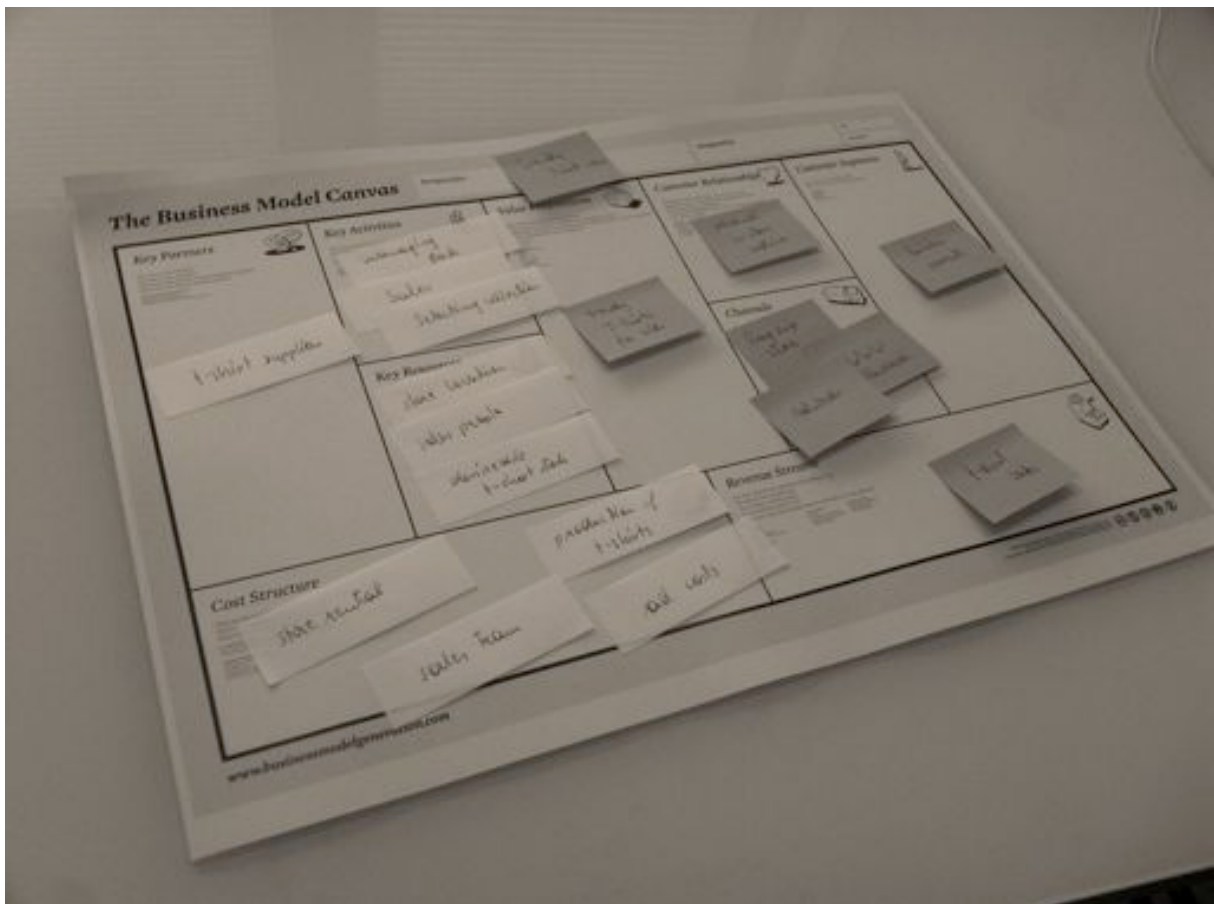


Gestalten statt Verwalten

Mit innovativen Geschäftsmodellen
Zukunft sichern

Alexander M. Schmid



Quelle: Breaking Barriers, e.U.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	6
1. Vom Businessplan zum Geschäftsmodell	7
1.1 Unternehmen verlieren Kundenprobleme aus den Augen	7
1.2 Systematische Geschäftsmodell-Entwicklung	8
1.3 Der Wahrnehmungsbereich des Kunden	9
1.4 Hinter dem Vorhang – Interne Geschäftsmodell-Blöcke	9
1.5 Denken in Geschäftsmodellen	10
2 Ihr(e) Kundensegment(e)	11
2.1 Wer sind Ihre wichtigsten Kunden?	11
2.2 Die Kundensegment-Auswahl	12
2.3 Das Potential Ihrer NICHT – Kunden	13
3 Ihr Nutzenversprechen	14
3.1 Kundenprobleme – Das Maß aller Dinge	14
3.2 Mit den Augen des Kunden sehen	14
3.3 Steigerung des Kundennutzens	16
3.4 Vom Produkt- zum Kundenfokus	17
4 Die Kundenbeziehung	18
4.1 Gestaltung der Kundenbeziehung	18
4.2 Die Erwartungshaltung des Kunden in einem Kundensegment	18
4.3 Wie viel kosten diese Arten von Kundenbeziehung?	20
4.4 Wie fügen sich die Kundenbeziehungen in das gesamte Geschäftsmodell ein?	20
4.5 Aktuelle Trends	20
5 Die Lieferkanäle	21
5.1 Kategorie Eigene Lieferkanäle	21
5.2 Akzeptanz durch Integration	23
6 Die Ertrags-Ströme	25
6.1 Charakteristik von Erlös-Strömen	25
6.2 Preisgestaltungsmechanismen	27
7 Ihre Kern-Ressourcen	29
7.1 Welche Ressourcen habe/brauche ich...?	29
7.2 Stärken stärken	30
8 Ihre Kern-Aktivitäten	32
8.1 Die Produktion	32
8.2 Problemlösungen	32
8.3 Plattform/Netzwerk	33
8.4 Administration	33
8.5 „To do or not to do“, das ist hier die Frage.	33
9 Ihre Partner	35
9.1 Warum Partnerschaften eingehen?	35
10 Die Kostenstruktur	38
10.1 Kostenorientierung	38
10.2 Wertorientierung	38
10.3 Optimierungspotenzial	40
10.4 Innovationsmöglichkeiten	40
11 Praxisbeispiele im Vergleich	42

11.1	Beispiel 1 – Citizen M Hotels.....	42
11.2	Beispiel 2 – Pomarfin - Maßschuhe	44
11.3	Beispiel 3 – Car2Go	45
12	Geschäftsmodell-Innovation	48
12.1	Ausgangspunkte für Innovation.....	48
12.2	Herausforderungen an Innovation.....	49
13	Der Weg zum neuen Geschäftsmodell	52
13.1	Die Rahmenbedingungen.....	52
13.2	Optionen erarbeiten.....	53
13.3	Ausgangspunkte für Geschäftsmodell-Innovation.....	53
13.4	Die Frage aller Fragen	55
13.5	Nächste Schritte:	55
14	Zusammenfassung:	57
	Appendix.....	58
	Über Breaking Barriers [BB].....	59

Vorwort

„*Ein Bild sagt mehr als tausend Worte*“. Eine Metapher die im Alltag gerne und oft verwendet wird wenn eine komplexe Situation oder Sachverhalt einprägsam und leicht verständlich dargestellt werden soll. Warum machen es sich Unternehmen selbst und den Kunden manchmal so schwer? Gibt es einen Oscar für möglichst komplizierte Unternehmensführung? Kein Unternehmen hält lange durch wenn es kein klares internes Selbstverständnis hat. Noch schwieriger wird es für Kunden auf dieser Basis einfach und kompetent bedient zu werden. Diese Negativspirale zu durchbrechen und mit Innovation an der Basis neue Einfachheit zu schaffen gelingt mit dem „Business Model Canvas“ von Alexander Osterwalder und Yves Pigneur. Mit dieser Darstellungsmethode können Sie in Ihrem Unternehmen für Klarheit sorgen und schaffen zugleich eine Basis für Innovation. Unabhängig davon ob Sie EinzelunternehmerIn sind oder ein größeres Unternehmen leiten: Mit einem einfachen Überblick über Ihre Unternehmensentwicklung sind Sie immer einen Schritt näher am Kunden und der Konkurrenz voraus. Betrachten Sie Ihr Unternehmensbild und testen Sie ob Neuerungen „ins Bild passen“. Einfacher geht es nicht. Schon Albert Einstein erkannte: „*Wir können Probleme nicht mit der gleichen Denkensart lösen, die wir verwendeten um sie zu kreieren.*“ Deswegen denken Sie in Bildern. Denken Sie in Geschäftsmodellen!

Alexander M. Schmid, MBA,CMC

www.breakingbarriers.com

a.schmid@breakingbarriers.com

1. Vom Businessplan zum Geschäftsmodell

“Warum verlieren viele Unternehmen trotz stetiger Produktinnovationen Marktanteile? Wie also neuen Kundennutzen schaffen, dem Kunden liefern und dafür bezahlt bekommen?” Produktinnovation alleine reicht nicht mehr aus um Kunden langfristig zu binden. Geschäftsmodell-Innovation bietet einen systematischen Ansatz.

Was haben Nokia und Kodak gemeinsam? Beide Unternehmen machten erst kürzlich Schlagzeilen, da sie in erhebliche Schieflage geraten waren oder bankrott gingen. Beide Unternehmen hatten in ihrer Branche ursprünglich Maßstäbe gesetzt und lange Zeit den Wettbewerb auf Distanz gehalten. Beide machten aber auch den Fehler sich zu sehr auf Produktinnovation zu konzentrieren. Nokia hat ein für Kunden beinahe unüberschaubares Angebot an Mobiltelefonen produziert und diese mit Funktionen ausgestattet, die selbst technik-verliebte Freaks zum Rätseln brachten. Interessanter Weise galt zu Nokias Blütezeit, deren Bedienoberfläche bei Kunden als sehr benutzerfreundlich. Und dann kam Apple mit dem iPhone und revolutionierte den Mobiltelefonmarkt. An Kodak erinnert sich jeder als Produzent hochwertiger Kleinbildfilme für analoge Fotoapparate. Nur wenige wissen, dass Kodak 1975 die erste Digitalkamera erfunden hat aber nicht an die „film-lose“ Fotografie glaubte. Sechs Jahre später brachte Sony die erste kommerzielle Digitalkamera auf den Markt.

1.1 Unternehmen verlieren Kundenprobleme aus den Augen

Besonders Unternehmen die greifbare Produkte herstellen laufen Gefahr, sich ausschließlich mit Produktinnovation auseinander zu setzen und die Trends des Kundenverhaltens zu verschlafen. Arbeitet man ausschließlich mit dem Dokument „Business Plan“ begibt man sich leicht in Gefahr, Bestehendes stückweise zu adaptieren und zu verbessern. Doch die Rahmenbedingungen ändern sich.

Ganz einfach formuliert soll ein Produkt dem Kunden eine spezifische Aufgabe erleichtern, ganz erledigen und einen bestimmten Zustand herstellen. Der Kunde kauft Löcher aber keinen Bohrer. Der Bohrer ist nur ein Mittel um ein Loch zu erzeugen. Es könnte aber noch andere Mittel geben. Kodaks Kunden wollten für sie wichtige Momente festhalten, später wieder ansehen und mit anderen Menschen teilen können. Braucht es anhand dieser Beschreibung zwangsweise einen Film? Nein.

Apples wichtigste Anforderung an das iPhone war: Ein Telefon mit nur einem Knopf zu bedienen. Die dazu nötige Technologie war damals bereits im iPod Touch vorhanden. Das Smartphone war geboren.

1.2 Systematische Geschäftsmodell-Entwicklung

Warum und vor allem wie aber nun ein neues Geschäftsmodell entwickeln? Zuerst eine Begriffsdefinition: Ein Geschäftsmodell beschreibt wie ein Unternehmen Nutzen generiert, diesen Nutzen an seine Kunden liefert und welchen (finanziellen) Nutzen es daraus zieht. Auf Basis dieser Definition haben **Alexander Osterwalder** und **Yves Pigneur** eine Methode entwickelt die seit einiger Zeit unter dem Namen „**Business Model Generation**“ (kurz BMG) stark an Bedeutung gewonnen hat.

Alexander Osterwalder fragt: „Jedes Unternehmen braucht einen Ansatz um sein Geschäftsmodell regelmäßig zu verjüngen. Wie ist Ihr Ansatz?“

Den Kern der Darstellung bildet der **Business Model Canvas** (siehe Abbildung.1). Der Canvas besteht aus neun Blöcken die auf **einer Seite** gegenseitige Abhängigkeiten erklären und darstellen.

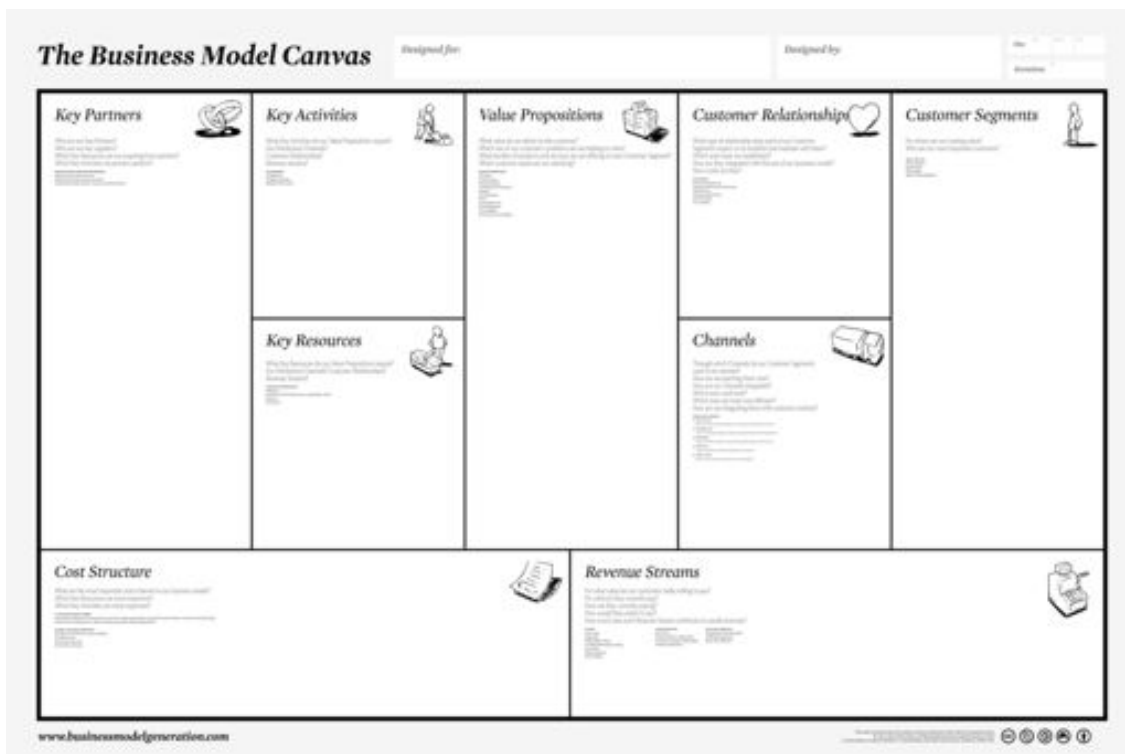


Abbildung 1 - © www.businessmodelgeneration.com

1.3 Der Wahrnehmungsbereich des Kunden

Im Zentrum steht das **Nutzenversprechen (Block 1-**„value proposition“). Dieses stellt jene Dienstleistung oder jenes Produkt dar, welches einem spezifischen Kundensegment angeboten wird. Um ein tragfähiges Nutzenversprechen zu finden ist nur eine Frage zu stellen: „*Was muss getan werden, um [...] zu erledigen/zu erfüllen?*“ Versetzen Sie sich in die Situation Ihrer Kunden und verstehen Sie, welche Probleme und Ärgernisse diese im Alltag beschäftigen.

