

Friedrich Glauner, Bernd Villhauer

Vorabauszug
aus
der zweiten
Auflage

Alles neu

Geschäftsidee, Geschäftsmodell,
Unternehmensgründung

Nutzen Sinn
Verantwortung Ressourcen
Wirkung Ertrag
Kooperation Überleben
Prozesse
Werte

Zusatzmaterial zum Buch

Alles neu

Geschäftsidee, Geschäftsmodell, Unternehmensplanung

Holistic Development Map

Diese wurde in kooperativer Zusammenarbeit mit Christian Eichhorn von Friedrich Glauner und Christian Eichhorn entwickelt und grafisch von Annette Berger umgesetzt.

Es gilt das Impressum der Buchveröffentlichung:

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

I. Auflage

© UVK Verlag 2021

– ein Unternehmen der Narr Francke Attempto Verlag GmbH + Co. KG
Dischingerweg 5 · D-72070 Tübingen

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Grafische Konzeption, Layout/Satz:

Annette Berger – Grafikdesign, Hamburg | info@berger-grafikdesign.de

Abbildungen:

Astrid Ackermann

Adobe Stock: aleksei_derin

iStockphoto: Alpha-C, Amin Yusifov, barkarola, Bigmouse I 08, Ekaterina Vakhrameeva, FancyTapis, Marina Dekhnik, Nataliia Volyk, Penti-Stock, Ponomariova_Maria, Serhii Brovko, Svitlana Ivanova

Lektorat:

das textteam

www.das-textteam.de

Internet: www.narr.de

eMail: info@narr.de

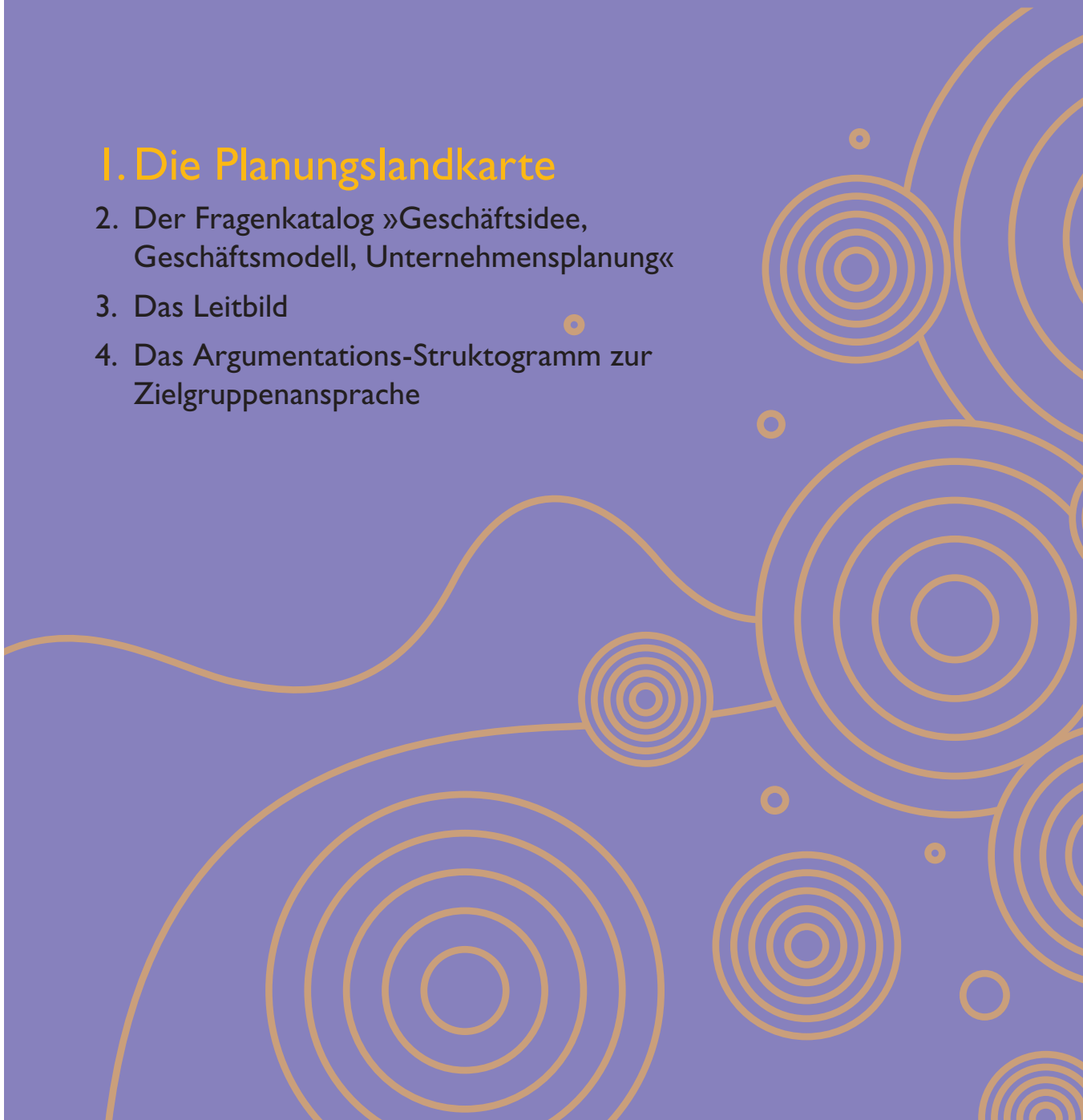
ISBN 978-3-7398-3081-0 (Print)

ISBN 978-3-7398-8081-5 (ePDF)

Der Werkzeugkasten:

1. Die Planungslandkarte

2. Der Fragenkatalog »Geschäftsidee, Geschäftsmodell, Unternehmensplanung«
3. Das Leitbild
4. Das Argumentations-Struktogramm zur Zielgruppenansprache



Unternehmen planen und gestalten



5. Die Wettbewerbs-, Benchmark- und Stärken-Schwächen-Analyse
6. Das Wettbewerbsmonster
7. Der Fragenkatalog »Positionierung und Markenkernentwicklung«
8. Der Geschäfts- und Finanzierungsplan
9. Das Wertecockpit

I. Die Planungslandkarte

Im Rahmen der Unternehmensentwicklung hat die Planungslandkarte drei Funktionen:

Als **Planungsinstrument** dient sie der Entwicklung zukunftsfähiger Geschäftsmodelle. Anhand der Karte werden die normativen, systemischen, strategischen und operativen Dimensionen der Unternehmung so aufeinander abgebildet, dass sich das Unternehmen mit seinen Leistungen erfolgreich im Markt behaupten kann.

