

# **Business Model Stress Test**

Kurzübersicht

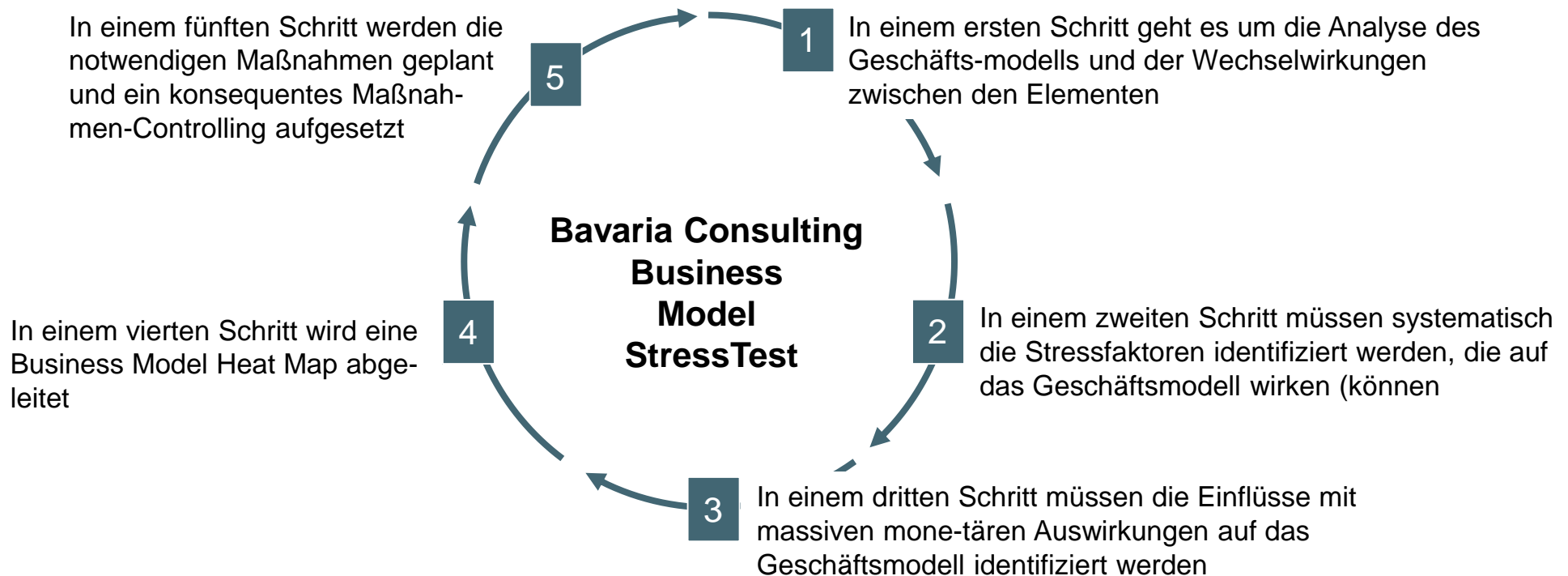
**Prof. Dr. Roland Eckert**

Düsseldorf, Dezember 2020

## Business Model Stress Test liefert sowohl die Grundlage für eine proaktive Krisenerkennung als auch für die reaktive Krisenabwehr

- Die **aktuelle Krise** hat gezeigt, dass die **Robustheit eines Geschäftsmodells** ein entscheidender **Erfolgsfaktor** ist, um das Überleben eines Unternehmens zu sichern.
- Aus diesem Grund wird es immer wichtiger, über die Robustheit des eigenen Geschäftsmodell **regelmäßig Bescheid** zu **wissen** und gegebenenfalls **Gegenmaßnahmen frühzeitig ergreifen zu können**.
- Aber auch in einer **beginnenden Krise** kann es sinnvoll sein, die **Robustheit eines Geschäftsmodells** bei der Entscheidung der **Restrukturierungsschwerpunkte frühzeitig zu berücksichtigen**.
- Auch hier scheint es zunehmend wichtig, über einen **Business Model Stress Test** in die Analyse der Unternehmensursachen mit einzubeziehen.

