
- Umsatzstarke Versender mit Katalog- und Internet-Angebot
- Gesamtausgaben der Deutschen im Internet bei 21,8 Mrd. Euro

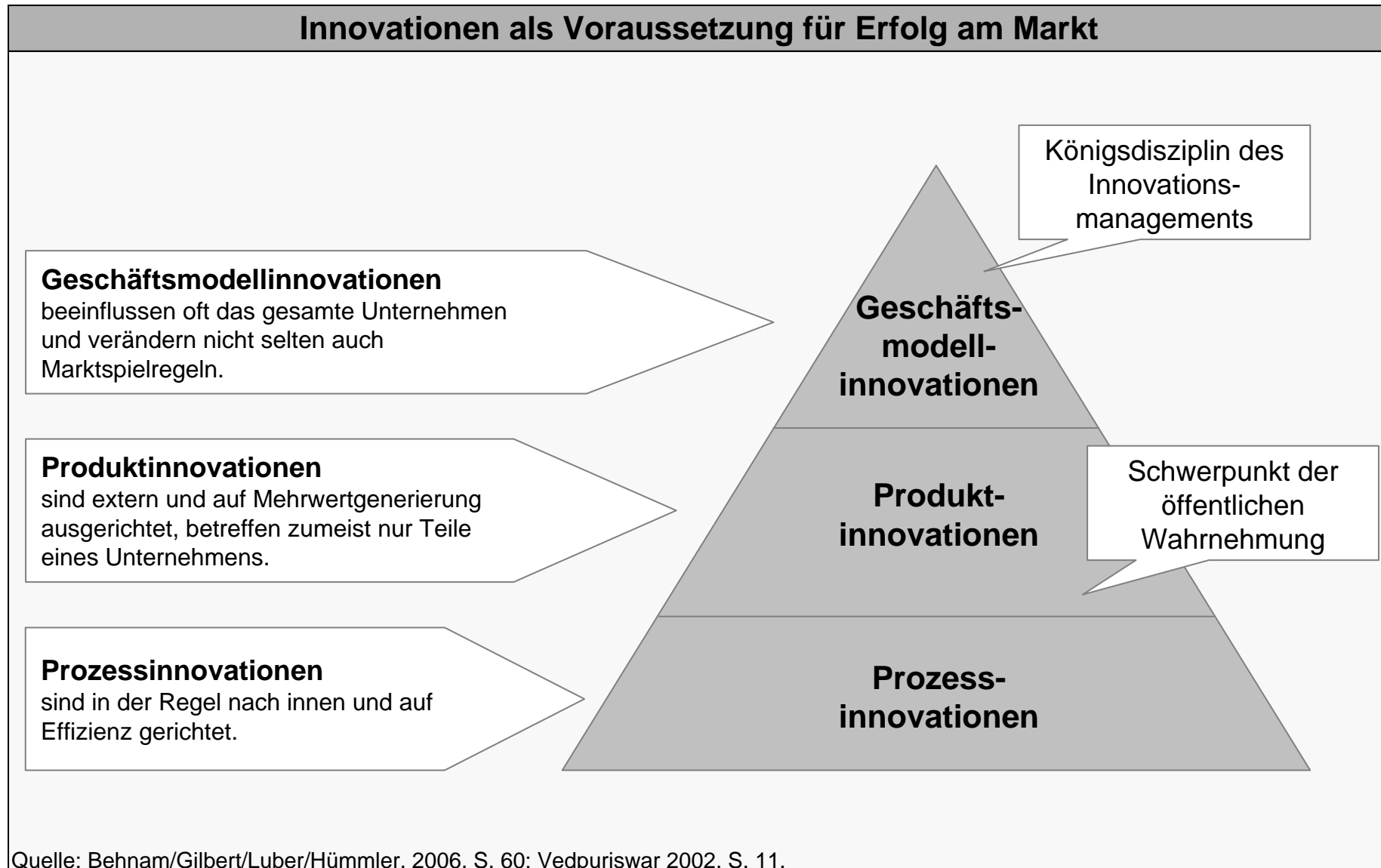
Quelle: Bundesverband des Deutschen Versandhandels e.V. in Zusammenarbeit mit TNS Infratest (November 2009), WiWo vom 26.10.2009



3.

