



**Kooperative Ansätze für die (Weiter-)Entwicklung bestehender
und neuer Geschäftsmodelle**

Ihre Stärken sind mehr als Sie vermuten

Christian Hoffmann, Uwe Weinreich, © SNPC GmbH Berlin

Ein Beispiel: Geschäftsmodell Breitband

Auch abseits des Energiemarktes bieten sich für Stadtwerke und kommunale Unternehmen neue Geschäftsfelder.

Die Situation des Kunden

Breitband wurde trotz Skepsis im Unternehmen als neues Geschäftsfeld ins Auge gefasst. Die Realisierung eines Modells sollte sich zwingend wirtschaftlich darstellen und kein Marketing-Gag sein

Wie kann ich das Geschäftsfeld Breitband wirtschaftlich realisieren?

Das Ergebnis

Für das Breitbandprojekt wurden verschiedene Möglichkeiten zur Umsetzung geprüft. Die sinnvollste und wirtschaftlichste Variante war die Realisierung einer Partnerschaft mit einem großen IT- und Kommunikationsanbieter, bei der alle Partner ihre Stärken einbringen konnten



Elemente des Projektes

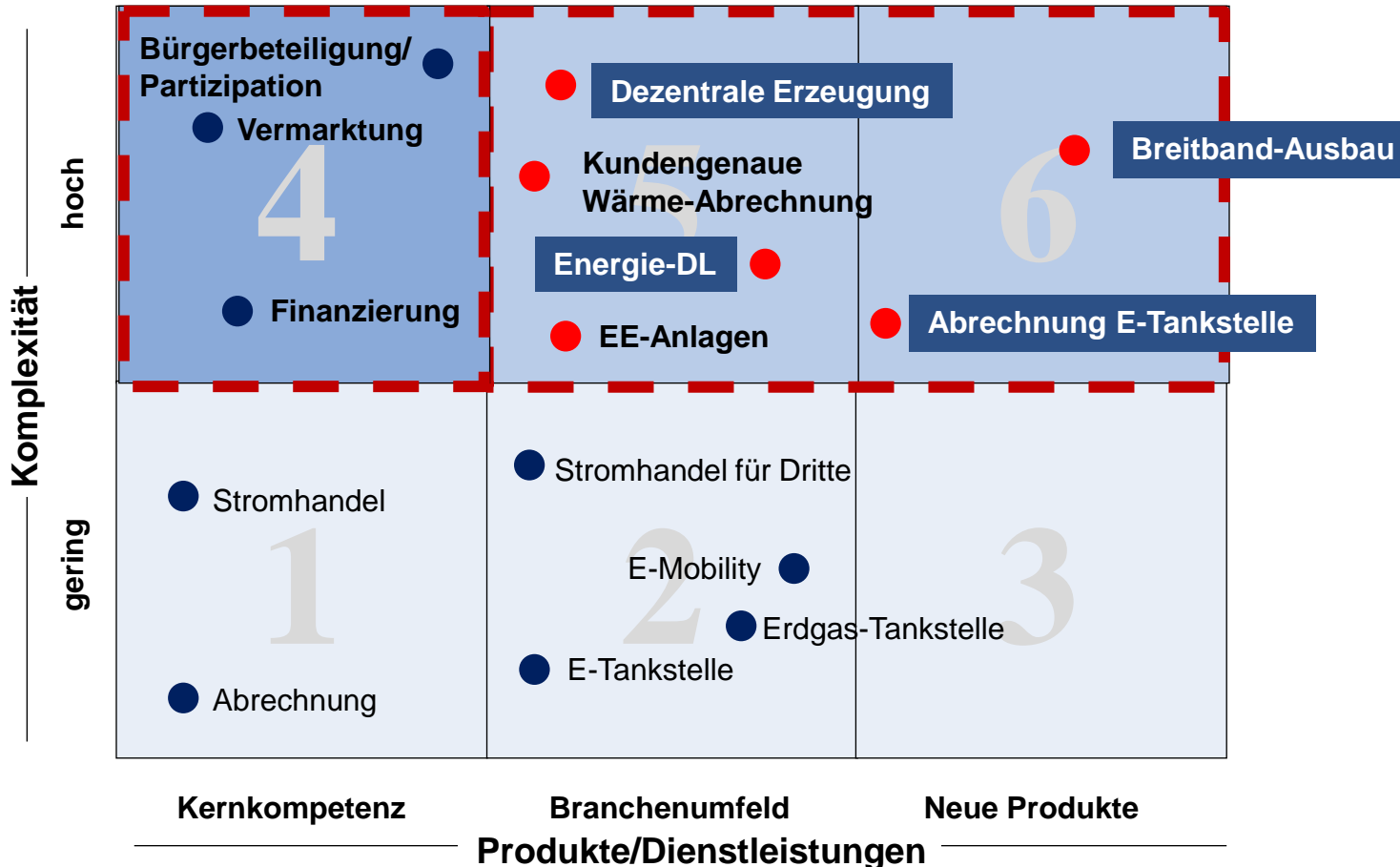
- **Strategie entwickeln**
 - Strategieworkshop
 - Marktanalyse
 - Strategie-Optionen
 - Wirtschaftlichkeitsberechnungen
- **Umsetzen**
 - Realitätsprüfung der Szenarien
 - Einbindung der Mitarbeiter
 - Organisationskonzept
 - Steuerungsstrukturen
 - Projektmanagement
- **Vermitteln**
 - Vergleich mit Innovationsstrategien anderer Branchen
 - Sondierung politischer Positionen und Optionen
 - Kundenworkshop