# Business Model Stress Test basiert auf fünf schlanken Vorgehensschritten



## In einem ersten Schritt geht es um die Analyse des Geschäftsmodells und der Wechselwirkungen zwischen den Elementen

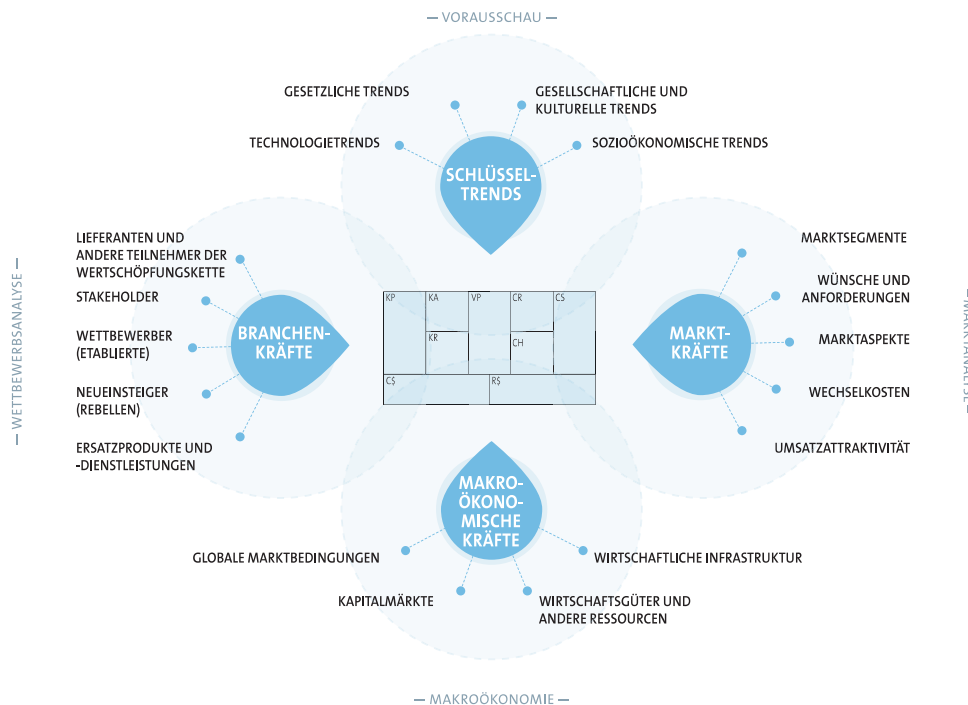
<b>Schlüsselpartner</b>  ... beschreibt das Netzwerk von Lieferanten und Partnern, die zum Gelingen des Geschäftsmodells beitragen	<b>Schlüsselaktivitäten</b>  ... beschreibt die wichtigsten Dinge, die ein Unternehmen tun muss, damit sein Geschäftsmodell funktioniert	<b>Wertangebote</b>  ... stellt das Paket an Produkten und Dienstleistungen dar, die für ein bestimmtes Kundensegment Wert schöpft	<b>Kundenbeziehungen</b>  ... beschreibt die Arten von Beziehungen, die ein Unternehmen mit bestimmten Kundensegmenten eingeht	<b>Kundensegmente</b>  ... sind Gruppen von Personen oder Organisationen, die ein Unternehmen erreichen oder bedienen will
	<b>Schlüsselressourcen</b>  ... beschreibt die wichtigsten Wirtschaftsgüter, die für das Funktionieren eines Geschäftsmodells notwendig sind		<b>Kanäle</b>  ... stellen die Beschreibung, wie ein Unternehmen seine Kundensegmente erreicht und anspricht	
<b>Kostenstruktur</b>  ... beschreibt alle Kosten, die bei der Ausführung eines Geschäftsmodells anfallen		<b>Einnahmequellen</b>  ... steht für die Einkünfte, die ein Unternehmen aus jedem Kundensegment bezieht (Umsatz minus Kosten gleich Gewinn)		

- Zur Beschreibung des Geschäftsmodells kann jedes beliebige Framework (Business Model Canvas, Plattform Business Model Canvas, etc.) verwendet werden.
- Im Fokus stehen zwei Analyseschwerpunkte:
  - Analyse der inhaltlichen Ausprägung des Geschäftsmodells (insb. des Geschäftsmodellkerns)
  - Analyse der Wechselwirkungen zwischen den einzelnen Elementen

# In einem zweiten Schritt müssen systematisch die Stressfaktoren identifiziert werden, die auf das Geschäftsmodell wirken (können)