Direkt zum Nutzenversprechen korrespondieren die **Kundensegmente (Block 2-**„customer segments“). Ein Kundensegment im Sinne von (BMG) umfasst alle Kunden, die mit dem **gleichen** Nutzenversprechen zufrieden gestellt werden.

Um nun die Kundensegmente mit Ihrem Nutzenversprechen zu verbinden, müssen Sie eine Kundenbeziehung aufbauen und die Lieferkanäle etablieren.

Kundenbeziehungen (Block 3-„customer relations“) können auf vielerlei Art etabliert und gepflegt werden. Das Spektrum reicht von der individuell-persönlichen Beziehung mit der/dem UnternehmerIn direkt im Geschäft bis zur personalisierten Massenkommunikation wie man sie zum Beispiel von Amazon kennt.

Die Art und Weise wie Sie Ihre Produkte zum Kunden bringen, wird unter **Lieferkanäle (Block 4-**„channels“) beschrieben. Beispiele dafür sind der Direktvertrieb, Partnervertrieb oder der Einzelhandel sowie Mischformen.

Ganz wesentlich für den Erfolg Ihres Geschäftsmodells sind die **Erlösströme (Block 5-**„revenue streams“), die Sie aus Ihrem Nutzenversprechen ziehen. Neben den Varianten Einzelverkauf und Abonnements hat das sogenannte Freemium-Modell zunehmend an Bedeutung gewonnen. Dabei wird einem Kundensegment eine Leistung gratis angeboten und durch kostenpflichtige Zusatzleistungen ergänzt. Diese Zusatzleistungen können für das gleiche aber auch ein anderes Kundensegment interessant sein. Ein Beispiel dafür ist Google.

1.4 Hinter dem Vorhang – Interne Geschäftsmodell-Blöcke

Ihre **Kern-Ressourcen (Block 6-**„key resources“) beschreiben jene Ressourcen, welche für die Erbringung Ihres Nutzenversprechens essentiell sind. Hier findet sich Ihre Kernkompetenz wieder, die den größten Wertschöpfungsanteil trägt. Darunter fallen zum Beispiel Patente, spezielle Herstellungsverfahren, optimierte Prozesse oder lokale Gegebenheiten. Alles andere lässt sich von und mit Ihren Partnern abwickeln.

Der Umgang mit den Kern-Ressourcen wird unter **Kern-Aktivitäten (Block 7-**„key activities“) beschrieben und bildet die wesentlichen Aktivitäten des Tagesgeschäfts ab.

Die Ergänzung zu Block 6 Kern-Ressourcen bilden die **Partner (Block 8-**„key partners“). Ihre Partner liefern alle Ressourcen und Aktivitäten, die nicht zu Ihrer Kern-Kompetenz gehören. Dieser wesentliche Beitrag zum Erfolg macht ein aktives Partnermanagement notwendig. Zuletzt betrachtet man die **Kostenstruktur (Block 9-**„cost structure“). Neben der klassischen Betrachtung von fixen und variablen Kosten definieren Sie ob Ihr Unternehmen wertorientiert oder kostenorientiert agiert.

1.5 Denken in Geschäftsmodellen

Im Gegensatz zu einem klassischen Business Plan bietet die Betrachtung Ihres Unternehmens anhand des (BMG)-Canvas schnell neue Möglichkeiten nach Alternativen zu suchen um sich von Mitbewerbern abzuheben bzw. neu zu positionieren.

Business Pläne werden zumeist zahlenmäßig adaptiert. Denken in Geschäftsmodellen bewirkt das regelmäßige Hinterfragen von Bestehendem und setzt so laufend ganzheitliche Innovation in Gang.

In den folgenden Blöcken erfahren Sie schrittweise, wie die einzelnen Blöcke inhaltlich erarbeitet und in Zusammenhang gebracht werden um am Ende ein schlüssiges Geschäftsmodell zu erhalten.

2 Ihr(e) Kundensegment(e)

Im ersten Schritt der Geschäftsmodellentwicklung gilt es die Frage nach dem/den passenden Kundensegment(en) zu beantworten bzw. zu definieren.

Zur Erinnerung: Ein Kundensegment im Sinne von (BMG) umfasst alle Kunden, die mit dem gleichen Nutzenversprechen zufrieden gestellt werden. Diese Gruppierung unterscheidet sich wesentlich von der sonst gerne angewandten Gruppierung nach demographischen Kriterien wie Alter, Geschlecht, Bildungsstand, regionaler Herkunft oder ähnlichem. Demographische Kriterien spielen erst bei den Kundenbeziehungen (Block 3) und Lieferkanälen (Block 4) eine Rolle.

2.1 Wer sind Ihre wichtigsten Kunden?

Diese Frage lässt sich einerseits monetär beantworten indem man die Umsatzverteilung pro Kunde analysiert. Andererseits ist eine Bewertung auch nach qualitativen Kriterien in Form einer Gruppierung durchzuführen. Bei der Gruppierung Ihrer wichtigsten Kunden in Kundensegmente unterscheidet man grundsätzlich fünf verschiedene Segmente.

2.1.1 Der Massenmarkt

Richten Sie ihr Geschäftsmodell auf den Massenmarkt aus, dann treffen Sie keine Unterscheidung hinsichtlich Ihres Nutzenversprechens, Lieferkanäle und Kundenbeziehungen. Diese orientieren sich an einer großen Kundengruppe mit überwiegend gleichen Bedürfnissen und Problemen. Beispiele dafür findet man oft im Bereich der Unterhaltungselektronik.

2.1.2 Der Nischenmarkt

Auf einen Nischenmarkt ausgerichtete Geschäftsmodelle zeichnen sich durch maßgeschneiderte Nutzenversprechen, Lieferkanäle und Kundenbeziehungen aus, welche den Anforderungen der Nische entsprechen. Diese Geschäftsmodelle findet man zumeist bei Zulieferindustrien, wie zum Beispiel der Kraftfahrzeugindustrie oder Papierindustrie. Die extreme Spezialisierung bedeutet ein hohes Maß an Abhängigkeit von den Kunden.

2.1.3 Der Segment-Markt

Manche Geschäftsmodelle trennen Marktsegmenten, die sich durch leicht unterschiedliche Bedürfnisse und Kundenanforderungen unterscheiden. Im Bankenbereich werden Kunden gerne in verschiedene Kategorien je nach Größe Ihres Vermögens unterteilt. Diese Segmente haben ähnliche aber doch unterschiedliche Bedürfnisse und werden dann entsprechend betreut. Diese Unterscheidung hat Implikationen auf die Blöcke Nutzenversprechen, Lieferkanäle, Kundenbeziehungen und Erlösströme, welche im Geschäftsmodell berücksichtigt werden müssen bzw. Chancen für Innovationen bieten.

2.1.4 Der diversifizierte Markt

Ein Geschäftsmodell für einen diversifizierten Markt betreut zwei unabhängige Kundensegmente mit sehr unterschiedlichen Bedürfnissen und Anforderungen. Als Beispiel ist hier die Mineralölindustrie zu nennen. Einerseits werden Treib- und Schmierstoffe in deren Raffinerien hergestellt und andererseits Granulate für die Kunststoffindustrie. Die Gemeinsamkeit findet man im Herstellungsverfahren und der Infrastruktur der Raffinerien. Ein anderes Beispiel ist Amazon. Amazon betreibt seine erfolgreiche Online-Handelsplattform und bietet seit einigen Jahren die dafür notwendige IT-Infrastruktur Internetfirmen an. Es werden demnach zwei gänzlich unterschiedliche Kundensegmente mit unterschiedlichen Nutzen und Anforderungen bedient. Das verbindende Element ist die IT-Infrastruktur, welche beide Segmente mit Cloud-computing-Services versorgt.

2.1.5 Mehrseitige Märkte

Unter mehrseitigen Märkten werden zwei miteinander verflochtene Kundensegmente verstanden. Eine Gratis-Zeitung braucht einerseits eine große Anzahl an Inseraten-Kunden und andererseits eine große Anzahl an Lesern. Genauso verhält es sich bei Kreditkarten-Firmen, die eine große Anzahl an Karteninhabern wie Akzeptanzstellen benötigen um mit Ihrem Geschäftsmodell erfolgreich zu sein. Mehrseitige Märkte funktionieren also nur in Kombination der beiden Kundensegmente. Und je höher die Anzahl der Kunden beider Segmente umso wertvoller das Geschäftsmodell.

2.2 Die Kundensegment-Auswahl

Haben Sie Ihre Kunden einem Segment zugeordnet, sollten Sie mit folgenden Kontrollfragen überprüfen, ob eine weitere Segmentierung notwendig wäre.

Kundengruppen repräsentieren ein neues Kundensegment, wenn:

- deren Bedürfnisse ein neues Angebot rechtfertigen
- sie durch neue Lieferkanäle erreicht werden
- sie unterschiedliche Kundenbeziehungen brauchen
- sie eine erheblich unterschiedliche Profitabilität aufweisen
- sie für unterschiedliche Aspekte des Angebots bezahlen wollen

Wird eine dieser Fragen mit Ja beantwortet, wird ein weiteres Kundensegment sinnvoll. Bei der Ausarbeitung der Kern-Ressourcen (Block 6) und Partner (Block 7) erfolgt der Quercheck ob die nötigen Voraussetzungen für eine Umsetzung vorhanden sind oder geschaffen werden können. Diese schrittweise Annäherung an ein Geschäftsmodell versetzt Sie in die Lage an jeder Stelle über Innovationen nachzudenken die Sie vom Wettbewerb abheben.

2.3 Das Potential Ihrer NICHT – Kunden

Haben Sie Ihre Kunden in entsprechende Kundensegmente gruppiert, ist die Frage legitim wie alle Nicht-Kunden zu Kunden werden könnten. Nicht-Kunden sind Kunden die weder bei Ihren Mitbewerbern noch bei Ihnen ein konkretes Nutzenversprechen kaufen. Mit diesem Denkansatz stoßen Sie in einen Bereich vor in dem noch kein Wettbewerb herrscht und es leichter macht sich zu positionieren als in Ihrem angestammten und umkämpften Markt Kunden zu halten bzw. zu gewinnen.

Ein Beispiel: Ein Winzer kann Produktinnovation betreiben und sich jährlich neue Kreationen für seine Kunden einfallen lassen und stellt sich damit dem Wettbewerb. Eine Alternative wäre sich zu überlegen Nicht-Weintrinker als Kunden anzusprechen. Ein neues Kundensegment wäre damit definiert. Es geht bei dieser Überlegung aber nicht darum Nicht-Weintrinkern Wein schmackhaft zu machen, sondern andere Nutzenversprechen zu entwickeln die mit Wein zu tun haben, aus Weintrauben entstehen, zu Wein passen oder aus Abfallprodukten der Weinerzeugung herstellbar sind.

Für dieses neue Segment wird ein neues Nutzenversprechen notwendig. Wie man so ein Nutzenversprechen definiert und erarbeitet erfahren Sie im nächsten Teil.

3 Ihr Nutzenversprechen

Ihr Nutzenversprechen ist der Grund warum Kunden zu Ihnen kommen und nicht zum Wettbewerb gehen. Es löst ein Kundenproblem und befriedigt ein spezifisches Kundenbedürfnis.

3.1 Kundenprobleme – Das Maß aller Dinge

Ein Produkt oder eine Dienstleistung soll dem Kunden eine spezifische Aufgabe erleichtern, ganz erledigen und einen für ihn nutzenbringenden Zustand herstellen. Der Kunde kauft Löcher aber nicht zwangsläufig einen Bohrer. Der Bohrer ist nur eine Möglichkeit von Vielen um ein Loch zu erzeugen. Noch allgemeiner betrachtet ist das Kundenproblem die Befestigung von einem Objekt an der Wand. Dieses Problem könnte auch durch Kleben oder elektrostatische Haftung erfolgen. Ein Weiterdenken bietet in diesem Zusammenhang die Chance auf Produktinnovationen sowie neue Betätigungsfelder und letztendlich neue Kundensegmente zu erschließen.

3.2 Mit den Augen des Kunden sehen

Sich in den Kunden hineinzusetzen und die vier Blickwinkel zu betrachten bringt ganz andere Resultate als die Definition eines Kundennutzens ohne Kenntnis dieser Rahmenbedingungen.

