



*Past success has never guaranteed future success.
It's an old adage, and never more true than now.*

Erfolgreiche, nachhaltige Geschäftsmodelle basieren auf drei fundamentalen Elementen:

- Externe wirtschaftliche Gegebenheiten
- Finanzielle Ziele
- Strategien und deren Umsetzung

Welches Verständnis haben Sie von Strategie? Erfolgreiche Manager haben selten eine vorgefasste Strategie, deren Umsetzung womöglich gar nicht zur Realität passt. Sie verstehen Strategie hingegen als Mittel zur Erreichung ihrer finanziellen Ziele – und nicht umgekehrt.

Betrachten Sie Ihr Geschäftsmodell kritisch unter diesen Gesichtspunkten:¹

Wie gehen Sie mit Ihren **externen wirtschaftlichen Gegebenheiten** um – in Bezug auf

- Ihre Business Umwelten
(vorhandene oder mögliche Mitbewerber, wirtschaftliche, demografische oder technische Trends, gesetzliche Auflagen, zyklischer oder struktureller Wandel)
- den finanziellen Gebarungen Ihrer Branche
(Wachstumsraten, Cash Flow, Anlagennutzungsgrad, Gewinn, Margen, usw.)
- Ihre Kundenstruktur
(Haben sie die richtigen Kunden? Was ist in Bezug auf Anzahl, Spielregeln, Trends, Nähe, Komplementarität, usw.)
- Wirkungen und deren Ursachen
(Worauf lassen sich Trends, Entwicklungen, Verhalten usw. in Ihrem Wirtschaftszweig zurückführen? Wie verdient man Geld in Ihrer Branche (und wie nicht?))? Welche Brüche kennzeichnen die die Wirtschaft und welche davon waren offen, welche versteckt? Können Sie Brüche herbeiführen?)

Wie ermitteln Sie Ihre **finanziellen Ziele**?

- Inwieweit ist Ihr Budgetierungsprozess ein Spiel mit Zahlen oder eine Tabellenkalkulations-Übung?
- Inwieweit repräsentieren die Budgetvorgaben mehr die Wünsche und Hoffnungen von Eigentümer, Vorstand oder Finanzabteilung als die Gegebenheiten und Notwendigkeiten der oben erwähnten Business Umwelten?

Welche **Strategien** leiten Sie aus den ersten beiden Aspekten ab und wie sieht deren **Umsetzung** aus?

- Haben Sie die Ressourcen um Ihre Strategien und Initiativen zu finanzieren?
- Worin unterscheiden sich die Ergebnisse erfolgreicher Organisationen in Ihrer Branche und was hat das zu tun mit Ihrer Strategie, Produkten, Technologie, Vertrieb, Produktion, Mitarbeitern, Organisationsform?
- Wenn es in Ihrer Branche kriselt, können Sie die Gründe dafür überwinden?
- Sind Ihre Pläne so flexibel, dass sie an die sich laufend verändernden Umwelten leicht angepasst werden können (Bremsweg bei Richtungskorrektur)?



- Welche produktivitäts-erhöhenden Initiativen (ERP-System, Outsourcing, ...) machen Sie in punkto Kosten wettbewerbsfähiger?
- Barrieren – Warum dauert es so lange (wie es dauert), bis Ihre Produkte am Markt sind? Warum hat der Mitbewerb bessere Margen?
- Ist Ihr Wachstum nachhaltig (genug)? Wachsen Sie schneller als die Branche?
- Haben Sie die richtigen Leute? Sind sie richtig eingesetzt? Können sie das tun, wollen sie das tun, müssen sie das tun und dürfen sie das tun, was sie im Sinne der Unternehmensziele tun sollen?

Die sich dauernd verändernden Rahmenbedingungen (Kunden, Mitbewerb, Produkte, Technologie, gesellschaftliche oder demografische Trends, u.a.m.) erfordern eine laufende und adäquate Reaktion Ihrerseits. Das heißt, die Puzzleteile so oft zusammen zu setzen, bis das Bild (Geschäfts-)Sinn macht.

Wie oft, wie regelmäßig und aufgrund welcher Ereignisse stellen Sie diese Überlegungen an? Und welche Konsequenzen ziehen Sie daraus?

Ein *Organizational Capability Audit* betrachtet – basierend auf Ihrem Geschäftsmodell – die Faktoren Leadership, Tempo, Innovation, Verantwortlichkeiten, strategische Kohärenz, Umgang mit Talenten, Lernen, Verbundenheit mit Kunden, Zusammenarbeit, das organisationale Betriebssystem, Brand Identity und Effizienz.

Sollten Sie Interesse haben, gemeinsam ein neues Modell zu entwickeln, oder zu Ihrer Einschätzung eine zweite Meinung dazu zu stellen – kontaktieren Sie uns.

¹ In Anlehnung an: Bossidy, Larry; Charan, Ram: Confronting Reality