## Stressfaktorenanalyse

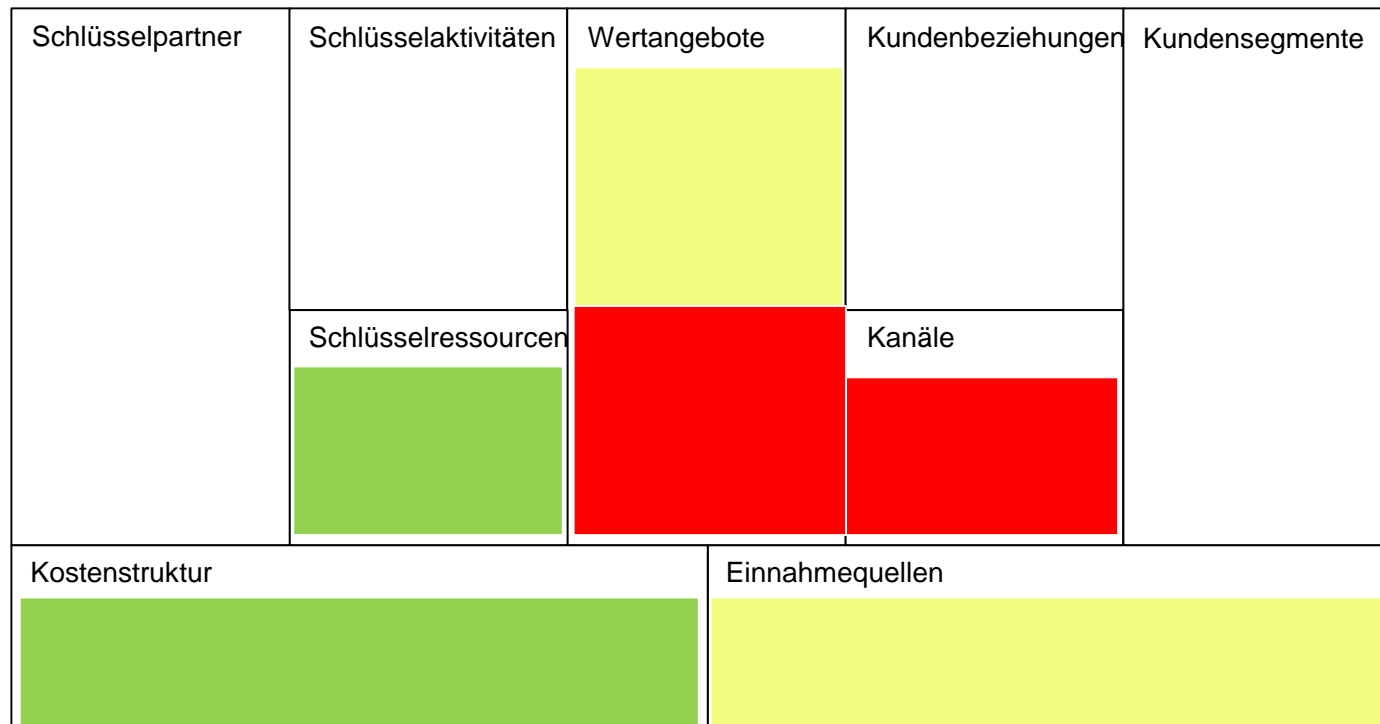
- Veränderungsdruck in Geschäftsmodellen entsteht aus verschiedenen Gründen, die entsprechend der Ausgangssituation selektiv analysiert werden müssen:
  - Veränderung der regulatorischen Rahmenbedingungen,
  - Einsatzreife von neuen digitalen Technologien,
  - Veränderung der Kundennachfrage/ der Kundenbedürfnisse,
  - Veränderung des Wettbewerbersverhaltens und Veränderung von dessen Geschäftsmodells
  - (Temporäre) Veränderung der Wettbewerbssituation durch staatliche Maßnahmen



## In einem dritten Schritt müssen die Einflüsse mit massiven monetären Auswirkungen auf das Geschäftsmodell identifiziert werden

- 1. Identifizierung von disruptiven Drohpotenzialen:** Auf der Grundlage der identifizierten Stressfaktoren werden mögliche disruptive Veränderungen und deren Auswirkungen auf die Branche oder die Wettbewerbsarena identifiziert.
- 2. Entwicklung von Szenarien:** Aufbauend auf den identifizierten und als relevant erachteten disruptiven Veränderungen werden ausgehend von der aktuellen disruptive Szenarien abgeleitet, denen ein Potenzial zugeschrieben wird, die Branche „auf den Kopf zu stellen“ bzw. die Kundenanforderungen zu verändern.
- 3. Einbindung von Kunden:** Auf der Grundlage der disruptiven Szenarien werden ausgewählte Kunden zu einem Gespräch über die Zukunft eingeladen, um die Szenarien zu testen.
- 4. Ableitung von Hypothesen:** Die Ergebnisse der Szenarien und der Kundengespräche liefern schließlich (radikale) Hypothesen zu den zukünftigen Kundenanforderungen und den zukünftigen Spielregeln