Als **Analyseinstrument** dient sie der Ermittlung konkreter Problemlagen, Unstimmigkeiten und Schwachstellen im Unternehmen.

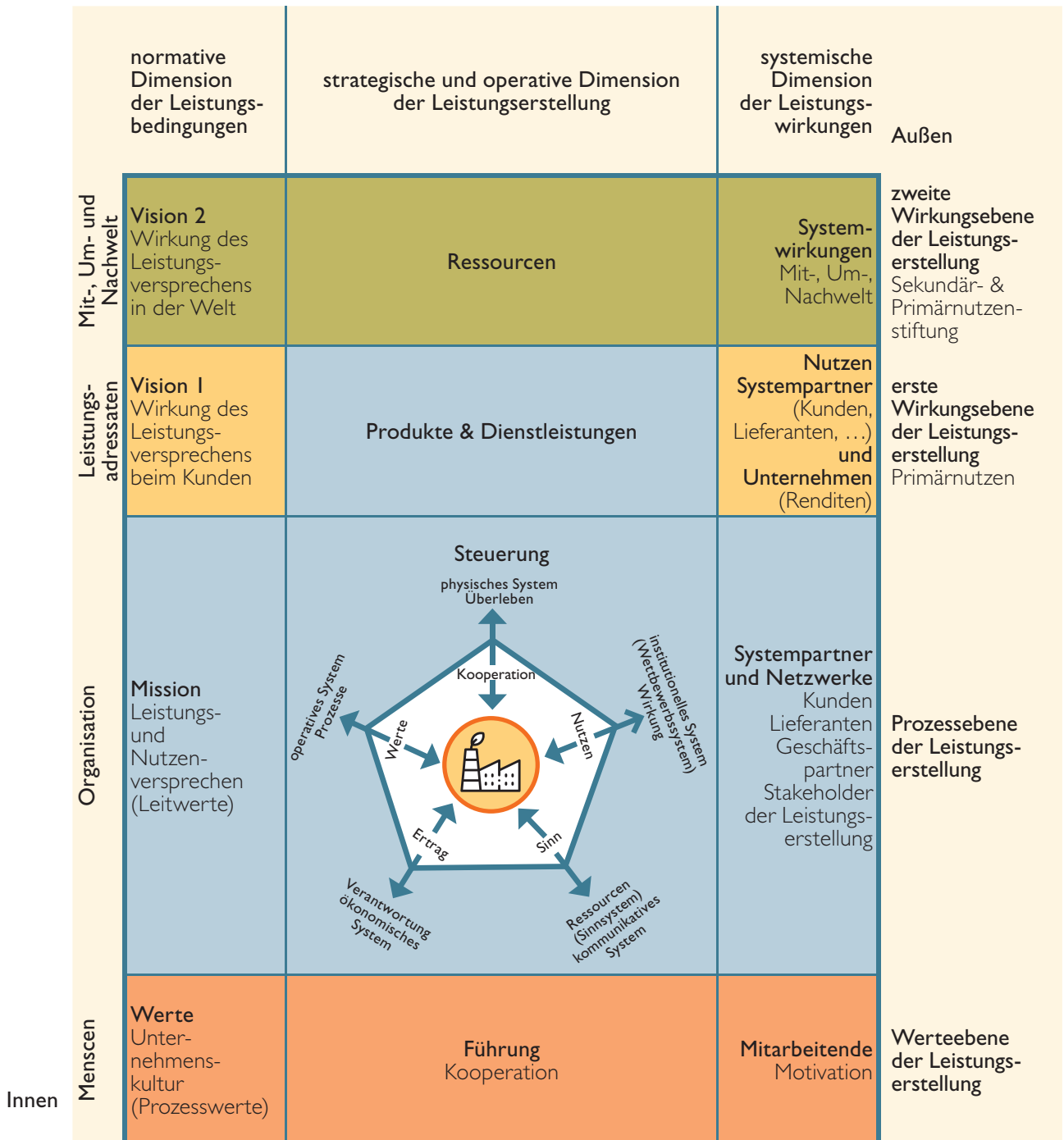
Als **Holistic Development Map (HDM)** ist sie der praktische Leitfaden zur ganzheitlich integrierten Unternehmensentwicklung sowie zur Neuausrichtung von Geschäftsmodellen und Leistungsprozessen (Change-Management).

Die Planungslandkarte verknüpft die **holobiontische Organisationslogik** des Unternehmens als lebendes System mit der **betriebswirtschaftlichen Leistungslogik** des Unternehmens als prozessorientiertes Steuerungssystem. Sie trägt dem Sachverhalt Rechnung, dass jedes Unternehmen ein menschengemachtes Werkzeug ist, das nur dann erfolgreich eingesetzt werden kann, wenn es sich in seiner Organisation an der **Funktionslogik lebender Systeme** orientiert: Als »Organismus« kann sich das Unternehmen nur dann in seiner Umwelt (dem Markt) aufrechterhalten, wenn das Zusammenspiel seiner Elemente, Prozesse und Strukturen so orchestriert wird, dass es mit der Umsetzung des Leistungsversprechens das eigene Überleben absichert. Das gelingt dort, wo das Unternehmen mit seinen Nutzenstiftungen Mehrwerte, Ressourcenschöpfungen und Systemleistungsüberschüsse produziert, die auch die Umgebungssysteme absichern, aus denen heraus das Unternehmen lebt. Das Kriterium dafür ist die **Stimmigkeit** und **Passung** der inneren Organisation mit Blick auf die eigenen Belange sowie auf die Belange der Mit-, Um- und Nachwelt.