Geschäftsmodellinnovationen als Antwort auf die Krise: Versuch einer Begriffsklärung

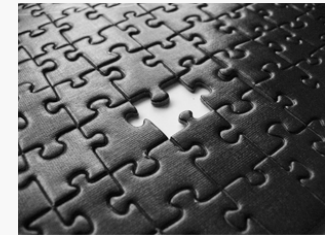
3. Geschäftsmodellinnovationen als Antwort auf die Krise: Versuch einer Begriffsklärung



3. Geschäftsmodellinnovationen als Antwort auf die Krise: Versuch einer Begriffsklärung

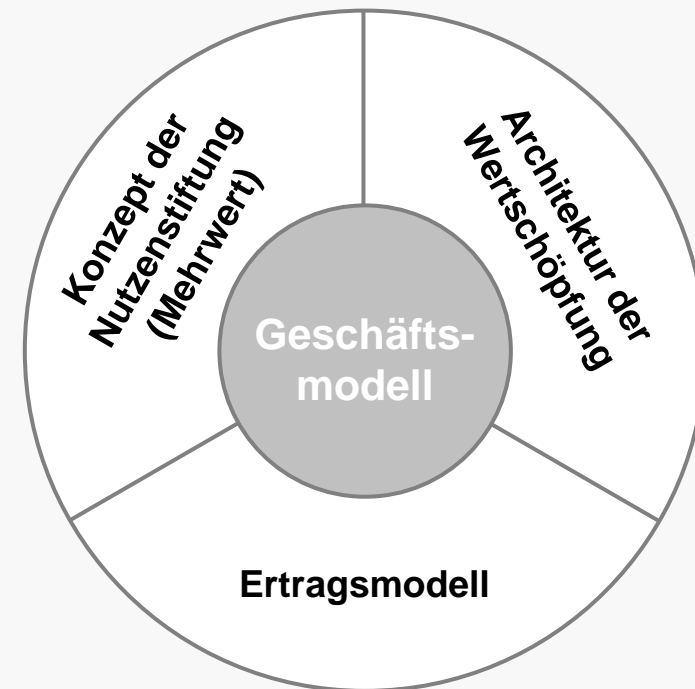
Begriff des Geschäftsmodells

- Ein Geschäftsmodell beschreibt, **wie** ein Unternehmen den Prozess der Wertgenerierung mit und für seine Anspruchsgruppen durchführt und profitabel steuert.



Dimensionen des Geschäftsmodellbegriffs:

- Konzept der Nutzenstiftung:**
Welchen Nutzen stiftet das Unternehmen für seine Anspruchsgruppen (z.B. Kunden, Aktionäre)?
- Architektur der Wertschöpfung:**
Wie werden die Leistungen in welchen Wertschöpfungsstufen erstellt?
Mit wem wird kooperiert?
- Ertragsmodell:**
Wodurch wird Geld verdient?