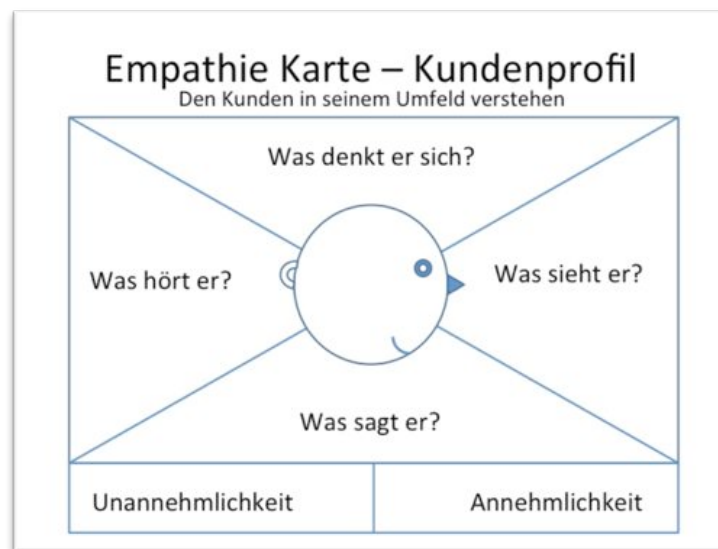


Abbildung 2 © www.businessmodelgeneration.com

Abbildung 1

Um sich Kundenproblemen besser nähern zu können, hilft eine „Kunden-Empathie-Karte“ (Abbildung 2). Damit können Sie die Umgebung der Kunden strukturiert erfassen und analysieren.

Sechs Bereiche werden damit abgefragt:

Was sieht der Kunde?

- Beschreibt die Umgebung des Kunden aus seiner Perspektive
- Beschreibt seine Freunde/Bekannte
- Welchen Angeboten ist er/sie exponiert

Was hört der Kunde?

- Beschreibt die ihn beeinflussenden Personen (Ehepartner, Freunde)
- Wer beeinflusst ihn wirklich und wie?
- Durch welche Medienkanäle wird er beeinflusst?

Was denkt und fühlt der Kunde?

- Beschreibt, was den Kunden wirklich bewegt
- Welche Ängste und Vorurteile prägen ihn?
- Welche Ziele strebt er insgeheim an?

Was sagt der Kunde?

- Beschreibt, was der Kunde wirklich sagt
- Welche Einstellung hat der Kunde?
- Was erzählt er anderen über sich/das Produkt?

Zuletzt erfolgt eine Gegenüberstellung der Unannehmlichkeiten und Annehmlichkeiten des aktuellen Nutzenversprechens.

Unannehmlichkeiten:

- Was nervt den Kunden am meisten?
- Was ist das größte Hindernis zwischen ihm und dem was er erreichen möchte?

Annehmlichkeiten:

- Was möchte der Kunde **wirklich** erreichen?
- Wie bewertet er die Zufriedenheit mit Ihrem Produkt/Ihrer Dienstleistung?

3.3 Steigerung des Kundennutzens

Ist diese Analyse abgeschlossen, ordnet man dem Nutzenversprechen **quantitative und qualitative Elemente** zu um das Nutzenversprechen vollständig zu definieren und zu positionieren.

Manchmal reicht es aus mit einer **Neuigkeit** aufzuwarten. Mobiltelefone haben eine ganz neue Industrie um sich herum geschaffen zu der es nichts Vergleichbares gab. Aber nicht nur auf neuer Technologie basierende Produkte sorgen für Neuigkeiten. Ethikfonds haben in der Finanzindustrie ebenfalls ein neues Angebot geschaffen. Eine Steigerung der **Leistungsfähigkeit**, seit Jahren ein üblicher Weg in der Computerindustrie, schafft ebenfalls Nutzen für bestimmte Kundensegmente wie zum Beispiel Grafiker und Powergamer. Gerade bei höherer Leistungsfähigkeit ist aber immer der Gesamtkontext des Kunden zu betrachten. Nur ein Mehr vom Gleichen stellt nicht zwangsläufig einen Nutzen dar der den Kunden sofort zum Kaufen animiert. **Anpassung** an die individuellen Wünsche des Kunden hat hingegen immer Saison. Maßbekleidung und Individualisierung des Produkts als Ausdruck der Persönlichkeit des Kunden wie z.B. bedruckte T-Shirts sind Beispiele dafür. Ästhetisch-funktionales **Design** ist ein weiteres Element mit dem Sie ein Nutzenversprechen anbieten können. Apple-Produkte sind dafür ein oft genanntes Beispiel. In die gleiche Kerbe schlagen Sie mit einer bekannten **Marke**. Markenprodukte transportieren vorrangig einen bestimmten Status und die Lebenseinstellung des Kunden. Im gleichen Atemzug ist mit einer Marke der **Preis** zu nennen. Unabhängig ob Sie sich am oberen oder unteren Preisniveau positionieren wird damit ein bestimmtes Bedürfnis eines Kundensegments angesprochen. Es ist allerdings danach zu trachten, dass immer ein passendes Verhältnis zwischen Preis und Leistung bestehen bleibt, da sonst die Gefahr einer Verwässerung Ihres Angebots besteht.

Bieten Sie dem Kundensegment die Möglichkeit einer **Kostenreduktion** haben Sie ebenfalls einen greifbaren Nutzen geschaffen. Über das Internet zur Verfügung gestellte Programme (SaaS – Software as a Service) entbinden den Kunden von einer aufwendigen und kostenintensiven IT-Infrastruktur im Unternehmen. Auch eine **Risikoreduktion** bietet dem Kunden einen wesentlichen Nutzen wie Sie beispielsweise in Form von Serviceverträgen bei Autos oder Produktionsmaschinen angeboten werden.

Weiters zahlt es sich aus über NICHT-Kunden nachzudenken. Ein Grund warum diese Kundensegmente noch nicht von Ihnen bedient werden, kann die **Verfügbarkeit** bestimmter Nutzenversprechen sein. Vor zwei bis drei Jahren war an erschwingliche 3D-Drucker nicht zu denken. Diese waren finanziell gut ausgestatteten Unternehmen vorbehalten. Inzwischen bekommt man solche Drucker um zirka 1.000,- €. Abschließend sei noch die

Bequemlichkeit erwähnt. Wie oft ärgern wir uns über umständliche Vorgänge im Alltag die eigentlich ein großes Potential an Nutzenversprechen bieten welche vom Kundensegment auch honoriert würden. Apple hat es mit iTunes vorgemacht. Es war noch nie so einfach legal Musik zu kaufen, herunter zu laden und zu konsumieren.

3.4 Vom Produkt- zum Kundenfokus

Über diesen vorangegangenen Überlegungen steht der Fokus auf den Kunden und das Nutzenversprechen oder auch „**job-to-be-done**“ genannt. Dem Kunden ungeliebte Arbeit abzunehmen und dadurch einen Mehrwert (=Nutzen) zu verschaffen muss das Ziel der Überlegungen sein. Ein wesentlicher Bestandteil davon ist die Kundenbeziehung.

4 Die Kundenbeziehung

Beziehungsstatus: „kundenorientiert“. Der Block Kundenbeziehungen definiert und beschreibt die Art von Kundenbeziehung welche sie mit jedem Kundensegment aufbauen wollen. Kundenbeziehungen sind ein integraler Bestandteil Ihres Geschäftsmodells.

4.1 Gestaltung der Kundenbeziehung

Warum unterhält man eine Kundenbeziehung? Dafür gibt es drei Motivationen: Kunden gewinnen, Kunden behalten und den Kunden mehr verkaufen (auch „Upselling“ genannt). Man kann diese drei Phasen durchaus mit jenen einer partnerschaftlichen Beziehung vergleichen. Zu Beginn steht das Werben um den Partner wobei Authentizität gefragt ist. Den Partner behalten bedeutet regelmäßig Aufmerksamkeit, Zuwendung und stetig auf der Suche nach Verbesserungsmöglichkeiten zu sein. Die Partnerschaft zu vertiefen (= dem Kunden mehr zu verkaufen) bedeutet noch mehr über den Kunden, seine Lebensumstände und Bedürfnisse zu erfahren um entsprechen, weitere Angebote zu machen. Welche der drei Aspekte auch im Vordergrund stehen: Alle haben einen wesentlichen Einfluss auf das gesamte Kundenerlebnis.

4.2 Die Erwartungshaltung des Kunden in einem Kundensegment

Abhängig vom jeweiligen Kundensegment das Sie ansprechen wollen sind unterschiedliche Erwartungshaltungen des Kunden zu beachten. Diese Erwartungshaltungen ergeben sich aus branchenüblichen Gegebenheiten und Assoziationen des Kunden mit Ihrem Unternehmen. Die in Folge aufgelisteten **Kategorien** beschreiben unterschiedliche Arten von Kundenbeziehungen die einzeln oder in Kombination in einem Unternehmen Anwendung finden können.

4.2.1 Persönliche Assistenz

Diese Kundenbeziehung baut auf persönliche Interaktion zwischen Kunde und Ihrem Unternehmen während des Verkaufsprozesses bzw. auch danach. Üblicher Weise geschieht das im persönlichen Gespräch am Geschäft, telefonisch, per E-Mail oder anderen Medien, die eine 1:1-Kommunikation ermöglichen.

4.2.2 Dedizierte persönliche Assistenz

Mittels Zuordnung eines Kundenbetreuers zu einem bestimmten Klienten erreichen Sie die intensivste Beziehung zu Ihren Kunden, die sich normalerweise auch über einen längeren Zeitraum entwickelt. Oft findet man diese Art der Kundenbeziehung im Bereich der Privatbanken, Luxus- und Investitionsgüter oder auch bei Privatärzten. Im kommerziellen Bereich (Business-to-Business) spricht man oft von Key-Account-Managern, die Kundenbeziehungen zu wichtigen Klienten/Partnern unterhalten.

4.2.3 Selbstbedienung

Als Gegenteil zur dedizierten persönlichen Assistenz ist die Selbstbedienung positioniert. Hier unterhält ein Unternehmen keine direkte Kundenbeziehung zu seinen Kunden, sondern stellt nur alle notwendigen Werkzeuge zur Selbsthilfe bereit. Mittlerweile gehen manche Supermärkte sogar soweit, dass Kunden Ihre Waren im Einkaufswagen an einer Selbstbedienungskassa selbst einscannen und bezahlen.

4.2.4 Automatisierter Service

Ein automatisierter Service ist eine differenziertere Variante der Selbstbedienung. Besonders im Internetgeschäft kommt diese Kategorie der Kundenbindung zum Einsatz. Mittels persönlicher Online-Kundenprofile erkennen automatisierte Services Vorlieben und Charakteristika der Kunden und schlagen entsprechende Angebote vor (z.B. Buchempfehlungen bei Amazon.) .

4.2.5 Communities

Zunehmend Bedeutung gewinnen „Communities“ für Unternehmen um mit (potentiellen) Kunden in Kontakt zu treten bzw. zu bleiben. Die Aufgabe der Community ist den Austausch von Erfahrungen und Meinungen sowie Problemlösungen zwischen den Kunden zu ermöglichen. In der Beobachtung dieses Austausches liegt die Chance auf ein besseres Verständnis des Kunden. Nicht zuletzt durch die Verbreitung von Facebook ist der Umgang mit Communities alltäglich und somit tauglich für akzeptierte Interaktion mit den Kunden geworden.

4.2.6 Co-Kreation

Eine besondere Form der Community-Kundenbeziehungen stellt der Co-Kreation-Ansatz dar. Er geht über die klassische Kunde-Lieferant-Beziehung hinaus. Amazon motiviert zum Beispiel Produkt-Rezensionen zu schreiben die anderen Kunden zu Verfügung gestellt

werden und so den wahrgenommenen Wert der gesamten Plattform steigern. Noch besser erkennbar ist diese Art der Kundenbeziehung bei YouTube da dieser Anbieter sogar ohne eigenen Inhalt auskommt und nur der Kunde für Inhalte sorgt.

4.3 Wie viel kosten diese Arten von Kundenbeziehung?

Das Kostengefüge stellt für jedes Unternehmen einen wichtigen Aspekt dar. Ganz besonders auch hinsichtlich Kundenbeziehungen. Und gerade deswegen sollte das Augenmerk nicht auf die Kosten alleine, sondern die Ergebnisse der eingesetzten Mittel gelegt werden. Ist das Verhältnis von Kosten zu Nutzen stimmig, relativiert sich die Höhe der anfallenden Kosten. Neben der rein monetären Betrachtung ist auch der zeitliche Aufwand für die Bewerkstelligung der Kundenbeziehung zu bewerten. Nicht immer bedeutet mehr Aufwand gleich mehr Kosten bzw. den Umkehrschluss davon. Insbesondere im Online-Geschäft sind heute schon erschwingliche Technologien verfügbar, die skalierbare Lösungen für automatisierte Services bieten die früher nur großen Unternehmen zur Verfügung standen.

4.4 Wie fügen sich die Kundenbeziehungen in das gesamte Geschäftsmodell ein?

Es ist durchaus möglich und möglicherweise sogar erstrebenswert, dass unterschiedliche Kategorien an Kundenbeziehungen für ein Kundensegment angeboten werden. Es darf dabei aber nicht außer Acht gelassen werden, dass es im Gesamtkontext mit dem Angebot stimmig ist und dem Kunden hilft. Beispielweise würde in einen Delikatessengeschäft mit persönlicher Beratung keine Selbstbedienungskassa passen. Eine Selbstbedienungstankstelle mit Bankomatkassa an der Zapfsäule und ein SB-Automat für Getränke und kleine Snacks wären hingegen stimmig.

4.5 Aktuelle Trends

Zusätzlich zum Online-Vertrieb und der zugehörigen Kundenbeziehung mittels E-Mail haben einige Unternehmer das Telefon wieder entdeckt. Zappos, ein amerikanisches Online-Unternehmen das primär Schuhe und Kleidung verkauft, hat von Beginn an den Kundendienst per Telefon hervorgehoben und sich so ein Unterscheidungsmerkmal vom Wettbewerb geschaffen, welches von den Kunden sehr gut angenommen wurde. Eine weitere Alternative stellt der Online-Chat dar. Kunden schätzen das unmittelbare Frage-Antwort-Gefüge und die hoffentlich damit verbundene Lösung ihres Problems.

5 Die Lieferkanäle

Lieferkanäle repräsentieren die Berührungspunkte des Kunden mit Ihrem Unternehmen. Deshalb kommt ihnen eine besondere Bedeutung zu, denn wie wir wissen, ist nichts unwiederbringlicher als der erste Eindruck.