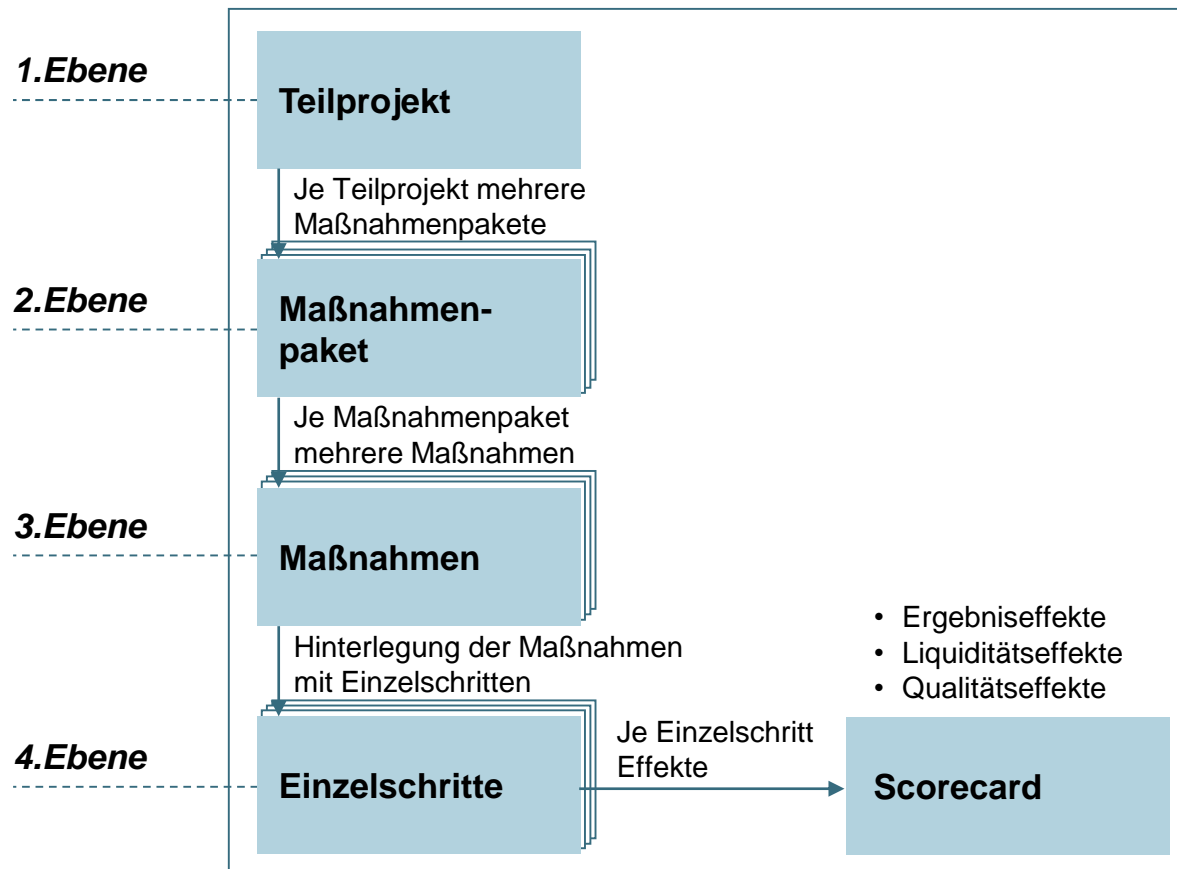
## In einem vierten Schritt wird eine Business Model Heat Map abgeleitet



- Durch die entsprechende Farbgebung wird unmittelbar visualisiert, auf welche Business Model Elemente die Stressfaktoren wirken.
- Besonders sichtig sind hier dann auch die Einflüsse auf den Geschäftsmodellkern und die spezifische Erfolgsformel des Unternehmens

# In einem fünften Schritt werden die notwendigen Maßnahmen geplant und ein konsequentes Maßnahmen-Controlling aufgesetzt

## Maßnahmenmanagement





# Prof. Dr. Roland Eckert

Professor an der Hochschule für Oekonomie und Management in Düsseldorf

Honorarprofessor an der Wenzhou University Business School (China)

Autor diverser Bücher zu Geschäftsmodellinnovation, multidimensionales Innovationsmanagement, Intelligente Echtzeitunternehmen u.a.

Berater namhafter Unternehmen in Deutschland und China