3. Geschäftsmodellinnovationen als Antwort auf die Krise: Versuch einer Begriffsklärung

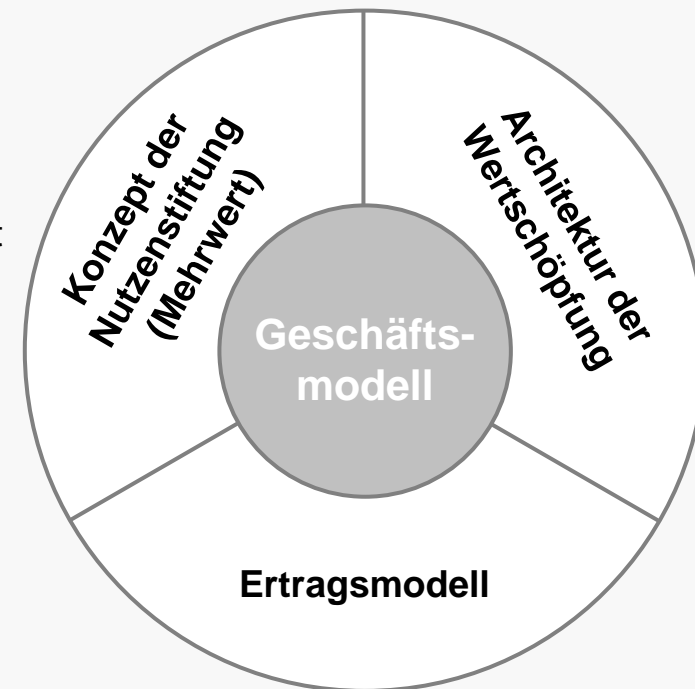
Innovationen und Geschäftsmodelle

- Eine Geschäftsmodellinnovation beschreibt eine signifikante Innovation auf **einer** oder **mehreren** Ebenen von Geschäftsmodellen.



Geschäftsmodellinnovationen:

1. **Mehrwertinnovationen:**
Generierung eines Mehrwertes oder neuen Bedarfs für bestimmte Anspruchsgruppen, der bisher nicht erbracht wurde (z.B. Starbucks).
2. **Innovationen der Wertschöpfungsarchitektur:**
Umgestaltung bestehender Wertschöpfungsprozesse oder In- bzw. Outsourcing (z.B. Dell).
3. **Ertragsmodellinnovationen:**
Generierung neuer Ertragsquellen oder neuartiger Leistungsabrechnungen (z.B. Schindler)



3. Geschäftsmodellinnovationen als Antwort auf die Krise: Versuch einer Begriffsklärung

Voraussetzung für erfolgreiche Geschäftsmodellinnovationen

- „Competitive advantage grows out of the entire *system of activities*. The *fit* among activities substantially reduces cost or increases differentiation“ (Porter 2001).