Zur Planung dieser Passung werden in der Planungslandkarte die **Leistungstreiber** auf die **Systemdimensionen** des Unternehmens und seiner Umgebungssysteme abgetragen. In der Innen-/Außenausfaltung des Unternehmens schichten sich diese Leistungstreiber von innen/unten nach außen/oben in vier **Planungsebenen** auf:

1. auf der **Ebene der Menschen**, die das Unternehmen tragen, in die Planung der Werte, die das Kooperationssystem des Unternehmens prägen;
2. auf der **Ebene der Organisation** in die Planung des **Leistungsversprechens** (Mission) sowie der dazu benötigten Prozesse, Systempartner, Netzwerke, mit denen das Leistungsversprechen umgesetzt wird;
3. auf der **Ebene der Leistungsadressaten** in die Planung der **Nutzen- und Leistungswirkungen** (Vision 1), die mit der Umsetzung der Mission bei den Kunden, den Systempartnern sowie dem eigenen Unternehmen entstehen;
4. auf der **Ebene der Mit-, Um- und Nachwelt** in die Planung der **Systemwirkungen** (Vision 2), die das Unternehmen mit seinen Aktivitäten in der Welt erzeugt.

Die Planungslandkarte des Unternehmens



I. Zukunftsfähige Geschäftsmodellentwicklung

Zur Entwicklung eines Geschäftsmodells richtet sich der Blick mit der Planungslandkarte zunächst nach außen auf die **Mission**. Mit ihr wird das zentrale Nutzenversprechen und dadurch der Unternehmenszweck festgelegt.

Ausgehend von der Mission werden die benötigten **Systempartner** identifiziert sowie das Nutzenprofil des Leistungsversprechens und das Produkt- und Dienstleistungsportfolio entwickelt, mit dem die in der Vision 1 adressierten Wirkungen realisiert werden. Diese nach außen gerichtete Profilierung des Leistungsversprechens lenkt den Blick nach innen auf die Orga-

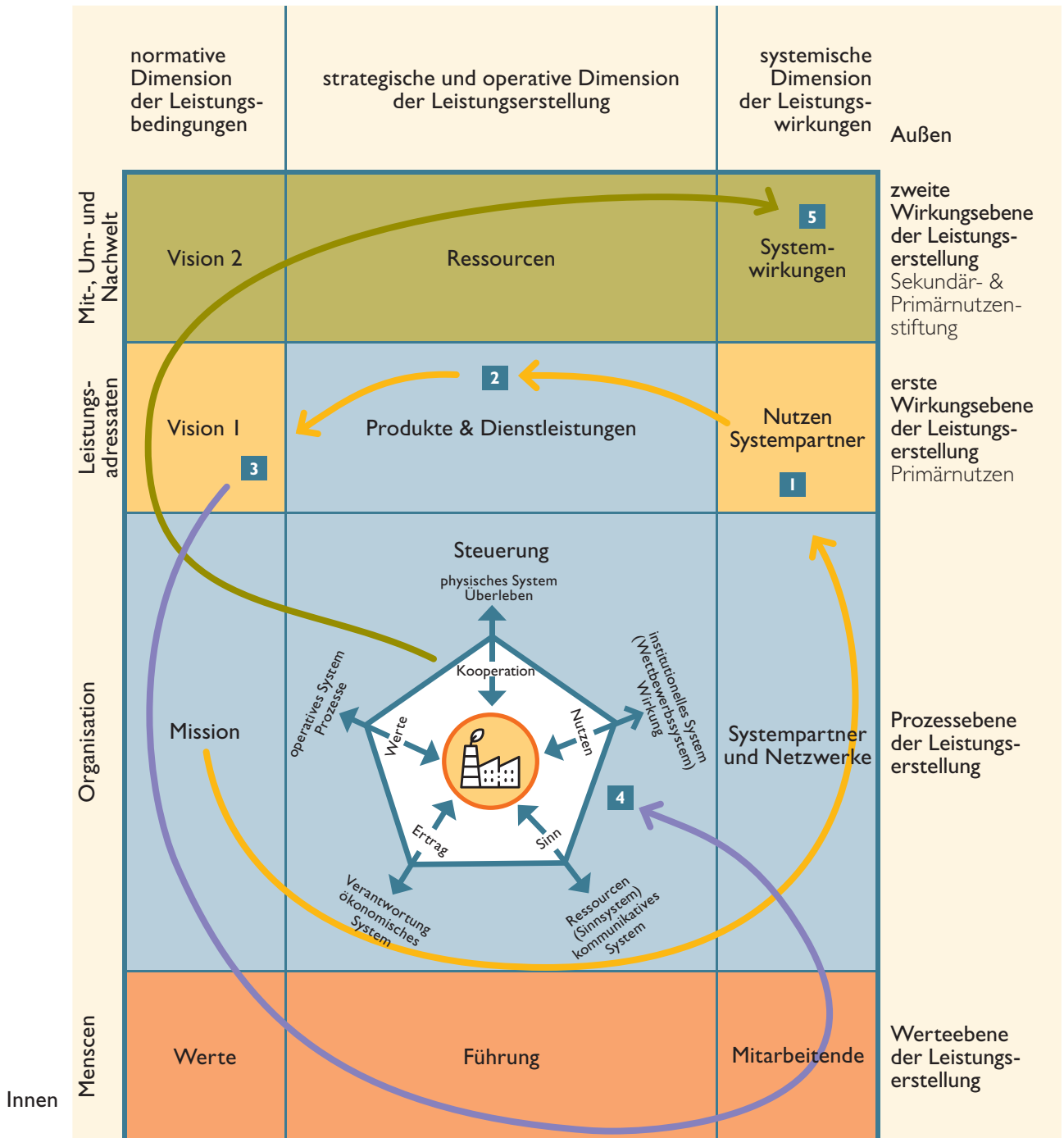
nisation. Ausgehend von den Werten, den Kooperationsformen sowie den Nutzen-, Sinn- und Ertragsversprechen werden dabei alle **Prozesse** festgelegt, mit denen sich das Unternehmen in seiner Umwelt (dem Markt) aufrechterhalten kann.