Unabhängig vom Lieferkanaltyp beginnt es mit dem optischen Eindruck von Räumlichkeiten, höflichem Umgangston am Telefon und im Geschäft sowie rechtschreibfehler-freier Kommunikation per E-Mail oder Schriftverkehr.

Im Detail unterscheidet man zwischen zwei Kategorien von Lieferkanälen und insgesamt fünf Lieferkanal-Typen.

5.1 Kategorie Eigene Lieferkanäle

5.1.1 Verkaufspersonal

Das Verkaufspersonal bildet den Kontaktpunkt zum Kunden schlechthin. Nirgendwo ist die Intensität des Austausches an Informationen und von Wissen höher. Dementsprechend wichtig ist das Auftreten und Kompetenz des Verkaufspersonals. Geht man noch einen Schritt weiter und definiert **jeden Mitarbeiter als Verkäufer** – unabhängig von seiner Kernaufgabe – so haben Sie auf ein Mal eine wesentlich größere Schlagkraft. Realistisch gesehen kann natürlich nicht jeder Mitarbeiter ein voll ausgebildeter und geschulter Verkaufsberater sein. Aber in groben Zügen zu wissen welche Produkte und Dienstleistungen Ihr Unternehmen anbietet sowie welcher Kollege detaillierter darüber Bescheid weiß, sollte im Sinne eines außergewöhnlichen Kundenerlebnisses möglich gemacht werden. Die Antwort „*da kann ich Ihnen nicht weiterhelfen*“ wäre damit endgültig Geschichte.

5.1.2 Internetverkauf

Die Nutzung des Internets als Verkaufs- und Lieferkanal (für elektronische Produkte wie Musik, Bücher, Magazine, Software, etc.) hat in der letzten Zeit rasant zugenommen und wird noch weiter an Bedeutung gewinnen. Apple hat mit iTunes und dem AppStore eindrucksvolle Beispiele geliefert. Aber auch Amazon, eBay und Co. haben diese Entwicklung antizipiert und bieten ebenfalls die Möglichkeit sich deren Infrastrukturplattform und Technologie zu Nutze zu machen. Es besteht also keine dringende Notwendigkeit für

große Investitionen um ebenfalls über das Internet zu verkaufen. Sehr wohl muss aber die damit verbundene Wartungsarbeit und käuferfreundliche Bedienung sichergestellt werden.

5.1.3 Eigene Geschäftslokale

Das eigene Geschäftslokal bietet den größten Bewegungsspielraum das Unternehmen und seine Produkte zu präsentieren. Hier spannt sich der Bogen von funktionalen Outlets (Hofer, Lidl, etc.) bis zu wahren Erlebnisoasen (Nespresso, Swarovski, Harrods). Unabhängig von dieser Positionierung sollten jedoch Grundregeln immer eingehalten werden.

Übersichtlichkeit, klare Beschilderung, Sauberkeit und passende Beleuchtung sind die Basis für jedes Geschäft und dessen Akzeptanz beim Kunden. Zusätzlich können mit Augenmerk auf die Begleitung der Kunden erhebliche Gutpunkte gesammelt werden. Wer schon mal als Einkaufsbegleitung keine Sitzgelegenheit vorgefunden hat weiß wovon ich rede.

Wasserspender und ein sauberes Kunden-WC bilden dann bereits den Olymp der Kundenorientierung in Geschäftslokalen. Unsterblich werden Sie, wenn Sie eine Spielecke für Kinder (warum nicht auch für Erwachsene?) mit Betreuung anbieten.

5.1.4 Partnerkanäle

Ihre Produkte und Dienstleistungen mittels Partner zu Ihren Kunden zu bringen hat den Vorteil in kurzer Zeit große geographische Verbreitung und entsprechende Bekanntheit zu erlangen. Konsequenz davon ist allerdings eine geringe Marge, die ja zum Teil dem Partner als Entgelt für seine Arbeit verbleibt. Partner werden vom Kunden als Repräsentanten Ihres Unternehmens wahrgenommen weshalb es essentiell ist ein proaktives Partnermanagement regelmäßiges Training und Information über Neuigkeiten bereitzustellen.

5.1.5 Partnergeschäftslokale

Da ihre Partner in deren Geschäftslokalen wahrscheinlich nicht nur Ihre Produkte sondern auch welche der Konkurrenz anbieten werden, ist es wichtig eine klare Abgrenzung zu schaffen. Hier reicht die Bandbreite von separaten Regalen mit entsprechender Beschilderung bis hin zu Shop-in-Shop-Lösungen. Wie im eigenen Geschäftslokal ist es wichtig den Partner regelmäßig dabei zu unterstützen die wesentlichen Merkmale (Sauberkeit, richtig bestückte Regale, etc.) einzuhalten und zu verbessern.

5.1.6 Großhandel

Der Großhandel ist vorrangig für Produkte geeignet die selbsterklärend sind und durch entsprechende Werbemaßnahmen begleitet dem Endkunden bereits bekannt sind, da vom Groß- bzw. Einzelhändler keine aktive Mitwirkung bei Präsentation oder Verkauf zu erwarten

sind. Da auf Grund neuer Technologien und Kommunikationsmittel die Spanne vom Erzeuger zum Endkunden immer kleiner wurde ist die Zukunft des Großhandels ungewiss.

Neben der Aufgabe Produkte und Dienstleistungen an den Kunden zu bringen, erfüllen Lieferkanäle noch weitere Funktionen. Anhand einer Zeitlinie kann man diese Funktionen in Form von fünf **Vertriebsphasen** darstellen.

1. **Bekanntheit schaffen (PreSales)**

Wie lenke ich die Aufmerksamkeit der Kunden auf/in mein Geschäft um meine Produkte anzupreisen?

2. **Beurteilung**

Wie helfe ich meinen Kunden das Nutzenversprechen unserer Produkte bzw. des Unternehmens als Gesamtheit richtig einzuordnen und zu beurteilen?

3. **Kauf**

Wie ermöglichen wir es dem Kunden einfach, bequem und lustvoll unsere Produkte zu erwerben?

4. **Lieferung**

Wie gestalten wir die Lieferung unseres Nutzenversprechens?

5. **Nachbetreuung (AfterSales)**

Wie halten wir es mit der Nachbetreuung unserer Kunden nachdem sie gekauft haben?

5.2 Akzeptanz durch Integration

Abschließend stellt sich die Frage wie die Akzeptanz der Lieferkanäle beim Kunden erhöht werden kann: Durch Integration in seine Routinen.

Jeder von uns hat sich über teils jahrelange Übung bestimmte Angewohnheiten angeeignet wie bestimmte Produkte gekauft werden. Solche Angewohnheiten lassen sich nur schwer ändern: Entweder durch entsprechende Motivation seitens des Anbieters was oft gleichbedeutend mit Einführungsangeboten und Rabatten ist oder aber mit einer intelligenten Anpassung der Lieferkanäle an die Gewohnheiten des Kunden.

Anhand von Apples iTunes lässt sich das besonders gut darstellen. Vor der Markteinführung von iTunes ging man entweder in den Einzelhandel und kaufte sich CDs oder „tauschte“ (illegal) online seine Musik mit anderen Menschen im Internet. Mit iTunes musste man sein Kaufverhalten nur geringfügig ändern – indem man eine andere Plattform auswählte und dort online einkaufen ging. Für den Kunden ist es weniger Aufwand das Einkaufsverhalten von einer ihm bereits bekannte Methode umzustellen als einen gänzlich neuen Weg zu gehen.

Der Umkehrschluss daraus ist, dass Kunden bereit sind mehr zu bezahlen wenn dadurch **keine Verhaltensänderung** notwendig wird. Das ermöglicht einen neuen Zugang zur Fragestellung „wofür ist der Kunde bereit zu bezahlen“. Mehr dazu im nächsten Kapitel „Ertrags-Ströme“.

6 Die Ertrags-Ströme

„*Ohne Geld ka Musi*“ sagt man. Stimmt. Nach den vorangegangenen Überlegungen, welches Nutzenversprechen an ein Kundensegment gegeben wird und wie die Kundenbeziehung gestaltet und das Nutzenversprechen geliefert wird, ist es nun Zeit sich über die Art und Form der Erlöse Gedanken zu machen.

Als Unternehmen muss man sich folgende Frage stellen: Wofür – also welchen wahrgenommenen und wertgeschätzten Nutzen – ist jedes Kundensegment wirklich bereit zu bezahlen? Die erfolgreiche Beantwortung dieser Frage ermöglicht einen oder mehrere Erlös-Ströme je Kundensegment zu etablieren. Zusätzlich kann für jeden Erlös-Strom ein unterschiedlicher *Preisgestaltungsmechanismus* eingerichtet werden.

Grundsätzlich unterscheidet man zwischen Transaktions-Erlösen: Erlöse aus Einmalzahlungen des Kunden, und Wiederholungs-Erlösen: Regelmäßige Zahlungen des Kunden für ein Nutzenversprechen oder Services nach dem Kauf wie zum Beispiel Wartungsverträge.

6.1 Charakteristik von Erlös-Strömen

6.1.1 Verkauf von Wirtschaftsgütern

Der Klassiker. Ein physisches Gut wechselt den Eigentümer. Sie kaufen einen Schrank im Einrichtungshaus, Blumen für Ihre Partnerin oder eine Flasche Wein für den geselligen Abend daheim. Mit dem Kauf erwerben Sie das Recht mit dem Gut alles zu machen was Sie möchten – inklusive Weiterverkauf.

6.1.2 Benutzungsgebühr

Benutzungsgebühren fallen üblicherweise dort an wo ein Service vom Kunden genutzt wird. Je mehr der Kunde den Service nutzt umso mehr bezahlt er dafür. Ein Telekomanbieter verrechnet pro Gesprächsminute, ein Hotel pro Übernachtung und ein Paketdienst für die Anzahl und/oder Größe der beförderten Pakete.

6.1.3 Abonnements

Während eine Benutzungsgebühr verbrauchsabhängig verrechnet wird, basiert ein Abonnement auf der Verrechnung eines Zugangs zu einem bestimmten Service. Ein Fitness Studio verrechnet ein monatliches oder jährliches Zutrittsrecht inklusive unlimitierter Nutzung der Geräte. Ein Zeitungs-Abonnement liefert eine fixe Anzahl von Ausgaben pro Zeiteinheit. Ein eher kurioses Beispiel zeigt, dass auch für Produkte die bisher nur als Gut einzeln verkauft wurden auch ein Abo-Modell funktionieren kann: die Firma www.blacksocks.com war eine der ersten die Socken im Abo verkaufen begannen. Hintergedanke ist, dass immer wieder Socken verloren oder kaputt werden und der Kunde regelmäßig Nachschub bekommt ohne extra in ein Geschäft gehen zu müssen.

6.1.4 Mieten/Leihen/Leasing

Wird ein Wirtschaftsgut von einem Kunden exklusiv für einen bestimmten Zeitraum benötigt kommt die Variante der Miete zur Anwendung. Dabei treffen sich die Vorteile für den Vermieter (= laufende Einkünfte) und die des Mieters (=Ausgaben für limitierte Zeit anstatt volle Kosten des Eigentums). Im kommerziellen Bereich sind Büros, Geschäftslokale und Betriebsstätten seit langem klassische Mietobjekte.

6.1.5 Lizenzierung

Unter Lizenzierung versteht man die entgeltliche Nutzung von geistigem Eigentum. Die Nutzung von Markenrechten oder von Software sind die inzwischen am weitest verbreiteten Anwendungen von Lizenzen. Im Wesentlichen räumt der Lizenzgeber dem Lizenznehmer das Recht ein das jeweilige geistige Eigentum zu nutzen ohne selbst ein physisches Produkt produzieren zu müssen.

6.1.6 Vermittlungsgebühren

Dieser Erlös-Strom fundiert auf Vermittlungsleistungen zwischen zwei oder mehr Parteien wie es zum Beispiel bei Kreditkarten-Anbietern oder Immobilienmaklern üblich ist und besteht meistens aus einem Prozentsatz des Wertes der vermittelten Leistung. Online-Marktplätze wie eBay oder Aktienbörsen funktionieren nach dem gleichen Prinzip: Käufer und Verkäufer zusammen zu bringen.

6.1.7 Werbeeinnahmen

Ob im Sport, Film oder Mediengeschäft spielen Werbeeinnahmen eine wichtige Rolle. Seit der weltweiten Verbreitung des Internets und der immer größer werdenden Software-

Industrie hat auch hier werbefinanzierte Software bzw. Softwareservices kräftig an Bedeutung gewonnen. Die Kombination aus einem Gratisangebot mit Werbeeinblendungen anderer Anbieter hat es erst ermöglicht, dass es viele der uns heute zu Verfügung stehenden Produkte überhaupt gibt.

6.2 Preisgestaltungsmechanismen

Alle vorhin angeführten Arten von Erlös-Strömen können zwei unterschiedlichen Mechanismen der Preisgestaltung unterworfen werden, die erhebliche Auswirkungen auf die Erlöshöhe haben: fixe und dynamische Preisgestaltung.

Fixpreisgestaltung bedeutet, dass der Preis für ein Produkt/Dienstleistung auf statischen Variablen beruht. Diese Variablen können sein:

- **Listenpreis abhängig:** Preise werden für individuelle Produkte und Dienstleistungen oder andere Nutzenversprechen festgelegt.
- **Produkteigenschaften abhängig:** Preis orientiert sich an der Qualität bzw. Quantität einzelner Produktmerkmale und Funktionen
- **Kundensegment abhängig:** Preis orientiert sich am Typus und den Charakteristiken des jeweiligen Kundensegment
- **Volumenabhängig:** Preis ist abhängig von der Menge gekaufter Produkte

Dynamische Preisgestaltung bedeutet, dass sich der Preis an dynamischen Variablen beeinflusst durch Angebot und Nachfrage orientiert. Diese Variablen können sein:

- **Verhandlungsbasis:** Preise werden individuell zwischen Käufer und Verkäufer vereinbart
- **Verfügbarkeit:** Preise orientieren sich am jeweiligen Bestand und Zeitpunkt des Kaufes (Hotelzimmer, Sitzplätze in Flugzeugen, etc.)
- **Angebot-Nachfrage:** Preis errechnet sich an aktuellem Verhältnis zwischen Angebot und Nachfrage (Börsenhandelsplätze jeglicher Art)
- **Auktionen:** Preis ergibt sich aus dem Wettstreit von zwei oder mehreren Marktteilnehmern (eBay)

Fazit

Aus diesen Erlös-Strom-Kategorien und Preisgestaltungsmechanismen ergibt sich eine Vielzahl an Kombinationsmöglichkeiten die Sie für Ihre Produkte und Dienstleistungen in Erwägung ziehen können. Auch hier gilt: Welches Nutzenversprechen gebe ich dem Kundensegment und welches (finanzielles) Problem wird dadurch gelöst? Dementsprechend ist das passende Erlös-Strom-Modell zu wählen.