Voraussetzung: Fit der Aktivitäten

First-Order-Fit

- Konsistenz zwischen den einzelnen Aktivitäten

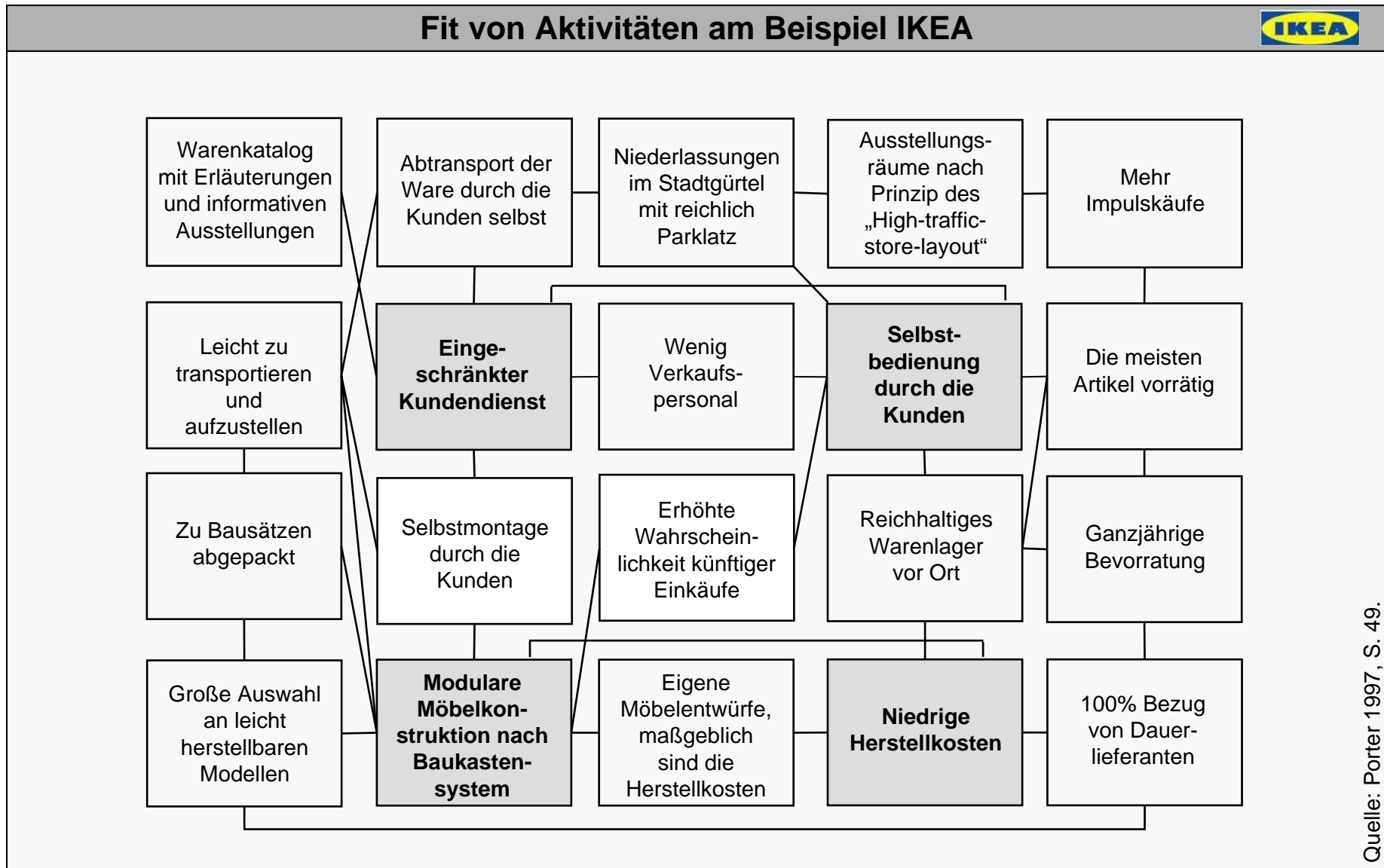
Second-Order-Fit

- Selbstverstärkung der einzelnen Aktivitäten bei deren Durchführung

Third-Order-Fit

- Verkoppelung der Aktivitäten von Geschäftsmodellen verursacht keinen überproportionalen Anstieg des Aufwands

3. Geschäftsmodellinnovationen als Antwort auf die Krise: Versuch einer Begriffsklärung





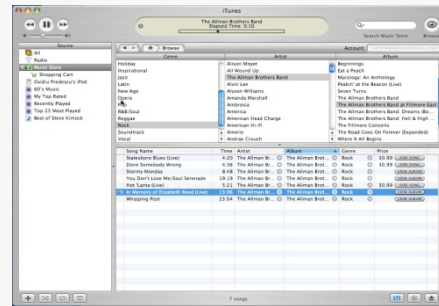
4.
Fallbeispiel Apple:
Erfolgreich durch ein innovatives Geschäftsmodell

4. Fallbeispiel Apple: Erfolgreich durch ein innovatives Geschäftsmodell

Erfolgreiche Geschäftsmodellinnovationen am Beispiel Apple



Tiefes Verständnis der Kundenbedürfnisse und geschicktes Verschmelzen von Branding, Design, Technologie, hocheffektivem Marketing und Vertrieb



4. Fallbeispiel Apple: Erfolgreich durch ein innovatives Geschäftsmodell

Erfolgreiche Geschäftsmodellinnovationen am Beispiel Apple



Apple gehört zu den weltweit führenden Unternehmen der Computerbranche und Unterhaltungselektronik



- **Gründer:** Steve Jobs, Steve Wozniak & Ronald Wayne Sam Walton (1976)
- **Mitarbeiter:** 35.000 weltweit
- **Präsenz:** weltweit 284 „Apple Retail Stores“
- **Umsatz 2009:** 42,9 Mrd. \$
- **Markenwert:** 15,4 Mrd. \$ (weltweit Platz 20 beim Markenranking 2009 von Interbrand)

Zur aktuellen Situation:

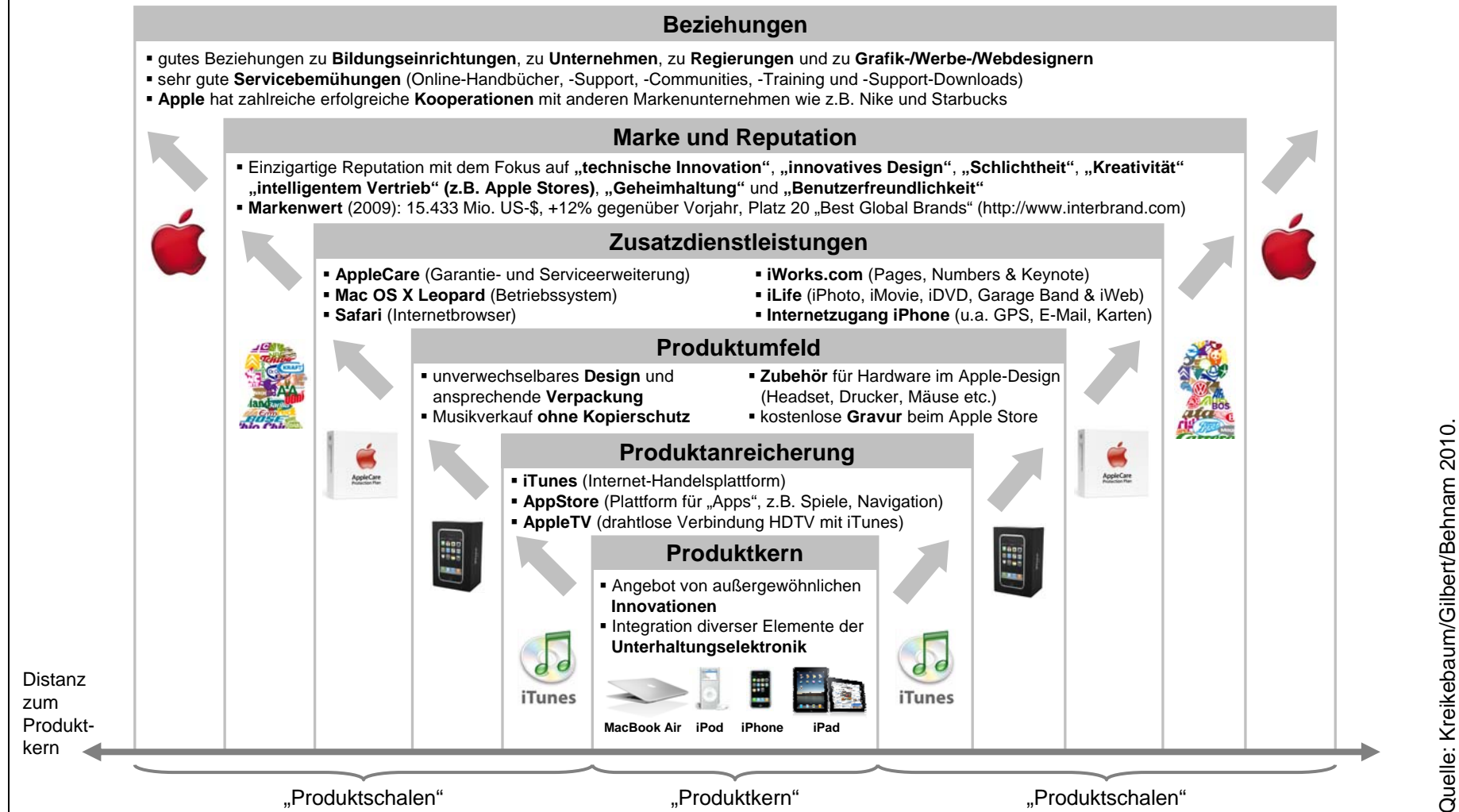
- 1. Quartal des Geschäftsjahres 2009/10 (endete am 26. Dezember):
 - Umsatzwachstum um 32 Prozent von 11,9 Mrd. auf 15,7 Mrd. \$
 - Nettogewinn stieg um fast 50 Prozent auf 3,4 Mrd. \$

Quelle: <http://www.apple.com> (Stand: Februar 2010).

4. Fallbeispiel Apple: Erfolgreich durch ein innovatives Geschäftsmodell

Erfolgreiche Geschäftsmodellinnovationen am Beispiel Apple

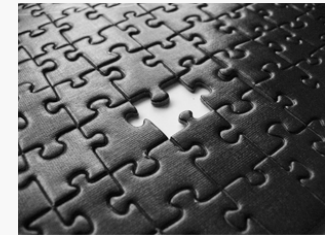
⇒ durch die Innovation des Geschäftsmodells wurden ganze Branchen (z.B. Mobilfunkmarkt, Markt für Portable Media Player) umgekrempelt



4. Fallbeispiel Apple: Erfolgreich durch ein innovatives Geschäftsmodell

Erfolgreiche Geschäftsmodellinnovationen am Beispiel Apple

- Apple ist auf allen drei Dimensionen des Geschäftsmodells innovativ!



