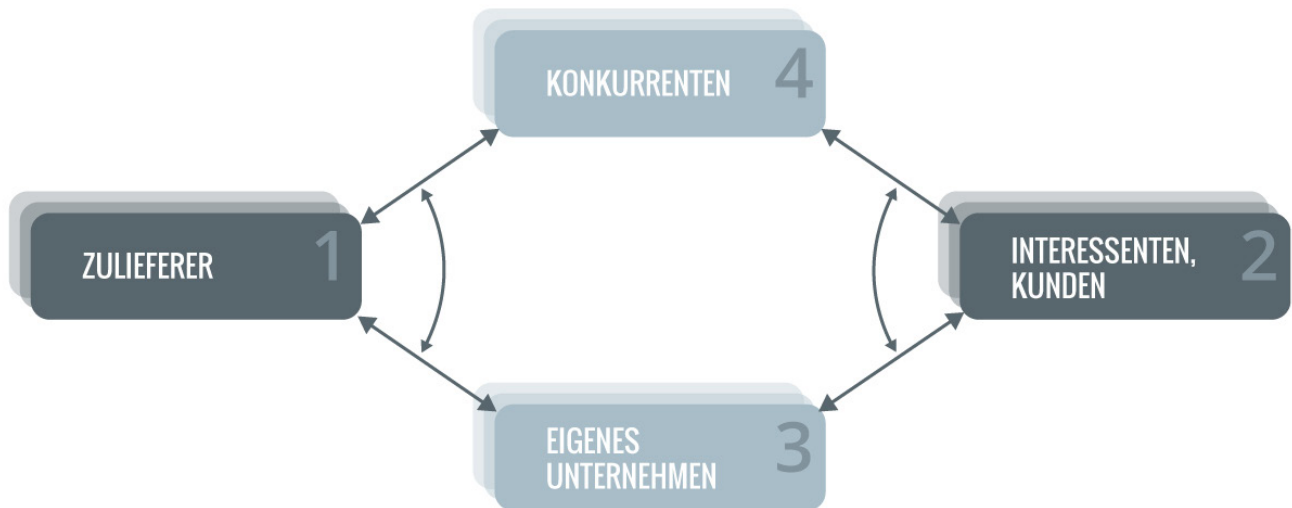


## Komplexe Geschäftsmodelle - viele Bälle in der Luft halten



Ein Geschäftsmodell in dynamischer Umgebung ist die Kopplung von vier von einander abhängigen Vielfalten: das eigene, das feindliche und das freundliche Potenzial und die Interessenten und Kunden

Ein Geschäftsmodell ist eine Struktur, in der Prozesse wertschöpfend ablaufen können. Es wird beeinflusst von mindestens vier Elementen: Dem Potenzial des eigenen Unternehmens, dem feindlichen Potenzial der Konkurrenten, dem freundlichen Potenzial der eigenen Zulieferer und den Kaufentscheidungen der Interessenten und Kunden.

Bei niedriger Dynamik sind diese Elemente relativ statisch. Es genügt, sie zu kennen und zu berücksichtigen. Markt-, Kunden- und Technologieanalysen sind wichtige Hilfen. Geschäftsmodelle werden passend zu den analysierten Strukturen entwickelt. Wenn sie funktionieren, werden sie fortgesetzt, wenn nicht, werden sie verworfen.

Bei hoher Dynamik beobachten sich die Elemente eines Geschäftsmodells nicht nur, sondern sie reagieren auch sehr schnell. Zum Beispiel hat der Konkurrent das neue Produkt schon erwartet und setzt sofort eines dagegen. Sein Zulieferer hat mitgedacht und liefert wesentliche Teile der Wertschöpfung billiger und besser. Viele Interessenten und Kunden wenden sich einem dritten Anbieter zu, dessen Angebot schlechter, aber modischer ist.

Kurz, ein modernes Geschäftsmodell bewegt sich nicht nur in einer gegebenen Umgebung, sondern verändert diese auch. Diese Kopplung durch Beobachtung erzeugt eine nicht mehr durchschaubare Komplexität – wir nennen das Dynamik. Die gewohnte präzise Planung auf Basis sorgfältig gesammelter und analysierter Daten ist für eine solche Umgebung nicht mehr ausreichend. Es bedarf eines Geschäftsmodells, das sich lernend in seiner Umgebung bewegt. Seine Orientierung ist nur noch die konkurrenzfähige Wertschöpfung.

Lernende Systeme können nicht gebaut werden. Sie werden getragen von passenden Talenten, die sich bei entsprechender Förderung in diesen Strukturen entwickeln.

**Ein Bild:** Gewohnte Geschäftsmodelle gleichen einem Aufmarsch in Reih und Glied. Ein dynamikrobustes Geschäftsmodell ist eher ein Fußballspiel mit einem ebenbürtigen Gegner.