Überleitung

Die ersten 5 Kapitel haben die dem Kunden zugewandte Seite des Unternehmens beleuchtet. Beginnend mit dem nächsten Kapitel wird die unternehmensinterne Abbildung des Geschäftsmodells betrachtet. Den Beginn machen dabei Ihre Kern-Ressourcen.

7 Ihre Kern-Ressourcen

Die Kern-Ressourcen (Block 6-„key resources“) beschreiben jene Ressourcen die **am wichtigsten** für die Erfüllung des Nutzenversprechens, Erreichung der Kundensegmente, Aufbau und Pflege der Kundenbeziehungen sowie Einbringung der Erlöse sind. Diese Ressourcen sollten Ihnen den größten Wertschöpfungsanteil einbringen.

7.1 Welche Ressourcen habe/brauche ich...?

Die Fragen aller Fragen ist die nach der Verfügbarkeit jener Ressourcen, die für jedes Nutzenversprechen – respektive Kundensegment – benötigt werden. Um diese Frage leichter zu beantworten, unterteilt man die Ressourcen in die **vier Kategorien: Physische, Intellektuelle, Personal- und Finanzressourcen**. Diese vier Ressourcen können im Eigentum des Unternehmen stehen oder von Partnern beigestellt bzw. zugekauft werden.

7.1.1 Physische Ressourcen

Wie der Name schon andeutet, sind mit physischen Ressourcen greifbare Mittel gemeint. Dazu gehören Gebäude, Produktionsmittel, Maschinen, Fahrzeuge, IT-Infrastruktur und ähnliches mehr. Handwerkliches Gewerbe wie zum Beispiel Tischler und Druckereien und Einzelhändler setzen stark auf physische Ressourcen, die zumeist sehr kapitalintensiv sind. Der Knackpunkt für eine effiziente Nutzung dieser Ressourcen ist die Auslastung einerseits und andererseits auch die Nutzung aller im Produktionsprozess anfallender Neben- und Abfallprodukte. Eine Tischlerei produziert zum Beispiel viel an Sägespänen bzw. auch Hackschnitzel, die mittels eines Ofens in Wärme umgewandelt werden können. Diese Wärme kann zur Eigenversorgung (= Kostenreduktion) oder zur Fremdversorgung (= Zusatzeinnahmen) verwendet werden.

7.1.2 Intellektuelle Ressourcen

Markennamen, Verfahrenstechniken, Patente, Copyrights, Kundendatenbanken sind den intellektuellen Ressourcen zuzurechnen und diese gewinnen zunehmend an Bedeutung. Sie sind nicht einfach zu entwickeln, können aber nach erfolgreicher Umsetzung einen bedeutenden Beitrag zur Wertschöpfung des Geschäftsmodells beitragen. Konsumgüter-Unternehmer bauen sehr stark auf Markennamen als Kern-Ressource während zum Beispiel

Software-Hersteller stark auf Know-how bauen welches sie in Programmierarbeit und zum Teil in Patente stecken.

7.1.3 Personalressourcen

Jede Organisation benötigt Personalressourcen. Selbst wenn Sie eine Organisation so aufstellen, dass nahe zu alle Leistungen von Outsourcing-Partnern erbracht werden benötigen Sie immer noch eine Hand voll Personen die diese Partner steuert und kontrolliert. Bestimmte Branchen bzw. Geschäftsmodelle sind von Natur aus auf Personal angewiesen: wissens-intensive und kreative Branchen sind nur zwei Beispiele dafür. Beispielsweise benötigen Pharmaunternehmen eine große Anzahl an erfahrenen Forschern und eine ebenso routinierte Verkaufsmannschaft.

7.1.4 Finanzielle Ressourcen

Abgesehen von der Notwendigkeit finanzieller Mittel für die Produktion der Produkte und Dienstleistungen gibt es noch andere Anlassfälle in denen finanzielle Ressourcen benötigt werden. In der Mobilfunkindustrie war und ist es üblich, dass Mobiltelefone vom Hersteller gestützt werden und das macht zusätzliche Finanzressourcen notwendig. Auch größere Projekte deren Vorfinanzierungskosten eine etwaige Anzahlung übersteigt müssen finanziert werden.

Im Buchwesen haben neue Technologien in Form von Produktion nach Bedarf („publishing on demand“) Einzug gehalten und somit den Kunden als finanzielle Ressource mit eingebunden. Erst nachdem der Kunde gezahlt hat, wird die Produktion eines Produkts gestartet. Besonders bei Kleinserien bzw. der Massen-Personalisierung ist das eine inzwischen verbreitete Methode. Nach einem ähnlichen Prinzip arbeitet der Lebensmitteleinzelhandel. Auch hier bezahlt der Kunde früher als der Händler die Lieferanten bedienen muss. In Kombination mit bestimmten am Finanzmarkt verfügbaren kurzfristigen Veranlagungsformen könnte man also die Zeitspanne zwischen Verkauf und Einkauf gewinnbringend nutzen. Möglicherweise ergibt sich daraus dann sogar ein neues Geschäftsmodell.

7.2 Stärken stärken

Jeder der selbst ein Unternehmen gegründet hat, ist mit einer Idee und besonderen Fähigkeiten und Fertigkeiten gestartet. Mit gleicher Intensität wie einem diese Tätigkeiten Freude bereitet haben, wurde man mit Aufgaben konfrontiert die einem lästig erschienen, wohl wissend, dass sie notwendig sind. Wichtig ist es, sich diese Aufgaben des Tagesgeschäfts vor Augen zu führen und zu in „mag ich/mag ich nicht“ zu teilen. Diese einfache Einteilung gibt schon einen guten Aufschluss darüber was Sie selbst machen

sollten und was Sie von anderen – Mitarbeitern oder externen Lieferanten – machen lassen sollten. Es ist offensichtlich, dass die ungeliebten Dinge lange liegen bleiben und/oder unverhältnismäßig viel Zeit zur Erledigung verschlingen. Das gilt für Ein-Personen-Unternehmen genauso wie für kleine und mittlere Unternehmen.

7.2.1 Machen oder machen lassen

In den letzten Jahrzehnten hat sich die Unternehmensorganisation immer mehr in Richtung Arbeitsteiligkeit entwickelt. Es gibt immer mehr Spezialanbieter, die bestimmte Arbeitsgänge in herausragender Qualität erbringen können. Man müsste also nur eine Möglichkeit finden, die richtigen Partner in entsprechender Reihenfolge zu koordinieren um das perfekte Produkt zu produzieren. Soweit die Theorie. Es gibt viele gute Gründe die für und gegen Outsourcing oder Outtasking sprechen. Letztendlich entscheiden darüber die eigenen Kern-Ressourcen was im eigenen Unternehmen gemacht wird und den Großteil an Wertschöpfung bringt und was besser ausgelagert wird. In der Literatur spricht man von Kernprozessen und Support-Prozessen wobei letztere – im richtigen Ausmaß und mit entsprechender Steuerung – klassische Kandidaten für Auslagerung sind.

Neben der Beurteilung der Wertschöpfung sind aber noch **andere Faktoren** zu berücksichtigen. Wie zuverlässig sind die Outsourcing-Partner? Wie schnell können Sie im Fall der Nichtlieferung auf andere Lieferanten ausweichen ohne dass Sie Ihre Endkunden vertrösten oder entschädigen müssen? Pönalen für Lieferanten helfen vielleicht Ihrem Unternehmen finanziell aber dem Endkunden ist es gleichgültig warum Sie nicht liefern können und er entscheidet sich beim nächsten Kauf möglicherweise für einen Mitbewerber.

7.2.2 Kein Outsourcing ohne Kontrolle

Nichts bewahrheitet sich bei Outsourcing-Verträgen so wie der bekannte Spruch: „*Vertrauen ist gut. Kontrolle ist besser.*“ Die Verantwortung über die vereinbarte Leistung des Outsourcing-Partners liegt nach wie vor bei Ihnen. „*Aus den Augen, aus dem Sinn*“ wäre also ein schlechter Ansatz. Die eigenen Ressourcen für die Kontrolle Ihrer Partner sind also mindestens ebenso wichtig wie die Wahl des passenden Partners.

Des Pudels Kern ist also die Definition jener Bereiche, die **nur SIE** (persönlich bzw. mit Ihren Mitarbeitern gemeinsam) hinsichtlich Ihres Nutzenversprechens bewerkstelligen können und sonst niemand. Alles andere definiert sich dann als unterstützende Maßnahmen und kann ausgelagert werden. Im nächsten Kapitel werden **Kern-Aktivitäten** (Block 7), die Ihr Tagesgeschäft bestimmen definiert.

8 Ihre Kern-Aktivitäten

Die **Kern-Aktivitäten** (Block 7-„key activities“) beschreiben die **wichtigsten Aktivitäten** die zur Umsetzung des Geschäftsmodells notwendig sind. Diese Aktivitäten bilden das Tagesgeschäft ab und werden von Ihnen selbst ausgeführt oder gesteuert.

Wenn Unternehmen in Schwierigkeiten geraten und ein Sanierungskurs eingeschlagen werden muss wird oft von der „Konzentration auf Kernkompetenz“ gesprochen. Damit ist gemeint, dass versucht wird nur mehr jene Tätigkeiten selbst zu erledigen, die den **Kern-Aktivitäten** entsprechen. Die Definition dieser Aktivitäten soll Sie davor bewahren erst gar keine Nicht-Kern-Aktivitäten zu beginnen. Um Ihre für das Nutzenversprechen notwendigen Aktivitäten leichter zu identifizieren hilft eine Gruppierung in die 4 Kategorien *Produktion, Problemlösungen, Plattform/Netzwerk und Administration*.

8.1 Die Produktion

Die Produktion umfasst alle notwendigen Tätigkeiten um ein Produkt zu entwickeln, zu produzieren und zu liefern sodass die dem Kunden versprochene Qualität gewährleistet ist. Diese weitreichende Definition umfasst somit nicht nur die Produktion von greifbaren Gütern sondern auch den Handel und Dienstleistungen. Besonders klar wird es wenn man den Ablauf aller Tätigkeiten definiert welche notwendig sind bis das Produkt oder die Dienstleistung den Kunden erreicht und zufriedenstellt. Wenn Sie zum Beispiel einen kostenpflichtigen E-Mail-Newsletter anbieten, dann gehört das Schreiben inklusive Lektorat sowie grafische Aufbereitung und der Versand an die zahlende Kundschaft zur Produktion. Im Warenhandel stellt es sich ähnlich dar. Hier zählen der Einkauf, Lagerverwaltung, Kommissionierung, Versand und Retouren-Abwicklung zur Produktion.

8.2 Problemlösungen

Aktivitäten dieser Art behandeln Lösungen für neue kundenspezifische Anfragen und Problemstellungen. Klassischer Weise betrifft das Serviceunternehmen wie zum Beispiel Beratungsfirmen und Spitäler, die sich zu diesem Zweck mit Wissensmanagement und fortlaufendem Training beschäftigen um die ständig ändernden Herausforderungen zu bewältigen. Zum Zwecke der Nachvollziehbarkeit und kontinuierlichen Qualitätserbringung werden dafür strukturierte Abläufe (Prozesse) festgelegt, die das Arbeiten erleichtern sollen.

8.3 Plattform/Netzwerk

Geschäftsmodelle die eine Plattform oder Netzwerk als Kern-Ressource definiert haben werden von deren aktivem Management im Tagesgeschäft bestimmt. Börsen, wie zum Beispiel New Yorks Stock Exchange haben seit langem eine höchst automatisierte Plattform im Einsatz. Mit ebenso großer Wichtigkeit haben eBay und Amazon ihren Markplatz definiert und widmen dessen Betrieb und Weiterentwicklung entsprechende Aufmerksamkeit und Ressourcen. Weitere prominente Beispiele für Netzwerke sind soziale Netzwerk-Plattformen wie XING und Facebook.

Bei Kreditkartenfirmen wie zum Beispiel Visa steht neben der reinen Transaktionsplattform auch die Interaktion mit den Akzeptanzstellen sowie den Karteninhabern und Banken im Mittelpunkt.

8.4 Administration

Machen wir uns nichts vor: Das administrationsfreie Unternehmen gibt es genauso oft wie das papierlose Büro. Trotzdem hat dieser Aufgabenbereich seine Berechtigung und man das Augenmerk auf die richtigen Stellen legt. Begreift man ein Unternehmen als System dann braucht dieses System eine Verwaltung deren klare Aufgabe es ist das System zu erhalten, ein Frühwarnsystem für wichtige Veränderungen zu installieren und regelmäßig zu überwachen. Die oberste Prämisse für eine Überwachung lautet „weniger ist mehr“. Mehr überwachte Kennzahlen bringen nicht zwangsweise bessere Leistungen. In den meisten Fällen mangelt es nämlich an der Interpretation der Kennzahlen und dem Ableiten von Aktionen daraus.

Natürlich gibt es Aspekte der Administration, die nicht Ihrem direkten Einflussbereich unterliegen wie zum Beispiel rechtliche Aufzeichnungspflichten á la Buchhaltung oder Erfassung statistischer EuroStat-Daten. Wenn man diese Vorgaben schon erfüllen muss, dann sollten diese auch einen Nutzen bieten. Eine Buchhaltung bildet einerseits die finanzielle Dokumentation Ihrer Geschäfte ab und kann andererseits daraus wichtige Kennzahlen liefern die Ihr Frühwarnsystem stützen. Zusätzlich liefern Zahlen wie die durchschnittliche Dauer offener Kundenforderungen eine Grundlage die **Erlös-Ströme** (Block 5-„revenue streams“) zu optimieren.

8.5 „To do or not to do“, das ist hier die Frage.