Zwei Leitfragen für gelingende Kooperationen

Was können Kooperationspartner für uns tun?

Was können wir für Kooperationspartner leisten?

Entwicklungsmöglichkeiten: Möglichkeiten zur Geschäftsfelderweiterung in Form von Kooperationen – hier am Beispiel eines Stadtwerkes



Herausforderung: Erkennen der Wert-Potenziale

Kooperationen schaffen keinen Mehrwert aus sich selbst heraus.

Nur wenn die Ausgangssituation des Unternehmens, die Marktchancen und der Mehrwert potenzieller Kooperationen genau analysiert sind, kann eine erfolgversprechende Entscheidung über Ansätze für Kooperationen erfolgen.

➔ Echte Kooperation ist wechselseitige Ergänzung der Kernkompetenzen

Klassische Wertschöpfungskette nach Porter* in 1 zu 1 Kooperationen

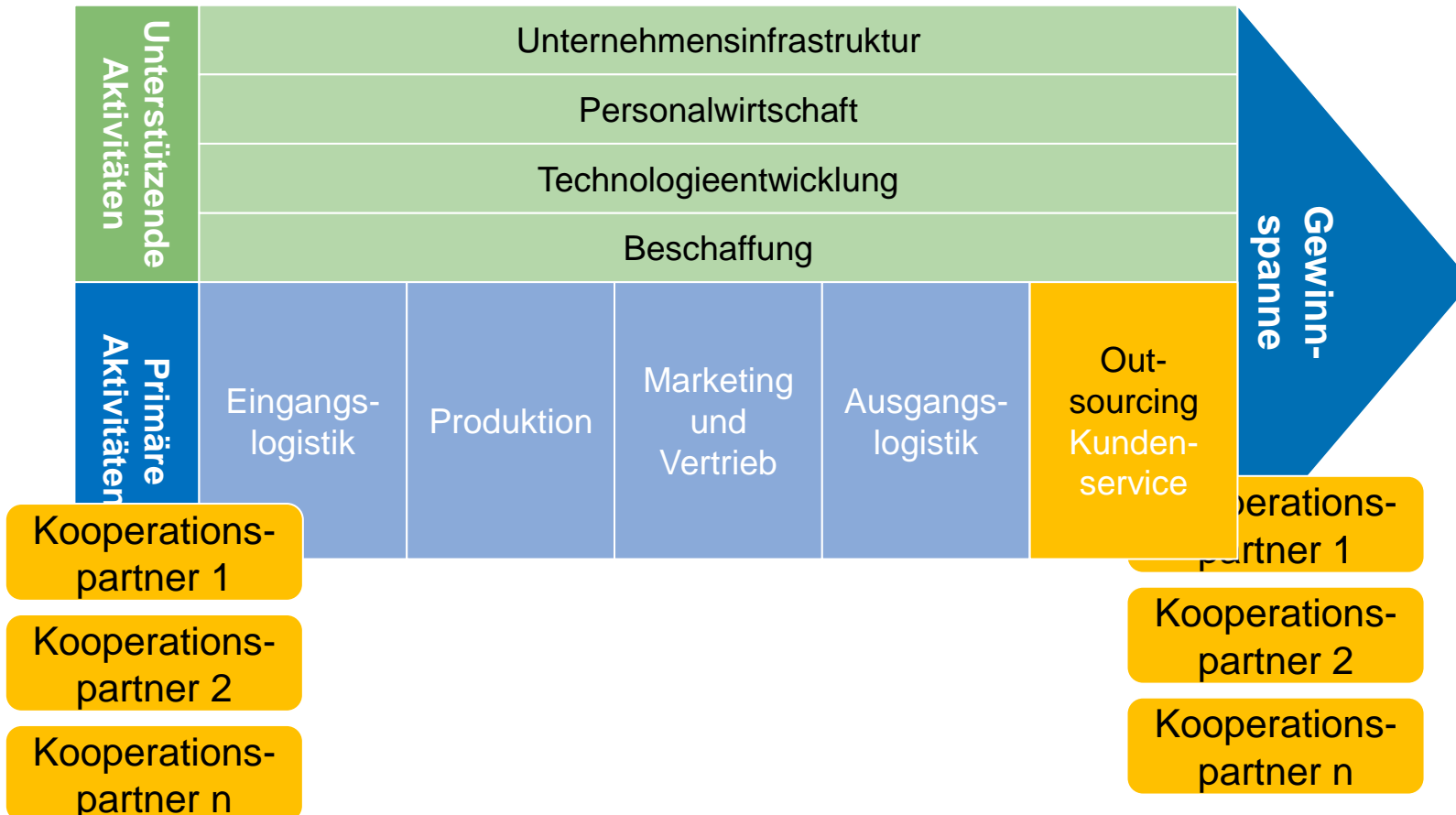


Michael E. Porter

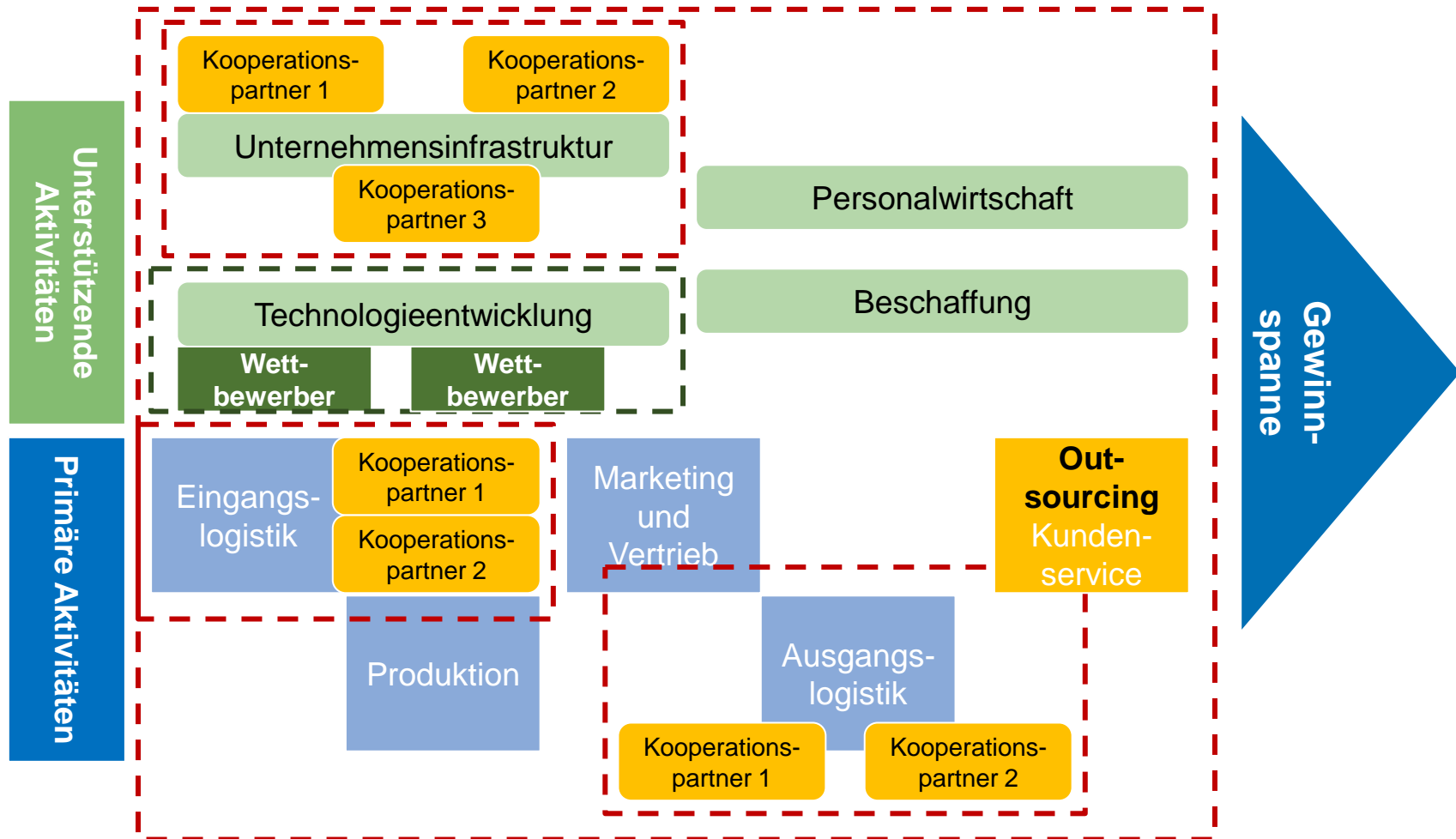
"Jedes Unternehmen ist eine Ansammlung von Tätigkeiten, durch die sein Produkt entworfen, hergestellt, vertrieben, ausgeliefert und unterstützt wird. All diese Tätigkeiten lassen sich in einer Wertkette darstellen."