Geschäftsmodellinnovationen:

1. Mehrwertinnovationen:

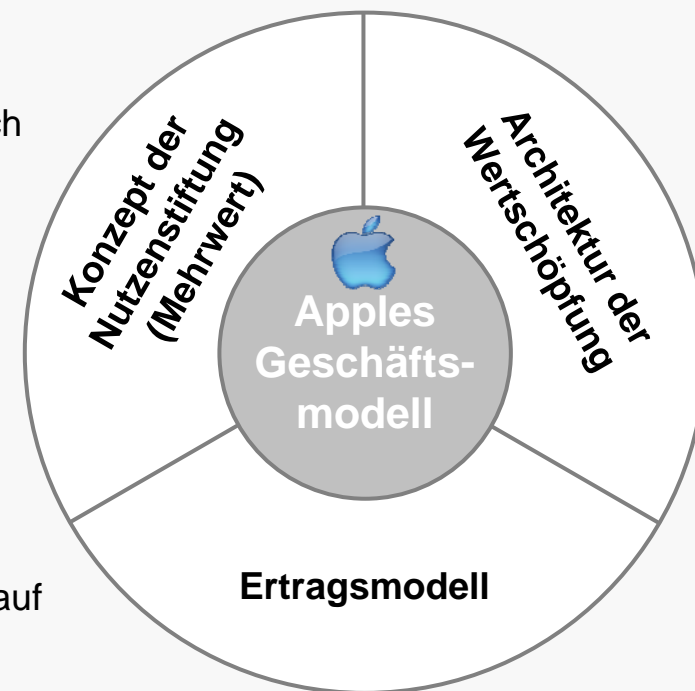
Apple bietet seinen Kunden u.a. Mehrwert im Hinblick auf deren soziale Reputation, eine innovative Nutzerfreundlichkeit, Design sowie deren Bedürfnis nach Mobilität.

2. Innovationen der Wertschöpfungsarchitektur:

Intelligente Verknüpfung von u.a. Markierungspolitik, Hard- und Software-Produkten, technologischen Standards, großer Wertschöpfungstiefe sowie Kooperationen.