Soll das Geschäftsmodell zukunftsfähig sein, sind diese Werte, Systeme und Prozesse so auszurichten, dass auch auf den Ebenen der Umgebungssysteme Ressourcenschöpfungen und Systemleistungsüberschüsse entstehen, die in ihrer Wirkung (Vision 2) den Belangen der Mit-, Um- und Nachwelt gerecht werden.

Leitfragen zur Geschäftsmodell- und Unternehmensplanung

1. Auf welchem Weg und wozu (Mission) wollen wir mit wem (Mitarbeiter, Systempartner, Netzwerke) für wen (Leistungsadressaten) welchen Nutzen stiften?
2. Womit und wodurch (Produkte / Leistungen) soll er gestiftet werden?
3. Was (Vision 1) wollen wir damit bei den Leistungsadressaten bewirken?
4. Wie und mit welchen Werthaltungen wollen wir miteinander umgehen, um eine Kooperationskultur zu gestalten, die alle Akteure des Leistungsversprechens (Mitarbeiter, Systempartner, Netzwerke) zu Höchstleistungen anregt?
5. Wie können wir unsere Prozesse so organisieren, damit sich ein wirkungsvolles Leistungsversprechen entfaltet (Vision 2), das auch auf den Ebenen der Mit-, Um- und Nachwelt Mehrwertstiftungen und Ressourcenschöpfungen schafft, die das Unternehmen zukunftsfähig machen?

Der Prozess der Geschäftsmodellentwicklung



2. Unternehmensanamnese

Dient die Planungslandkarte zur Analyse und Behebung von Schwächen etwa bei der Ertragsgestaltung, beim Kooperationsverhalten, bei Führungs-, Kommunikations- und Innovationsprozessen oder bei der Qualität der vorgehaltenen Leistungen, steht zunächst der **Ist-Zustand** der Organisation als lebendes System im Fokus. Dabei wird das Zusammenspiel der fünf System- und Leistungslogiken analysiert, die das Unternehmen als lebendes System tragen. (siehe Kapitel 2) Das Augenmerk richtet sich auf Unstimmigkeiten und dysfunktionale Prozesse, die die Ursache dafür sind, dass sich das Unternehmen mit seinen Leistungen nur ungenügend erfolgreich im Markt behaupten kann.

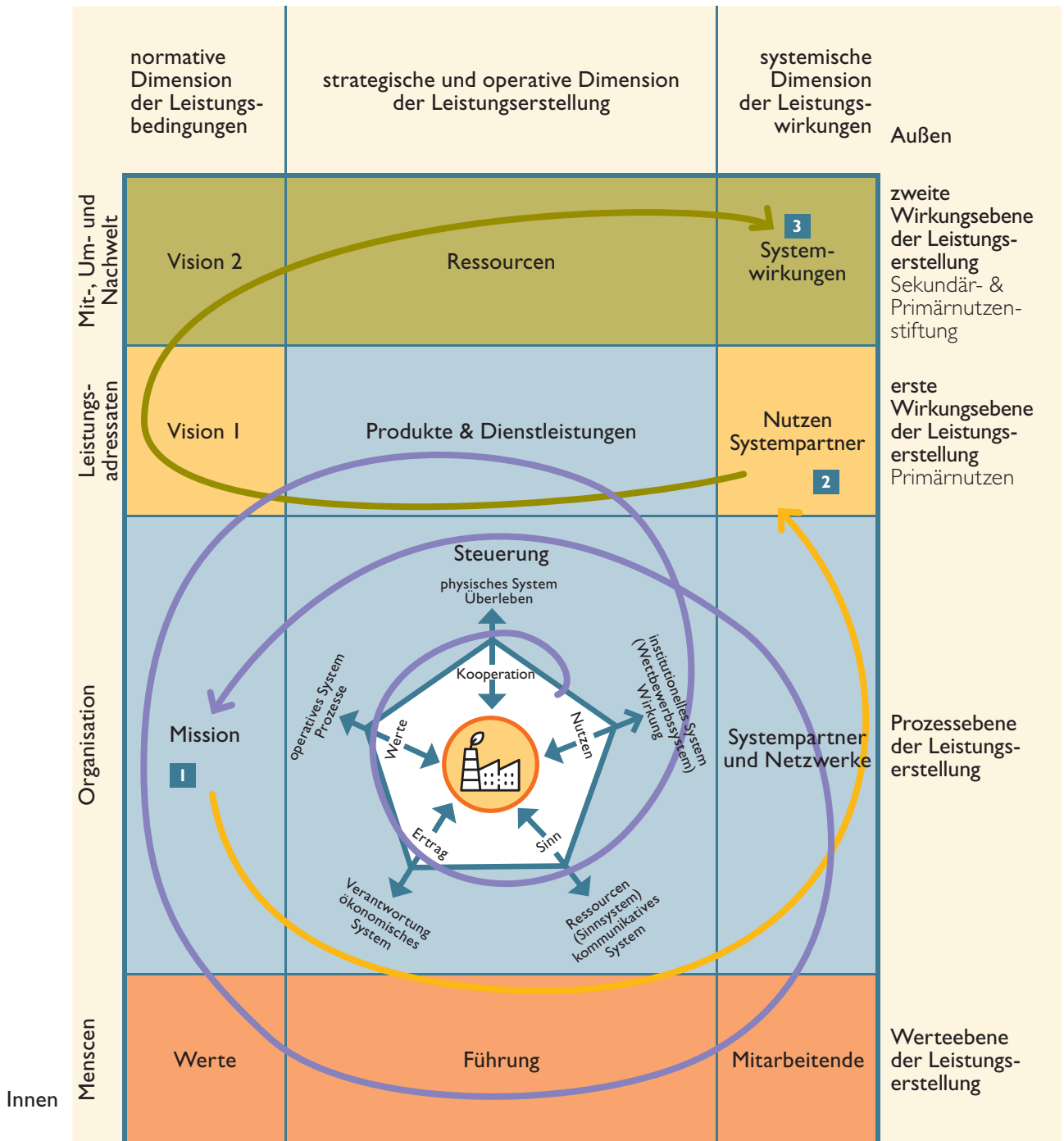
Mit der Analyse der im Unternehmen wirkenden Systemdynamiken wird dreierlei abgefragt:

1. Sind die unternehmenseigenen Prozesse, das Produkt- und Leistungsportfolio, die Unternehmensorganisation sowie die an der Umsetzung des Leistungsversprechens beteiligten Menschen und Institutionen (Mitarbeiter, Systempartner, Netzwerke) stimmig und passen sie zum grundlegenden Leistungsversprechen des Unternehmens (Mission und Vision 1)?
2. Entfaltet das Leistungsversprechen sowohl aus Sicht der Akteure (Mitarbeitende, Systempartner) als auch aus Sicht der Adressaten und Nutznießer (erste Wirkungsebene der Leistungserstellung) eine Sogwirkung, die bei den Adressaten zu Will-haben-Effekten (z.B. Kaufimpulsen) und bei den Akteuren zu Motivationsimpulsen und Will-daran-teilhaben-und-mitwirken-Effekten führt?
3. Ist die Umsetzung des Leistungsversprechens auch aus Sicht der Umweltbelange (zweite Wirkungsebene der Leistungserstellung) nachhaltig tragfähig?

Treten Unstimmigkeiten zutage, können mit der Planungslandkarte schnell die Hebel identifiziert werden, wie sich das Unternehmen in diesen Facetten entwickeln und bis hin zu einem notwendig anstehenden Geschäftsmodellwechsel neu ausrichten kann.

Die Stellschrauben zur Behebung punktueller oder auch struktureller Mängel in der Unternehmensorganisation ergeben sich aus der Fokussierung der fünf **operativen Erfolgsfaktoren** des Unternehmens: **Menschen, Ressourcen, Kommunikation, Prozesse, Steuerung**. Sie werden aktiviert, wenn die Unternehmensorganisation, ihre Zwecksetzungen (die Mission und das Leistungsversprechen) sowie die daraus entstehenden Wirkungen (Vision 1 und Vision 2) so aufeinander abgebildet werden, dass **Bewusstseins-, Motivations-, Kommunikations-, Vertrauens- und Verantwortungsrenditen** entstehen. Zahlen diese auch auf **Ressourcenschöpfungsleistungen und Systemleistungsüberschüsse** ein, die den Belangen der Mit-, Um- und Nachwelt zufließen, sind sie der Treiber für zukunftsfähiges Wirtschaften.

Der Prozess der Unternehmensanalyse



Leitfragen zur Unternehmensanamnese

Leitfragen

- | | Fokus |
|--|--|
| 1. Passen die unternehmensbezogenen Prozesse, das Produkt- und Leistungsportfolio, die Organisation sowie die an der Umsetzung des Leistungsversprechens beteiligten Personen und Partner zueinander und zum grundlegenden Leistungsversprechen? | → Stimmigkeit |
| 2. Entfaltet das Leistungsversprechen eine Sogwirkung, die die Akteure und Adressaten des Leistungsversprechens zu Höchstleistungen motiviert? | → Motivation |
| 3. Wie wirkt sich die gelebte Führungskultur auf den Leistungsfaktor »Prozesse« aus? | → Vertrauen und Verantwortung |
| 4. Beflügelnd die gelebten Werte der Kommunikations-, Kooperations- und Unternehmenskultur Motivationsrenditen oder Demotivationsrenten? | → Sozialkapital und Transaktionskosten |
| 5. Sind die Produkte, Dienstleistungen, Leistungs- und Organisationsprozesse marktfähig? | → Marktfähigkeit |
| 6. Führen die gelebten Führungs- und Kommunikationsprozesse zur gesteigerten Leistungsbereitschaft (Wollen), Leistungsfähigkeit (Können) und Leistungstätigkeit (Tun)? | → Leistungskraft |
| 7. Fördern das Leistungsversprechen und die im Unternehmen gelebten Werte Bewusstseinsressourcen? | → Bewusstseinskapital, Innovation und Kreativität |
| 8. Ist das Leistungs- und Nutzenversprechen zukunftsfähig? | → Ressourcenschöpfung |
| 9. Werden die Produkte, Dienstleistungen, Organisations- und Leistungsprozesse sowie das unternehmerische Leistungsversprechen den Belangen der Mit-, Um- und Nachwelt gerecht? | → Systemleistungsüberschüsse |

Der Prozess der zukunftsfähigen Unternehmensanalyse konzentriert sich auf das Zusammenspiel der fünf System- und Leistungslogiken, die das Unternehmen als lebendes System tragen: Menschen, Ressourcen, Kommunikation, Prozesse, Wirkungen.

3. Holistic Development Map

Wird die Planungslandkarte als Instrument zur ganzheitlichen Unternehmensentwicklung eingesetzt, dienen die einzelnen Felder als Kacheln für **12 Systemfelder der integrierten Unternehmensentwicklung**. Sie gliedern sich auf in jeweils vier Ziel-, Leistungs- und Messsysteme, mit denen das Unternehmen im Markt ausgerichtet wird.

Die normativen **Zielsysteme** legen das Wertefundament des Unternehmens fest. Als Felder der Mission, der Vision 1, der Vision 2 sowie der Unternehmenswerte geben sie den Sinn und Zweck des Unternehmens vor, und auch, wie sich das Unternehmen und die es tragenden Menschen zu verhalten haben.

Herzstück der strategischen und operativen Unternehmensentwicklung sind die vom Unternehmen vorzuhaltenden **Leistungssysteme**, mit denen die Führungs-, Steuerungs-, Innovations- und Ressourcenprozesse organisiert werden.

Flankiert werden diese Leistungssysteme durch die Felder der ergebnisorientierten **Messsysteme** (Motivationsbilanz, Netzwerkbilanz, Leistungsbilanz, Wirkungsbilanz). Mit ihnen werden die Ergebnisse und Wirkungen der Unternehmensaktivitäten ermittelt und durch das Wertecockpit in einem ganzheitlichen Steuerungsinstrument zusammengefasst. (siehe Werkzeugkasten »Das Wertecockpit«)

Der Prozess der Unternehmensentwicklung durchläuft die 12 Systemfelder im rollierenden Verfahren des »Plan – Do – Check – Act«-Kreislaufs in der Reihenfolge Mission, Vision 1, Vision 2, Innovation (Produkte und Dienstleistungen), Steuerung (Leistungsfaktoren und Leistungsprozesse), Systempartner, Unternehmenswerte, Führung, Motivationsbilanz, Netzwerkbilanz, Leistungsbilanz (Primärnutzenbilanz), Wirkungsbilanz (Ressourcen- und Sekundärnutzenbilanz).