Ganz besonders bei den Aktivitäten des Tagesgeschäfts stellt sich die *Make-or-buy* Frage. Viele der Tätigkeiten müssen getan werden aber nicht zwangsläufig von Ihnen bzw. Ihrem Unternehmen selbst. An der Stelle sei vorweg erwähnt, dass unabhängig vom Grad der Auslagerung deren Steuerung und Kontrolle nach wie vor bei Ihnen verbleiben **muss**. Das

englische Sprichwort „*You can only expect what you inspect*“ bekommt hier große Bedeutung.

Wie aber die richtigen Aktivitäten zum Auslagern auswählen?

Als einfache Faustregel kann das in Abbildung 4 dargestellte Verhältnis der Häufigkeit einer Tätigkeit und den (unternehmens)eigenen Fähigkeiten herangezogen werden. Je häufiger eine Tätigkeit vorkommt und je geringer die eigene Fähigkeit ist diese ordentlich durchzuführen, umso eher sollte sie ausgelagert werden.

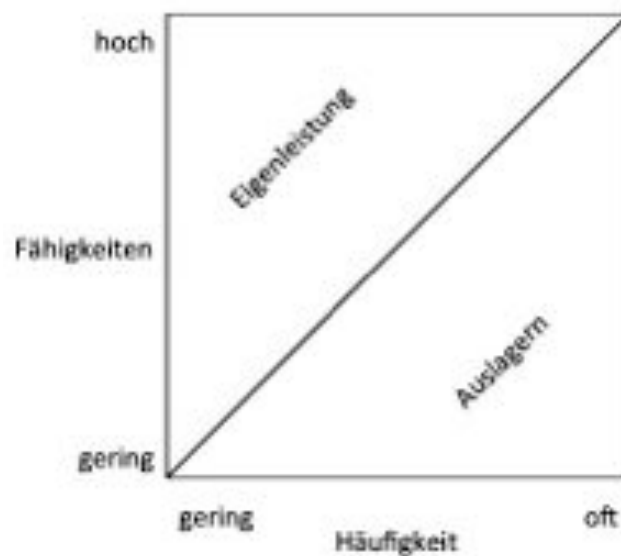


Abbildung 3 – Breaking Barriers [BB]

Abgesehen von rein sachlichen Entscheidungsfaktoren, spielen natürlich auch persönliche Faktoren eine Rolle, wie zum Beispiel Vorlieben für bestimmte Tätigkeiten oder historisch gewachsene Strukturen, die nicht von heute auf morgen auf den Kopf gestellt werden sollten. Sicherlich wird es da und dort Ausnahmen geben, die eine andere Entscheidung notwendig machen.

Wenn die Entscheidung zur Auslagerung diverser Tätigkeiten gefallen ist steht die Qual der Wahl des richtigen Partners auf der Tagesordnung. So wie in zwischenmenschlichen Beziehungen ist dieses Verhältnis auf Vertrauen und gegenseitigem Geben und Nehmen aufgebaut. Sicherlich spielt der Preis eine wesentliche Rolle, aber nicht die einzige. Nur allzu oft hat sich der Spruch „*wer billig kauft, kauft teuer*“ leider schon bewahrheitet. Beherrzigen Sie das bei der Auswahl Ihrer Partner. Mehr dazu im nächsten Kapitel – Ihre Partner.

9 Ihre Partner

Partner (Block 8-„key partner“) bilden einen wichtigen Eckpfeiler für die Umsetzung des Geschäftsmodells. Partner helfen Ihnen Ihr Geschäftsmodell zu optimieren, Risiken zu reduzieren und geben Ihnen Zugriff auf wichtige Ressourcen.

9.1 Warum Partnerschaften eingehen?

Wie schon im vorherigen Kapitel **Kern-Aktivitäten** besprochen kann und soll man nicht alles selbst erledigen. Dafür gibt es Partner, die einen unterstützen. Zusätzlich gibt es noch andere Motivationen geschäftliche Partnerschaften einzugehen, die in drei Gruppen zusammengefasst werden können: Optimierung und Wirtschaftlichkeit durch Serienproduktion, Reduzierung von Risiken und der Zukauf von speziellen Ressourcen.

9.1.1 Optimierung und Wirtschaftlichkeit

Angenommen Sie sind ein metallverarbeitender Betrieb und stellen Kabeltrassen her und montieren diese auch. Für die Montage benötigen Sie eine Menge an Schrauben. Diese könnten sie – rein technisch gesehen – selbst herstellen. Da aber nicht nur Sie sondern viele andere Handwerksbetriebe Schrauben benötigen gibt es Schraubenhersteller, die in viel größeren Mengen und dementsprechend günstig Schrauben herstellen können. Sie profitieren also von geringeren Kosten und dem Schrauben-Know-how des Herstellers der Sie mit hochwertigen und preiswerten Schrauben beliefert.

9.1.2 Reduzierung von Risiken und Unsicherheiten

Besonders bei der Entwicklung neuer Technologien und Standards spielen Risiken und Unsicherheiten über die nachfolgende Vermarktung eine große Rolle. Aktuelles Beispiel sind die Lade-Stationen bei Elektrofahrzeugen. Hier macht es für die unterschiedlichen Technologiepartner Sinn gemeinsam einen Standard zu entwickeln, obwohl sie danach wieder im Wettbewerb stehen und ihre eigenen Produkte verkaufen. Ein Beispiel aus der Vergangenheit ist die Entwicklung von Blu-ray-DVDs.

9.1.3 Zukauf spezieller Ressourcen

Nur sehr wenige Unternehmen haben alle Ressourcen in eigener Hand um alle Tätigkeiten auszuführen die ihr Geschäftsmodell benötigt. Stattdessen erweitern sie ihre Möglichkeiten

indem sie ausgewählte Ressourcen von anderen Herstellern zukaufen oder erbringen lassen. Diese Partnerschaften werden motiviert von der Notwendigkeit von fehlendem Know-how, Arbeitskraft oder auch Zugang zu Kundensegmenten. In seiner Blütezeit war der Computerhersteller DELL Meister im Management der Lieferkette. Das Produkt – kundenspezifisch konfigurierte PCs – wurde durch eine ausgefeilte Logistik und sehr gut gesteuerte Lieferantenbeziehungen zu den vielen Hardware-Komponenten-Lieferanten erst ermöglicht. DELL selbst steuerte nur das Design der Gehäuse und den Zusammenbau der Geräte bei.

Wer sind also Ihre Partner? Wer sind Ihre wichtigsten Lieferanten? Welche Ressourcen kaufen Sie von ihren Partnern? Welche Kern-Aktivitäten übernehmen Ihre Partner?

Partner ist nicht gleich Partner. Um eine bessere Übersicht zu bekommen empfiehlt es sich die Partner in drei Gruppen zu unterteilen: strategische Partnerschaft mit Nicht-Mitbewerber, strategische Zusammenarbeit mit Mitbewerb und Einkäufer-Lieferanten-Partnerschaft.

9.1.4 Strategische Partner – mit Nicht-Mitbewerbern

Partnerschaften mit anderen Unternehmen, die nicht zu Ihrem Mitbewerb gehören werden zumeist dann geschlossen wenn abseits von monetären Beweggründen auch nicht-monetäre Vorteile für beide Partner entstehen. In der Software-Branche verhält es sich zum Beispiel so bei Software-Herstellern und Systempartnern die Schulungen und Implementierungen bei Endkunden durchführen. Der Hersteller erreicht mit der intensiven Betreuung der Systempartner sicherlich mehr Kunden als er es selbst könnte und der Systempartner kann sich seinerseits als professioneller Partner seiner Kunden positionieren. Im Handwerksbereich könnte zum Beispiel ein Bautischler der Wintergärten entwirft und herstellt mit einer Spenglerei zusammenarbeiten welche die Wintergärten montiert. Am Ende sollte jedenfalls immer der Kundennutzen (z.B.: ein Ansprechpartner, professionelles Arbeiten, kurze Entscheidungswege bei Reklamationen) im Vordergrund stehen.

9.1.5 Strategische Zusammenarbeit mit Mitbewerb

Im ersten Moment mag es seltsam klingen mit dem Mitbewerb eine Partnerschaft einzugehen. Trotzdem gibt es gute Gründe das zu tun. Aus der Sicht des Kunden wäre es fatal, würde jeder Autohersteller der aktuell an Elektrofahrzeugen arbeitet seinen eigenen Stecker konzipieren und in seine Fahrzeuge einbauen. Wie sollte man dann problemlos

auftanken können? Die vielen unterschiedlichen Handy-Ladegeräte haben bei uns allen das eine oder andere Trauma hinterlassen wenn wir mal dringend „Saft“ brauchten. Es ist noch keine Generation her als sich ähnliches bei der Etablierung von Videorekordern abspielte. Damals konkurrierten die Systeme VHS von JVC gegen Sonys Betamax und Video2000 von Philips und Grundig. Es bleibt unserer Phantasie überlassen sich vorzustellen welche andere und möglicherweise bessere Lösung machbar gewesen wäre, hätten diese vier Unternehmen gemeinsam einen Standard entwickelt.

9.1.6 Einkäufer – Lieferanten – Partnerschaft

Schließlich gibt es noch die Partnerschaften mit Ihren Lieferanten, die wohl zu den wichtigsten gehören. In der arbeitsteiligen Welt von heute ist und wird es immer üblicher mit spezialisierten Lieferanten zusammen zu arbeiten. Betrachtet man zum Beispiel die Autoindustrie handelt es sich bei den großen Marken inzwischen mehr um Zusammenbauer und weniger um Hersteller im engeren Sinn. Viele Komponenten werden von der Autozulieferindustrie gefertigt und „just in time“ oder „just in sequence“ angeliefert. BMW hat mit der ersten Auflage des Modells X3 sogar die gesamte Konzeption und Produktion außer Haus gegeben.

Neben dem Einkauf von Produktionsmaterial für Ihre Produktion sind auch Lieferanten-Partner für die Lieferung Ihrer Produkte zum Endkunden nicht zu vernachlässigen. Was wäre Amazon ohne funktionierende Partnerschaften mit diversen Post- und Paketzustellern? Schließlich ist die schnelle Lieferung ein wesentliches **Nutzenversprechen**, das der Kunde von Amazon erhält. Ist dieses nicht gegeben, wandert der Kunde zu einem anderen Anbieter. Auch bei rein elektronischer Lieferung der Ware spielt die Partnerwahl – in diesem Fall die Wahl des Hosting-Providers – eine wesentliche Rolle. Amazon hat errechnet, dass eine Verlängerung der Ladezeit ihrer Website um **eine (!!)** Sekunde einen jährlichen Schaden von zirka 1,6 Milliarden US-Dollar verursachen würde.

Zusammenfassung

Partnerschaften geben Rückhalt. Partnerschaften eröffnen neue Möglichkeiten. Partnerschaften leben vom Geben und Nehmen. Auf Basis dieser drei Kriterien lassen sich die richtigen Partner auswählen, die zu einem wichtigen Eckpfeiler ihres Geschäftsmodells werden und somit das Nutzenversprechen an den Kunden erfüllen helfen.

10 Die Kostenstruktur

Die **Kosten** (Block 9-„cost structure“) bilden das Gegengewicht zu den **Erlös-Strömen** und fassen alle Kosten zusammen, die im Zuges der Umsetzung des Geschäftsmodells anfallen.

Es liegt in der Natur der Sache, dass jedes Unternehmen – unabhängig vom gewählten Geschäftsmodell – versucht seine Kosten zu minimieren. Trotzdem gibt es zwei unterschiedliche Ansätze ein Geschäftsmodell auszurichten: kostenorientiert und wertorientiert.

10.1 Kostenorientierung

Kostenorientierte Geschäftsmodelle versuchen Kosten in **jedem** Bereich zu minimieren. Das Ziel ist eine möglichst schlanke Kostenstruktur zu etablieren und dadurch dem Kunden ein Niedrig-Kosten-Nutzenversprechen zu geben, welches mit Hilfe von hohem Automatisierungsgrad und extensiven Outsourcing erreicht wird. Hervorstechende Beispiele der jüngeren Vergangenheit sind hier Billig-Fluglinien wie easyjet oder Ryanair. Das Konzept der Kostenorientierung wurde inzwischen aber auch von anderen Branchen adoptiert. Beispiele dafür sind easybank (Finanzwesen), Etap Hotels (Tourismus) und FitInn (Fitness).

10.2 Wertorientierung

Wertorientierte Geschäftsmodelle legen ihren Fokus weniger auf die Auswirkungen der Kosten, sondern verstärkt auf die Erzeugung von Werten. Premium-Nutzenversprechen und hochgradig personalisiertes Service charakterisieren wertorientierte Geschäftsmodelle. Luxushotels, Modemarken mit Maßschneiderei-Angebot und manche Automarken verfolgen diesen Ansatz. Nespresso hat ebenfalls den wertorientierten Ansatz gewählt und bietet seinen Kunden mittels der aufwendig gestalteten Flagship-Stores ein besonderes Einkaufserlebnis.

Nach dieser grundsätzlichen Ausrichtung gibt es vier Kategorien nach denen sich die Kosten des Geschäftsmodells strukturieren lassen: *Fixkosten*, *variable Kosten*, *Kostensparnis durch Massenproduktion* und *Kostensynergieffekte*.

10.2.1 Fixkosten

Kosten die unabhängig vom Produktionsvolumen eines Unternehmens gleich bleiben bezeichnet man als Fixkosten. Sie setzen sich üblicher Weise aus Lohnkosten, Mieten, Energiekosten und Kosten für Produktionsmaschinen zusammen. Unternehmen in produzierenden Branchen haben demnach einen hohen Anteil an Fixkosten gemessen an den Gesamtkosten.

10.2.2 Variable Kosten

Im Gegensatz zu Fixkosten entstehen variable Kosten abhängig von der Menge des Produktionsaufkommens. Filmproduktionsfirmen haben üblicher Weise geringes Stammpersonal und organisieren nur für die Dauer einer Produktion alle notwendigen Ressourcen mit den entsprechenden Kosten. Ähnlich verhält es sich bei Veranstaltern von Musik- oder Theaterfestspielen.