* nach Michael E. Porter in *Competitive Advantage* (1985)

Angepasste Wertschöpfungskette in 1 zu n Kooperationen



Weiterentwicklung zum Wertschöpfungsnetzwerk



Wie funktionieren Wertschöpfungsnetzwerke?

- Reduzierung von Marktrisiken
- Gemeinsames Rentabilitätsniveau
- Heben von Effizienz- und Kostenvorteilen
- Jede Teilleistung wird auf konkurrenzfähigem Niveau erbracht
- Abstimmungsaufwand ist erhöht

Was brauchen Wertschöpfungsnetzwerke?

- Unternehmerische Offenheit, keine versteckte Agenda
- Augenhöhe: Keine Dominanz des Stärksten
- Andere erfolgreich machen
- Persönliches Engagement der Unternehmensspitzen
- Konzentration auf Kernkompetenzen
- Klare Zuständigkeiten, Absprachen und Kommunikationsstrukturen (Kooperationsmanagement)

Was bringen Wertschöpfungsnetzwerke?



Was nun?

Umsetzen

- Eigene Stärken analysieren, auch und gerade in den „versteckten Kernkompetenzen“
- Stärken anderer Marktteilnehmer analysieren
- Potenziale für Effizienzen, neues Geschäft und neue Märkte ermitteln
- Kooperationsstrategie entwerfen
 - Profil der idealen Kooperationspartner – auch außerhalb des bisherigen Netzwerks – beschreiben
 - Struktur des angestrebten Wertschöpfungsnetzwerks skizzieren
- Realisierungsschritte festlegen

Sondieren

Verhandeln

Kooperieren

Zukunfts-
fähigkeit

SNPC GmbH

Knesebeckstraße 59 – 61
D - 10719 Berlin

Tel. +49 (0) 30 / 89 06 93 – 0
Fax. +49 (0) 30 / 89 06 93 – 99

office@snpc.de
www.snpc.de

Christian Hoffmann
christian.hoffmann@snpc.de

Uwe Weinreich
uwe.weinreich@snpc.de

Fotos © Eclipse.sx - Creative Commons
Buschmann 23.de - Creative Commons