Das Feld der Systempartner (Netzwerkbilanz) übernimmt in diesem Ablauf eine doppelte Funktion. Einerseits bildet es „Make or Buy“-Entscheidungen ab, mit denen das Unternehmen seine Zielkunden, Lieferanten sowie sonstige Dienstleister, externe Partner und Netzwerke auswählt. Andererseits werden in diesem Feld die Leistungen ermittelt, die die Systempartner zur Leistungserstellung beisteuern.

Um die Prozesse der strategischen und operativen Unternehmensplanung, der ganzheitlich integrierten Unternehmensentwicklung sowie der Entwicklung neuer oder zukunftsfähiger Geschäftsmodelle zu verknüpfen, wird das bei der Planungslandkarte im Zentrum stehende Steuerungsfeld in **acht Entwicklungsfelder** aufgegliedert. Das Unternehmen als organisch lebendes System wird dabei so dargestellt, dass die Schlüsselaktivitäten, -fähigkeiten und -ressourcen, die Organisation, Kundenbeziehungen, und Kanäle sowie die Kosten und die Leistungsverrechnung (wirtschaftlicher Motor) in den Planungsfokus rücken.

Verbindet man diese acht Steuerungsfelder mit der Prozesslandkarte der Unternehmensentwicklung, werden alle Planungs-, Entwicklungs- und Steuerungsfelder zur »**Holistic Development Map**« verdichtet.

Als grafisches Planungstool berücksichtigt die HDM den Sachverhalt, dass das Unternehmen nur dann mit seinen Leistungen zukunftsfähig erfolgreich sein wird, wenn es sich in allen Facetten der Unternehmensentwicklung

an der Ressourcenschöpfungslogik ausrichtet, die jedem lebenden System eingeschrieben ist. Übertragen auf das Unternehmen konzentriert sich diese Logik auf **zwei Formen der Ressourcenschöpfung**:

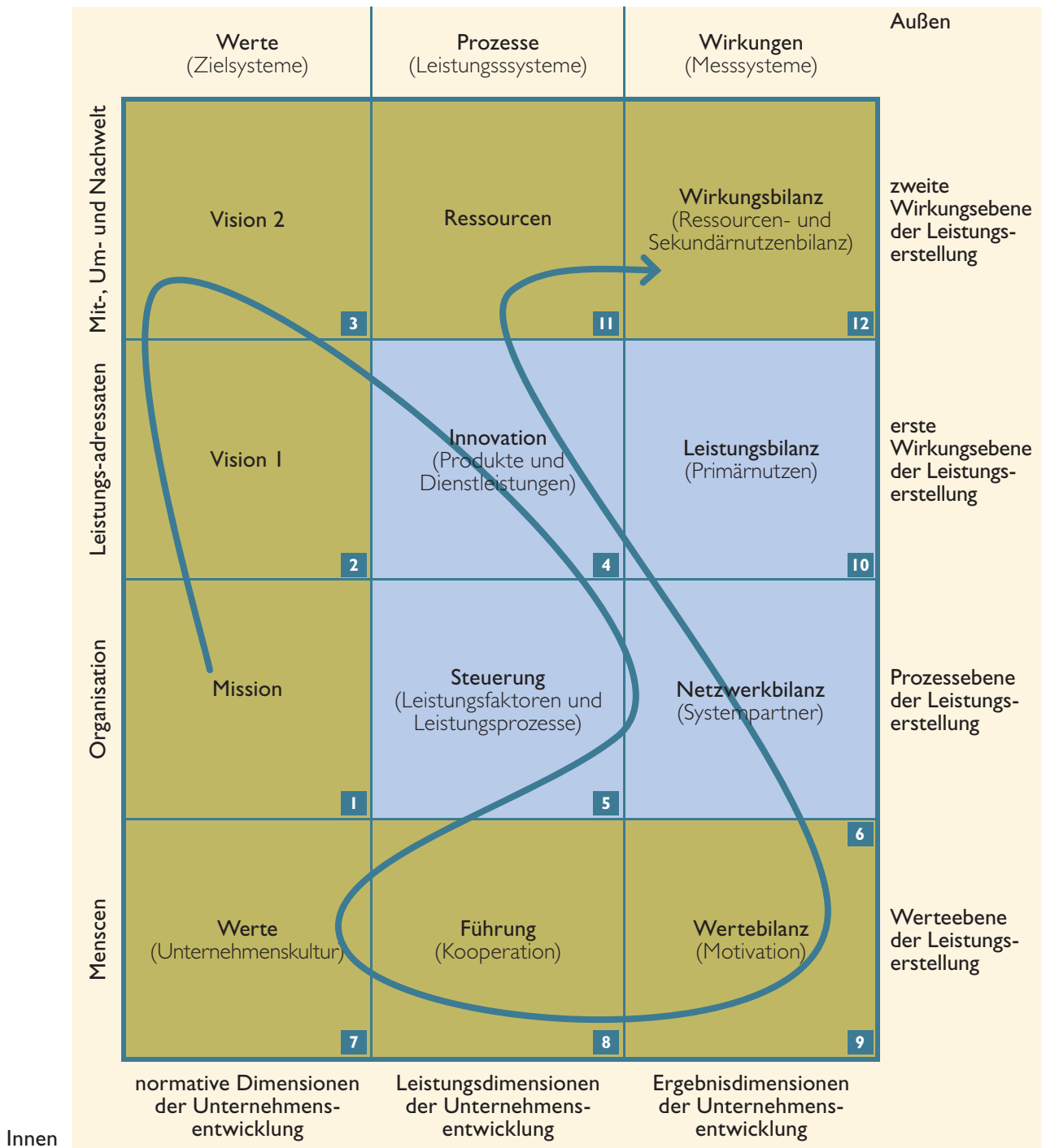
1. nach **innen** auf die Schöpfung von Sinn-, Sozial- und Wertekapital, das zur Hebung von Kommunikations-, Kooperations- und Motivationsrenditen eingesetzt werden kann;
2. nach **außen** auf die Ausgestaltung von Nutzenstiftungen, die auch auf der Ebene der Mit-, Um- und Nachwelt zu Mehrwerten und Ressourcenschöpfungen führen, welche das Unternehmen langfristig tragen.