10.2.3 Kostenersparnis durch Massenproduktion

Ansteigende Kostenvorteile, die durch zunehmende Mengen produzierter Güter und Dienstleistungen entstehen führen zu geringeren Stückkosten. Diese Kostenvorteile können durch eigene gesteigerte Produktion aber auch durch Einkaufsgemeinschaften – besonders für standardisierte Produkte – erzielt werden.

10.2.4 Kostensynergieeffekte

Kostensynergieeffekte entstehen in einem Unternehmen durch die Ausbreitung bestimmter Tätigkeiten über mehrere Geschäftsfelder. Klassiker hierfür sind die Verwendung von unterstützenden Tätigkeiten im Bereich des Marketing oder der Vertriebskanäle für das gesamte Unternehmen. Diese Synergien können aber auch unternehmensübergreifend mit anderen Marktteilnehmern oder Partnerunternehmen geschaffen werden. Besonders hervorzuheben sind auch Ressourcen im Bereich der unternehmensweiten IT-Infrastruktur. Mit heutigen Technologien kann trotz zentralem Management auf lokale Anforderungen Rücksicht genommen werden. Große Fortschritte wurden hier zum Beispiel im Enterprise Resource Planning(ERP)-Sektor erzielt. Standardisierte Buchungsrichtlinien können ebenso wie nationale Anforderungen (Steuerrecht, Lohnschemata, etc.) abgebildet werden – ein Vorteil den vor allem international konsolidierende Unternehmen zu schätzen wissen.

10.3 Optimierungspotenzial

Wie eingangs erwähnt wird besonders bei den Kosten nach Optimierungsmöglichkeiten gesucht. Dabei muss optimieren aber nicht zwangsläufig reduzieren bedeuten. Kosten sollten auch in Relation zu dem vom Kunden wahrgenommenen Wert betrachtet werden. Dort wo der Kunde direkt mit dem Produkt oder der Dienstleistung in Kontakt kommt, sollte ein dem Nutzenversprechen adäquates Maß an Qualität spürbar sein. Bei allen nicht sichtbaren und fühlbaren Aspekten kann entsprechend gespart werden. Von dieser Betrachtung ausgehend sind Kosten ein sehr guter Antrieb für Innovation.

10.4 Innovationsmöglichkeiten

Diese vier Kategorien bieten die Möglichkeit das bestehende Geschäftsmodell auf die Probe zu stellen und nach Innovationsmöglichkeiten zu suchen. Wie würde sich das Geschäftsmodell verändern, wenn die Fixkosten in variable Kosten verwandelt werden sollen? Lassen sich durch eine Kooperation mit einem Partnerunternehmen Kostensynergieeffekte erzielen? Ist es möglich Kosten an Lieferanten oder den Kunden auszulagern?

Beispiel – IKEA

IKEA ist bekannt für seine Selbstbaumöbel und Selbstabholung. Das sind zwei wesentliche Kostenfaktoren, die IKEA an seine Kunden ausgelagert hat und welche diese das sogar als persönlichen Nutzen wahrnehmen. Für Menschen, die trotzdem nicht auf Hauszustellung und Aufbau verzichten wollen gibt es inzwischen einen kostenpflichtigen Service. Es wurden Kosten in Erlöse umgewandelt.

Beispiel – Spreadshirt.de

Spreadshirt.de ist ein Onlineanbieter, der sich auf das Bedrucken von Kleidungsstücken und Accessoires spezialisiert hat. Kunden können auf deren Internetplattform Motive bzw. Texte auswählen und am jeweiligen Objekt positionieren und bestellen. Spreadshirt hat also einen Teil seines Produktionsprozesses an den Kunden ausgelagert und spart so Kosten bei gleichzeitiger Einhaltung des Nutzenversprechens über individuelle Gestaltungsmöglichkeiten.

Zwischenfazit

In den letzten neun Kapiteln wurden die neun Blöcke des [Business Model Canvas](#) erläutert. Alle Blöcke bilden in ihrer Gesamtheit das Geschäftsmodell ab und stehen in direkter Abhängigkeit zueinander. Verändert man in einem der neun Blöcke die getroffenen Annahmen müssen sich auch alle anderen Blöcke inhaltlich anpassen um wieder ein stimmiges und funktionierendes Geschäftsmodell abzubilden.

Welche Annahmen geändert werden können und auf welche Art und Weise das strukturiert erarbeitet werden kann wird Thema der letzten drei Kapitel.

11 Praxisbeispiele im Vergleich

In den letzten 9 Teilen wurde auf das Konzept von Business Modell Generation im Detail eingegangen und anhand von Beispielen punktuell erklärt. Im Folgenden wird anhand von drei weiteren Beispielen das jeweilige Geschäftsmodell näher analysiert und darauf eingegangen inwiefern dieses Geschäftsmodell sich vom Wettbewerb abhebt.

11.1 Beispiel 1 – Citizen M Hotels

Beschreibung

[Citizen M Hotels](#) ist eine niederländische Hotelgruppe, die sich auf Geschäftsreisende und Partyreisende spezialisiert hat. Die Gäste bleiben meist nicht länger als zwei Nächte in einer Stadt und verwenden das Hotel hauptsächlich um zu schlafen. Der Anspruch des Hotels ist es seinen Gästen „affordable luxury – leistbaren Luxus“ zu bieten.

Geschäftsmodell

Das Nutzenversprechen von Citizen M Hotels ist „affordable luxury“ für seine Gäste. Citizen M erreicht das indem sie bestimmte Faktoren, die für vier bis fünf Sterne Hotels typisch sind geändert haben.

Restaurant Verschiedene Zimmertypen Eigenes Putzpersonal - eliminieren	Hochwertige Betten Schallschutz ↗ vermehrten
reduzieren ↘ Reinigungszeiten Personal pro Schicht (max 5)	+ erschaffen Wohnzimmer Lounge Self Check In Industrielle Fertigung der Zimmer

Abbildung 5 - REVE-Matrix Citizen M

Hotelausstattung:

Citizen M hat teure Hotelausstattungsmerkmale wie Restaurant inklusive Küche, Fitnessbereich und Schwimmbad aus seinem Angebot gestrichen. Diese Entscheidung reduzierte den Platzbedarf für das Hotel erheblich und senkte die Anschaffungs- wie auch Erhaltungskosten dramatisch. Anstatt dem Restaurant gibt es nur einen Selbstbedienungsbereich mit Kühlregal in dem tagesfrisch zugelieferte Snacks und Fertiggerichte (Aufwärmöglichkeit vor Ort vorhanden) gekauft werden können. Im Zentrum dieses Bereichs gibt es eine Bar an der Getränke und frischer Kaffee/Tee vom Personal zubereitet werden. Die Lobby des Hotels erinnert eher an das heimische Wohnzimmer und bietet Lese- und Fernsehecke sowie mehrere internetfähige PCs. Gratis WLAN im gesamten Hotel ist selbstverständlich.

Zimmergestaltung:

Bei der Zimmergestaltung wurde ein elegant-luxuriös-anmutender Stil entwickelt, der für alle Zimmer gleich angewendet wird. Dass keine unterschiedlichen Zimmertypen angeboten werden liegt auch daran, dass die Zimmer in einer Fabrik in Containerform fertig vorproduziert und dann am jeweiligen Standort zu einem Hotel zusammengebaut werden. Jedes Hotel umfasst zirka 250 Zimmer, die neben schalldichten Wänden ein sehr komfortables Bett im King-Size-Format bieten sowie WC und Dusche.

Hotelbetrieb:

Zimmerbuchungen erfolgen zu 50% über die eigene Webseite und zu 50% über Dritte. Bei der Ankunft checkt der Gast selbstständig an einem Terminal ein und zahlt mittels Kreditkarte. Die standardisierten Zimmer werden von einem externen Partner gereinigt und durch das eigene Personal kontrolliert. Pro Schicht arbeiten nicht mehr als sechs Personen in dem Hotel mit zirka 250 Zimmern. Ein vergleichsweise sehr geringer Personaleinsatz in Bezug auf klassische Hotels der 4-5 Sterne Kategorie.

Was ist anders?

Die wesentlichen Unterschiede dieses Konzepts zu anderen Hotels liegen im Weglassen von sehr teuren Einrichtungen (Restaurant, Küche, Schwimmbad, etc.), die vom angesprochenen Zielpublikum kaum in Anspruch genommen würden. Dafür bietet man sehr hohen Schlafkomfort, der bei Geschäftsreisenden wie Partyreisenden sehr gut ankommt.

11.2 Beispiel 2 – Pomarfin - Maßschuhe

Beschreibung

Pomarfin ist ein finnischer Schuhhersteller, der sich mittels einer Technologie-Innovation vom chinesischen Mitbewerber erfolgreich abheben konnte. Die eigens etablierte Marke „[The Left Shoe Company](#)“ (LSC) bietet den „the perfect fit shoe“ für Herren an. Pomarfin arbeitet dabei mit einem 3D-Scanner, der ein exaktes Abbild des Fußes erstellt und auf dessen Basis die Maßschuhe binnen drei bis sechs Wochen gefertigt und dem Kunden zugeschickt werden.

Geschäftsmodell

Das Nutzenversprechen ist der „perfect-fit“ Maßschuh für Herren. Von Pomarfin wird die 3D-Scan-Technologie zu Verfügung gestellt, die von eigenen Schuhgeschäften und Vertriebspartnern eingesetzt wird um die Füße der Kunden zu vermessen und den Datensatz ins Werk nach Finnland zu senden. Ist der Kunde registriert, kann er jederzeit später über das Internet weitere perfekt passende Schuhe im Design seiner Wahl nachbestellen und sich entweder direkt nach Hause oder zum Vertriebspartner seiner Wahl schicken lassen.

Notwendigkeit von Fachwissen für Vermessung - eliminieren	Nachbestellung vereinfacht ↗ vermehrten
reduzieren ↘ Komplexe Technologie	+ erschaffen Maßschuhe für Jedermann Neue Vertriebswege

Abbildung 6 - REVE Matrix LeftShoeCompany

Technologie

Zum Einsatz kommt ein 3D-Scanner, der in Kombination mit speziellen Socken ein genaues Abbild der beiden Füße digital erfasst. Die Bedienung dieses Scanners ist leicht und in kurzer Zeit erlernbar und benötigt kein Fachwissen eines Schuhmachers. Nach der Datenerfassung probiert der Kunde noch ein Vorführmodell mit dem Details wie die Größe

des Einstiegs (Schaftweite) festgelegt werden. Dieser Datensatz wird unter seinem Namen gespeichert und bildet die Basisinformation für die Produktion. Der Kunde muss nur mehr das Design bestimmen und bekommt nach drei bis sechs Wochen sein Paar Maßschuhe geliefert.

Vertrieb

Pomarfin/LSC stattet Vertriebspartner mit der Technologie und Musterschuhen aus, die in Form von Einzelgeschäften oder als Shop-in-Shop-Lösung die Kunden betreuen. Damit die Vertriebspartner nicht nur die Arbeit mit der Vermessung haben werden sie an den Folgekäufen ihrer Kunden beteiligt. Immer wenn ein Kunde mittels seiner Kundenkennung via Internet oder in einem anderen LSC-Geschäft ein neues Paar Schuhe bestellt, bekommt der Vermessungspartner eine Provision.

Kundenbindung

Da der Datensatz im Besitz von LSC ist wird es dem Kunden schwer gemacht zu einem anderen Anbieter zu wechseln. Dies sorgt für eine gute Kundenbindung und erhöht die Anzahl regelmäßige Bestellungen.

Was ist anders

Mit dem Einsatz der 3D-Scantechnologie wird das Maßnehmen sowohl für den Kunden wie auch den Vertriebspartner vereinfacht und benötigt kein spezielles Fachwissen mehr. Die Daten werden digital erfasst, gespeichert, transferiert und letztendlich in der Produktion verwendet. Da kein Medienbruch mehr stattfindet werden Kosten gespart und zugleich die Qualität (Passgenauigkeit) erhöht. Zusätzlich kann der Kunde zu jedem späteren Zeitpunkt neue Schuhe bestellen ohne nochmals (nach)messen lassen zu müssen und bekommt die Ware nach Hause geliefert.

11.3 Beispiel 3 – Car2Go

Beschreibung

[Car2Go](#) ist ein Mobilitätskonzept für innerstädtische Fortbewegung und wurde vom Daimler Konzern entwickelt. Die Basis bilden standardisierte Fahrzeuge, die innerhalb der Stadt an jedem beliebigen Ort abgestellt werden können. Der Kunde findet über das Internet oder Smartphone-Apps das nächstgelegene Fahrzeug bzw. kann es direkt auf der Straße buchen wenn es nicht vergeben ist.

Geschäftsmodell

Car2Go's Nutzenversprechen ist „*immer einfach überall einsteigen und losfahren*“. Nach einmaliger Authentifizierung beim Anbieter bekommt der Kunde eine Mitgliedskarte sowie Online-Anmeldedaten und kann sofort das nächste freie Fahrzeug benutzen. Abgerechnet wird nach Zeit und ab dem 21ten Kilometer kommt noch ein Kilometertarif hinzu.

Fixe Abstellplätze Fixe Mietdauer - eliminieren	Verfügbarkeit vieler Autos ↗ vermehrten
reduzieren ↘ Unterschiedliche Fahrzeuge	+ erschaffen Einfaches Abrechnungsmodell

Abbildung 7 - REVE-Matrix Car2Go

Die Plattform

Da die Fahrzeuge im Unterschied zu anderen Car-Sharing-Anbietern nicht mehr für bestimmte Zeiträume gebucht werden entfällt die aufwendige Ressourcenverwaltung. Stattdessen werden die aktuellen Standorte aller Fahrzeuge angezeigt und deren Zustand (Sauberkeit, Schäden, Tankfüllstand) dargestellt. Zudem erhält der Kunde eine Übersicht über bereits getätigte Fahrten und kann geplante Fahrten anhand der Eingabe von Start-Ziel-Daten überschlagsmäßig preislich ausrechnen lassen. Für Unternehmenskunden besteht weiters die Möglichkeit Konten für MitarbeiterInnen zu verwalten.

Die Fahrzeuge

Car2Go verwendet weltweit ausschließlich einen Fahrzeugtyp (SMART), der mit einer Elektronikeneinheit ausgestattet ist die für den Kunden den Mietprozess abwickelt und für den Betreiber notwendige Daten erfasst und zentral verarbeitet.