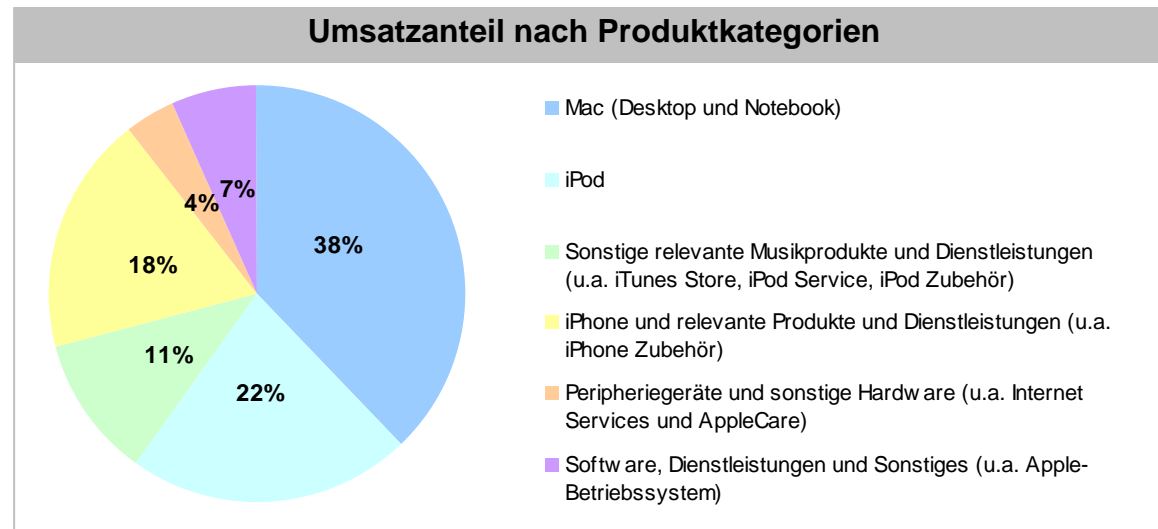
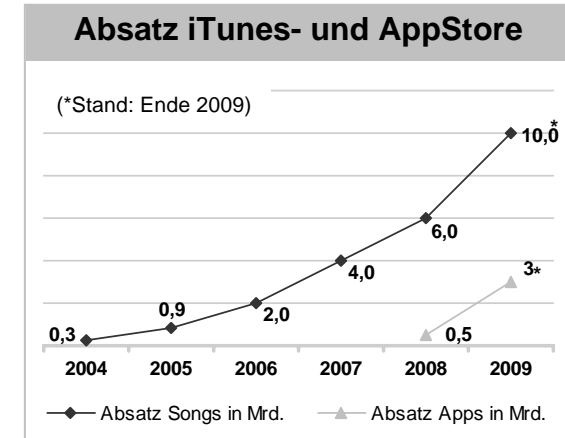
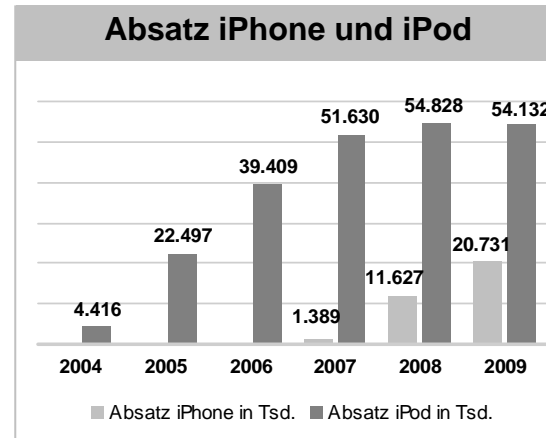
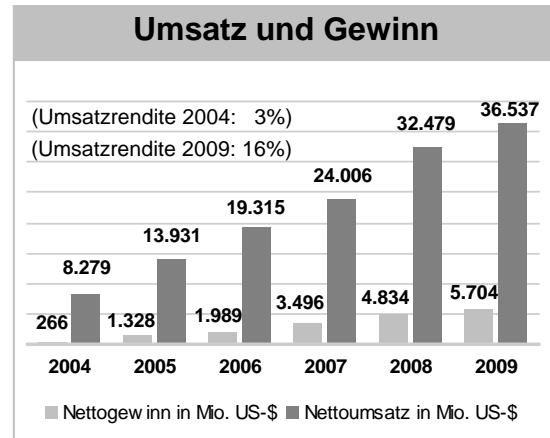
3. Ertragsmodellinnovationen:

Generierung von Erträgen über zahlreiche Kanäle und auf verschiedenen Wertschöpfungsstufen wie z.B. Apple Stores (Einzelhandel), iTunes oder den AppStore.



4. Fallbeispiel Apple: Erfolgreich durch ein innovatives Geschäftsmodell

Erfolgreiche Geschäftsmodellinnovationen am Beispiel Apple



Quelle: Daten aus den Apple Geschäftsberichten, <http://www.apple.com/investor/> (Stand: Februar 2010)



5. Fazit



5. Fazit

Chancen und Risiken von innovativen Geschäftsmodellen

- Geschäftsmodellinnovationen weisen große Risiken auf, beinhalten aber auch das größte Erfolgspotenzial.
- Geschäftsmodellinnovationen sind nur schwer vom Wettbewerb zu imitieren, da sie ein komplexes Netzwerk von Aktivitäten umfassen.
- Bei Geschäftsmodellinnovationen kommt dem Risikomanagement eine besondere Bedeutung zu, da externe wie interne Unsicherheiten gleichermaßen zu beachten sind („Fit“).
- Geschäftsmodellinnovationen bergen zumeist ein Überraschungsmoment in sich, da sie nicht nur das innovierende Unternehmen verändern, sondern oftmals auch den jeweiligen Markt und seine Spielregeln!