Zukunftsfähige Unternehmen konzentrieren sich auf zwei Formen der Ressourcenschöpfung:

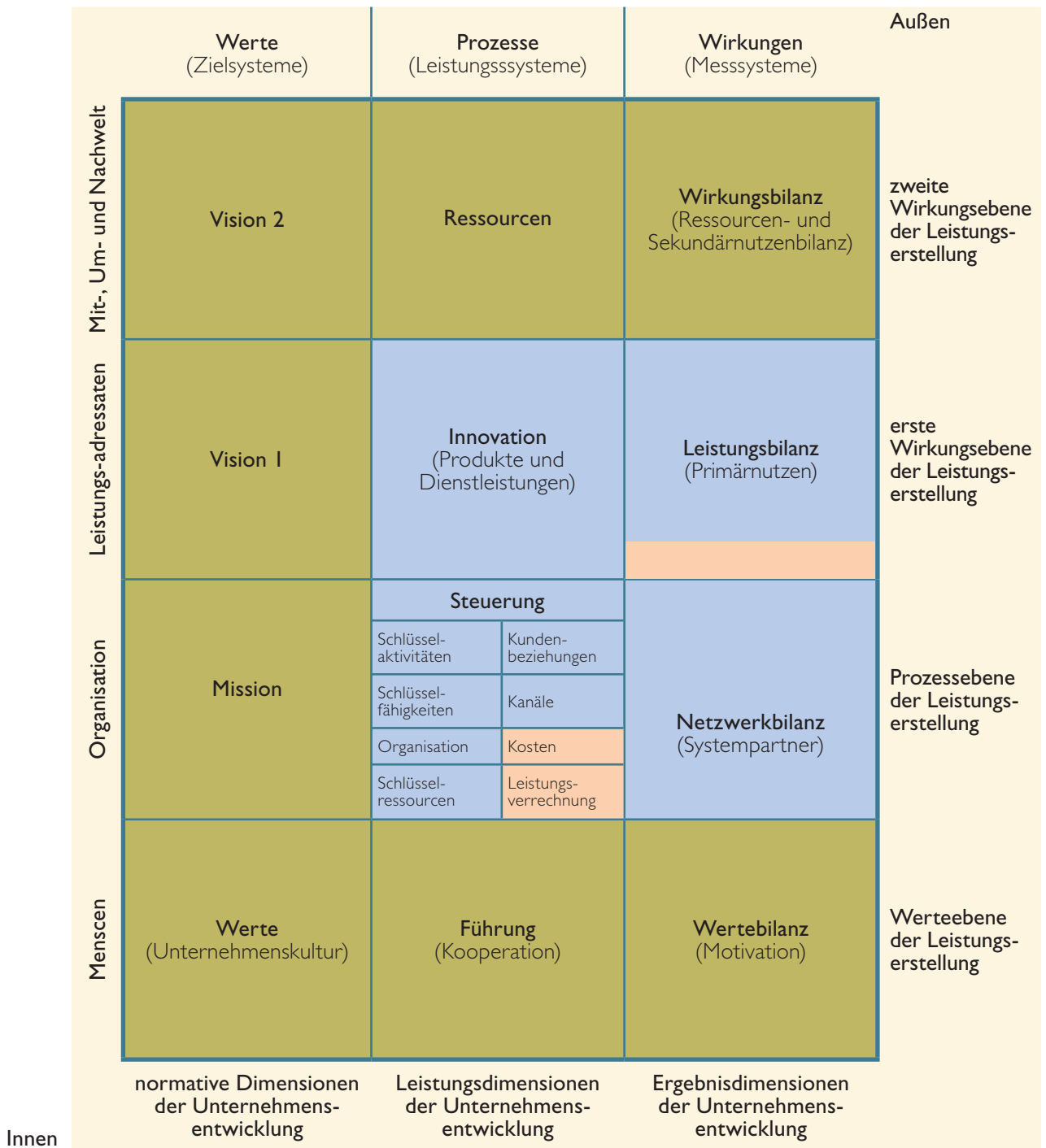
nach innen auf die Schöpfung von Sinn-, Sozial- und Wertekapital, mit dem Kommunikations-, Kooperations- und Motivationsrenditen gehoben werden können;

nach außen auf die Stiftung eines Nutzens, der auch auf den Ebenen der Mit-, Um- und Nachwelt Mehrwerte und Ressourcen schöpft, schafft, die das Unternehmen langfristig absichern.

Der Prozess der Unternehmensentwicklung



Holistic Development Map



Sinnperspektive
 Prozessperspektive
 Finanzperspektive

Leitfragen zur Arbeit mit der Holistic Development Map (HDM)

Leitfragen

- | | Fokus |
|---|------------------------|
| 1. Für wen stiften wir welchen Nutzen
(Primärnutzen des Leistungsversprechens) | → Mission |
| 2. Welche Bedürfnisse erfüllen wir damit? | → Vision I |
| 3. Was möchten wir mit unserem Auftrag in der Welt bewirken?
(Sekundärnutzen des Leistungsversprechens) | → Vision 2 |
| 4. Welche Produkte und Dienstleistungen sind dazu vorzuhalten und zu entwickeln? | → Innovation |
| 5. Welche Leistungsfaktoren und Leistungsprozesse dienen uns dazu und wie gestalten wir sie? | → Steuerung |
| a. Was machen wir wie, wo, wann, und warum?
(Aufgaben und Prozesse) | → Schlüsselaktivitäten |
| b. Welche internen und externen Fähigkeiten benötigen wir? | → Schlüsselfähigkeiten |
| c. Welche Strukturen und Prozesse gewährleisten die Leistungserstellung? | → Organisation |
| d. Welches Finanz-, Sinn-, Sozial- und Wertekapital benötigen wir und wie beschaffen wir es? | → Schlüsselressourcen |
| e. Wie gestalten wir unsere Geschäftsbeziehungen? | → Kundenbeziehungen |
| f. Wie und über welche Kanäle sprechen wir die Träger und Adressaten unseres Leistungsversprechens an? | → Kanäle |
| g. Welche Kosten entstehen? | → Kostenfaktoren |
| h. Womit erzielen wir Einnahmen? Welche Leistungen können wir verrechnen? | → Leistungsverrechnung |
| 6. Welche Systempartner (Kunden, Lieferanten, externen Partner, Netzwerke) benötigen wir, um unsere Leistungen zu erbringen? Was ist ihr Beitrag? | → Systempartner |
| 7. Welche messbaren Werte leiten unser Handeln? | → Unternehmenswerte |

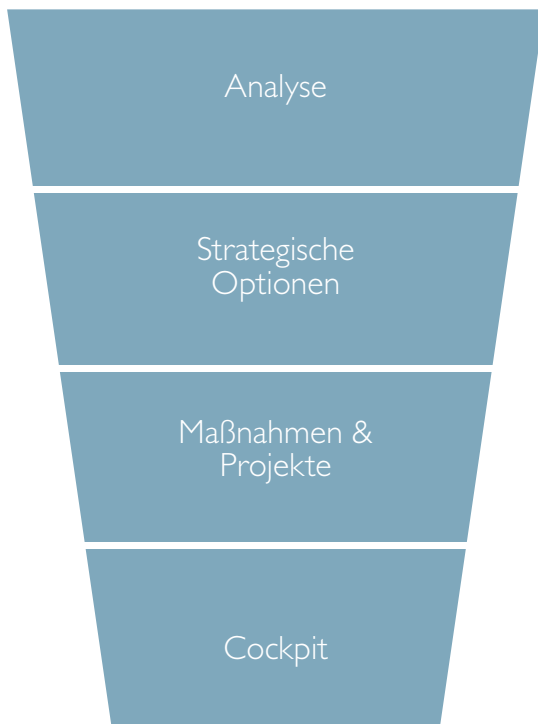
- | | |
|---|---|
| 8. Welche Strukturen, Konzepte und Maßnahmen sorgen für eine konstruktive Zusammenarbeit?
(Führung, Kommunikation, Kooperation, Entwicklungschancen, Förder- und Lernsysteme, Anreizsysteme, Sanktionssysteme) | → Führung |
| 9. Wie wirkt sich unsere Organisation auf die Mitarbeitenden aus?
(Sinnkapital, Wertekapital, Sozialkapital) | → Motivationsbilanz
(Mitarbeitende) |
| 10. Welche konkreten Beiträge leisten die Systempartner und das Netzwerk für die Gesamtnutzenstiftung? | → Netzwerkbilanz
(Systempartner) |
| 11. Welche Wirkung erzielen unsere Produkte und Dienstleistungen bei unseren Kunden und Systempartnern?
Was sind die Folgen für unser eigenes Unternehmen? | → Leistungsbilanz
(Primärnutzen) |
| 12. Welche Ressourcen schöpfen und schaffen wir mit unseren Aktivitäten? | → Ressourcen |
| 13. Was bewirken unsere Aktivitäten in der Welt? | → Wirkungsbilanz
(Ressourcen- und Sekundärnutzenbilanz) |

Unternehmen werden mit ihren Leistungen zukunftsfähig, wenn sie sich in allen Facetten der Unternehmensentwicklung an der Ressourcenschöpfungslogik ausrichten, die jedem lebenden System eingeschrieben ist.

2. Der Fragenkatalog »Geschäftsidee, Geschäftsmodell, Unternehmensplanung«

Mit dem Fragenkatalog »Geschäftsidee, Geschäftsmodell, Unternehmensplanung« wird im Abgleich mit der Marktlage und den eigenen Stärken und Schwächen zunächst das Geschäftsmodell entwickelt. In der zweiten Planungsphase werden daraus die strategischen Optionen abgeleitet sowie die Stoßrichtung der Unternehmensentwicklung abgesteckt. In der dritten Planungsphase werden die erforderlichen Umsetzungsmaßnahmen für die Planerfüllung fixiert sowie in der vierten Planungsphase das Steuerungssystem festgelegt, mit dem die Planerfüllung kontrolliert und ggf. notwendige Plananpassungen nachgeführt werden.

Die Planungsphasen



Der Planungsfokus

- Umfeldanalyse
- Eigensituationsanalyse
- Kernkompetenzen & Geschäftsmodell
- Ressourcen- & Wertschöpfung
- Kernkompetenzen von morgen
- Geschäftsfelder & Positionierung
- Wertschöpfungsprozesse
- Stoßrichtung
- Mitarbeiter / Führung
- Markt / Kunde
- Prozesse
- Finanzen
- Mitarbeiter / Führung
- Markt / Kunde
- Prozesse
- Finanzen

**Das
vollständige
Tool
finden Sie
im Buch.**

Die Lebensdauer von Geschäftsmodellen verkürzt sich

zusehends. Heute sehen sich Unternehmen mit der Tatsache konfrontiert, dass im Durchschnitt etwa alle zehn Jahre ein bestehendes Geschäftsmodell durch ein neues abgelöst werden muss, wenn das Unternehmen erfolgreich bleiben will.

Die Autoren erinnern an den grundlegenden Tatbestand, dass Unternehmen dort benötigt werden, wo ein Nutzen gestiftet werden soll, den eine Einzelperson nicht erwirken kann. Sie zeigen einerseits auf ganzheitliche Art und Weise die vielfältigen Herausforderungen auf, der Unternehmen in einer äußerst dynamischen und disruptiven Umwelt begegnen. Gleichzeitig beschreiben sie Wege zu Lösungen, die nicht nur das betriebswirtschaftliche Problem lösen, sondern auch den Blick auf eine ganzheitliche Verantwortung und werteorientiertes Handeln richten.

Das Buch stellt heraus, dass mittel- und langfristig ein Unternehmenserfolg sichergestellt werden kann, wenn sich das Geschäftsmodell mit symbiotischen Mehrwertschöpfungen an den universellen Erfolgsprinzipien ausrichtet, mit denen die Natur ihre Austauschprozesse organisiert.