Fahrzeugbetreuung

Für die Instandhaltung der Fahrzeug ist ein mobiles Serviceteam zuständig, das die Fahrzeuge technisch überprüft, säubert und betankt. Wird eine Betankung durch den Kunden durchgeführt bekommt dieser eine Zeitgutschrift für seinen zeitlichen Aufwand. Die Kosten für die Betankung kann der Kunde mittels einer Tankkarte, die in jedem Auto aufliegt begleichen.

Was ist anders?

Car2Go hat mit seinem Geschäftsmodell ein neues Kundensegment angesprochen – Menschen die flexible innerstädtische individuelle Mobilität benötigen.

Ermöglicht wird das mit dem Ersatz fixer Mietstationen und durch dezentrale Verfügbarkeit der Fahrzeuge innerhalb eines bestimmten Betriebsgebiets einer Großstadt. Der Fahrzeug-Übergabe-Prozess zu Beginn und am Ende einer Fahrt wird an den Kunden ausgelagert und elektronisch unterstützt über ein einfaches Frage-Antwort-Menü am Navi-Display im Fahrzeug abgewickelt. Die Abrechnung erfolgt durch die Aufzeichnung der Bewegungsdaten des Fahrzeugs – Fahrdauer und Distanz werden GPS-gestützt aufgezeichnet – und direkt vom Bankkonto des Kunden per Lastschrift eingezogen.

Fazit

Diese drei Beispiele zeigen wie zum Beispiel mittels der „REVE-Matrix“ (reduzieren, eliminieren, vermehren, erschaffen) neue Nutzenversprechen geschaffen und neue Kundensegmente angesprochen werden können. Im nächsten Kapitel werden weitere Möglichkeiten zur **Geschäftsmodell-Innovation** aufgezeigt.

12 Geschäftsmodell-Innovation

„Wenn etwas funktioniert soll man es nicht reparieren“ lautet ein oft zitiertes Sprichwort. Innovation hat mit einer Reparatur aber nichts zu tun, sondern vielmehr mit einer stetigen Anpassung an geänderte Rahmenbedingungen. Solche Anpassungen finden oftmals reaktiv statt. Um als Unternehmen dem Wettbewerb einen Schritt voraus zu sein ist es notwendig Geschäftsmodell-Innovation auf die tägliche Agenda zu nehmen.

12.1 Ausgangspunkte für Innovation

Grundsätzlich kann man vier Zielsetzungen als Ausgangspunkt für Innovationen am Geschäftsmodell ausmachen: (neuen) Marktbedarf stillen, Marktangebot erweitern, bestehende Märkte verbessern und neue Märkte erschaffen.

12.1.1 Marktbedarf stillen

Einen noch ungestillten Bedarf eines Marktes zu stillen klingt logisch. Doch wie findet man diesen Bedarf? Zum Beispiel mit der Frage nach den aktuellen „Nicht-Kunden“: Wie lassen sich diese Kunden charakterisieren und mit welchem Nutzenversprechen könnte deren Bedarf gestillt werden? **Beispiel:** RollstuhlfahrerInnen waren lange Zeit ein nicht beachtetes Kundensegment der Tourismusindustrie – sowohl seitens der Beherbergungsindustrie wie auch seitens der Reiseveranstalter. Ein mögliches Nutzenversprechen an dieses Kundensegment lautet zum Beispiel „Urlaub ohne Hindernisse“ und bedeutet besonderes Augenmerk der Hotels hinsichtlich barrierefreie Gestaltung der Räumlichkeiten (Türbreite, Badezimmergestaltung, Lift und Rampen, etc.)

12.1.2 Marktangebot erweitern

In den 1970er Jahren war der Schweizer Uhrenmarkt aufgrund der starken Konkurrenz aus Fernost nahezu am Boden. Erst 1979 hat Swatch mit einer Markterweiterung für eine Wiederbelebung gesorgt. Swatch hat die Armbanduhr als Modeaccessoire definiert und gleichzeitig technisch sehr vereinfacht. Diese Vereinfachung durch wesentlich weniger Bauteile und günstigeren Materialien ermöglichte eine für diese Neupositionierung notwendige akzeptable Preisgestaltung.

Um zu dieser Neupositionierung zu gelangen hilft die **REVE-Matrix** (Abbildung 8) als Gedankenstütze. REVE steht für: reduzieren, eliminieren, vermehren erschaffen. Ein Produkt

oder eine Dienstleistung werden hinsichtlich der Eigenschaften analysiert und überlegt welche davon reduziert, eliminiert, vermehrt oder erschaffen (hinzugefügt) werden können um ein neues Angebot zu erschaffen.



Abbildung 8 – Reve-Matrix (Eliminate-Reduce-Raise-Create Grid, Blue Ocean Strategy)

12.1.3 Markt verbessern

Das bestehende Angebot eines Marktes kann mittels Verbesserungen oder revolutionären Technologien verändert werden. Dell war der erste Computerhersteller, der es dem Kunden ermöglichte einen für seine Anforderungen zugeschnittenen Computer zusammen zu bauen und zu liefern. Die sogenannte *Massenindividualisierung* hielt in der Computerindustrie Einzug. In der Möbelindustrie war IKEA Vorreiter im Bereich designer Inneneinrichtung im Selbstbauprinzip.

12.1.4 Markt erschaffen

Die spannendste Art der Geschäftsmodell-Innovation ist wahrscheinlich jene einen gänzlich neuen Markt zu schaffen in dem es noch keine vergleichbaren Anbieter gibt. Interessanter Weise entstehen die Ideen dazu oftmals aus einer Ressourcenknappheit heraus. Die Kreditkartenfirma Diners Club fand ihren Ursprung in der Tatsache, dass ihr Gründer eines Abends seine Geldbörse vergessen hatte und im Restaurant nicht zahlen konnte.

12.2 Herausforderungen an Innovation

Das richtige Geschäftsmodell

Jedes neu entwickelte Geschäftsmodell ist vorerst eine Hypothese. Diese Hypothese sollte einem Realitätscheck unterzogen werden bevor maßgebliche Investitionen getätigt oder

andere Ressourcen verbraucht werden. Demzufolge ist es vorteilhaft mehrere Geschäftsmodelle bzw. Varianten zu entwickeln um nach einem Auswahlprozess die zwei oder drei vielversprechendsten für weitere Tests auszuwählen.

Testen, testen, testen

Testen ist die effizienteste Art ein neues Geschäftsmodell auf Durchgängigkeit zu überprüfen. **Innere Tests** wie zum Beispiel notwendige neue Abläufe lassen sich ohne fremde Hilfe überprüfen. Sind alle Informationen für den Verkauf vorhanden? Sind die internen Abläufe – von der Bestellung bis zur Auslieferung – definiert und die Zuständigkeiten zugeordnet? Ist das Verrechnungssystem fähig den Verkauf der neuen Produkte abzubilden? Ist die Produktion imstande die erwarteten Anfragen zu bewältigen? **Externe Tests** mit Kunden haben eine ebenso große Bedeutung. Aus diesen Tests werden wesentliche Informationen gewonnen, die sich im Idealfall noch vor einer großen Produktpräsentation berücksichtigt lassen. Diese Tests können Umfragen, Interviews mit ausgesuchten Pilotkunden oder Live-Demonstrationen sein bei denen Kunden im Umgang mit dem neuen Produkt beobachtet werden.

Kontinuierliche Anpassung an Ihre Umwelt

Es ist unumgänglich regelmäßig Rückmeldung vom Markt bzw. Ihrer Unternehmensumwelt einzuholen. Die auf Ihr Unternehmen wirkenden Umwelteinflüsse lassen sich in vier Kategorien einordnen (Abbildung 9)

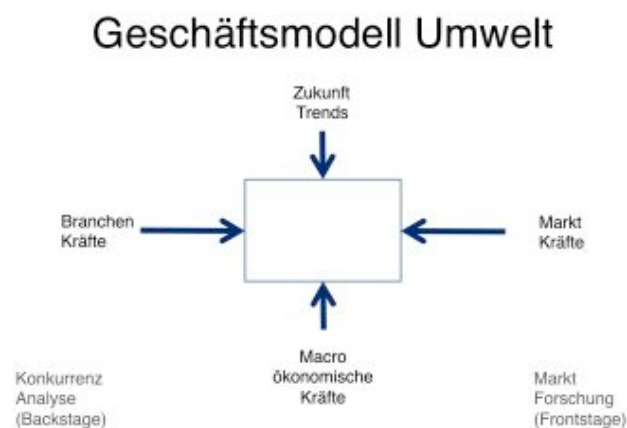


Abbildung 9 – Geschäftsmodell Umwelt

Die **Marktkräfte** repräsentieren das Kaufverhalten Ihrer Kunden, welches unter anderem auch durch **makroökonomische Kräfte** wie zum Beispiel Phasen der Konjunktur oder Rezession beeinflusst wird. Dem gegenüber stehen **zukünftige Trends** der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung aber auch jene des Kundenverhaltens. Zuletzt gibt es

innerhalb der einzelnen **Branchen Kräfte**, die Auswirkungen auf Ihr Unternehmen nach sich ziehen.

Empathie Karte¹ – Kundenprofil

Die Empathie Karte ist ein Werkzeug mit dessen Hilfe die Sicht des Kunden eingenommen und besser verstanden werden kann. Es hilft den möglichen Unterschied zwischen Eigen- und Fremdwahrnehmung in Bezug auf Ihre Produkte und Dienstleistungen aufzudecken und entsprechende Adaptionen vorzunehmen. Diese Adaptionen können das Produkt selbst oder die Kommunikation mit dem Kunden betreffen. Gleichzeitig gibt die Empathie Karte Kategorien vor, in denen Kundenzufriedenheit abgefragt werden kann.

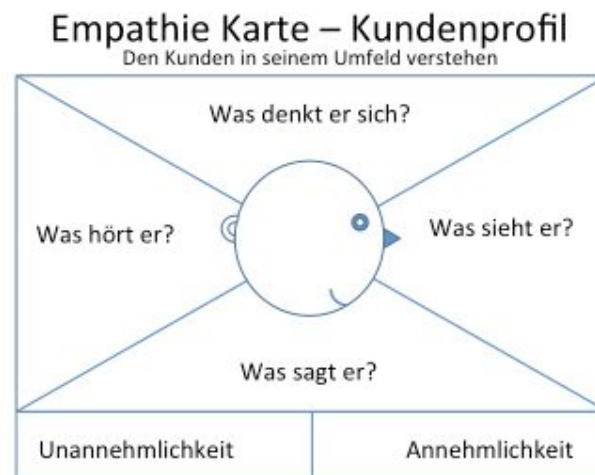


Abbildung 10 – www.businessmodelgeneration.com

Innovation als laufender Prozess

Innovation im Unternehmen generell sowie Geschäftsmodell-Innovation im Speziellen ist als kontinuierlicher Prozess zu verstehen. So wie Produkte einen Lebenszyklus haben sind auch Geschäftsmodelle Einflüssen ausgesetzt, die ein regelmäßiges Betrachten und adaptieren notwendig machen. Die Dauer dieser Zyklen ist von Branche zu Branche unterschiedlich und kann von technologischen Errungenschaften auch abrupt verkürzt werden. Ein Unternehmen ist also gut beraten in regelmäßigen Abständen das bestehende Geschäftsmodell oder Geschäftsmodell-Portfolio zu evaluieren. Dieser Weg wird im abschließenden letzten Kapitel betrachtet – **Der Weg zum Geschäftsmodell**.

¹ Quelle: www.businessmodelgeneration.com

13 Der Weg zum neuen Geschäftsmodell

Ihr Geschäftsmodell anhand des [Business Model Canvas](#) abzubilden ist eine Sache. Neue Geschäftsmodelle zu entwickeln eine Andere. Dafür bedarf es bestimmter Rahmenbedingungen und einen Prozess, der die Entwicklung vieler Geschäftsmodelle ermöglicht und nach und nach die vielversprechendsten davon selektiert.

13.1 Die Rahmenbedingungen

Werden Sie auch unter der Dusche von Ideen und Einfällen überrascht? Oder nach einer Wanderung auf einen Berggipfel? Beim Motorradfahren während einer Kaffeepause? Die örtliche Entfernung vom üblichen Arbeitsplatz ist eine wichtige Komponente um neue kreative Gedanken leichter Raum gewinnen zu lassen. Neben dieser physischen Distanz zu Ihrer Arbeit ist auch geistige Distanz zu Ihrem Geschäft notwendig und hilfreich. Diese lässt sich durch folgende vier Eckpfeiler definieren:

- Ignoriere den Status Quo!
- Vergiss die Vergangenheit!
- Stoppe die Konzentration auf den Wettbewerb!
- Fordere branchenübliches Verhalten heraus!

13.1.1 Ignoriere den Status Quo!

Bei der Entwicklung neuer Ideen läuft im Moment wo eine neue Idee ausgesprochen wird gedanklich der unmittelbare Vergleich mit den aktuell vorhandenen Ressourcen und Möglichkeiten ab um die Machbarkeit zu beurteilen. Dieses Verhalten muss in dieser Situation abgestellt und ausgeblendet werden da es einen gedanklich zu stark blockiert.

13.1.2 Vergiss die Vergangenheit!

Geschäftsmodellentwicklung blickt in die Zukunft und die Vergangenheit liefert wenige Indizien welche neuen Modelle in Zukunft möglich sein werden oder Kundenverhalten besser bedienen als bisher. Jedes Produkt/Dienstleistung hat seine Zeit und ist in dieser gut aufgehoben. Vermeiden Sie es bitte in den Kategorien „früher = schlecht“ und „neues = gut“ zu denken sondern vielmehr „andere Zeit = anderes Angebot“. Ziel ist es, bisheriges Verhalten sowie eingespielte Prozesse für die Zeit der Ideenfindung auszublenden.

13.1.3 Stoppe die Konzentration auf den Wettbewerb!

Sich bei der Ideenfindung auf den Wettbewerb zu konzentrieren bedeutet das gleiche wie in der Schule abzuschreiben. Am Ende haben Sie das gleiche Ergebnis und das Risiko, dass Sie damit falsch liegen. Bei der Entwicklung Ihres neuen Geschäftsmodells geht es um **Ihr Unternehmen** und **Ihre Kunden** und die daraus resultierende Geschäftsbeziehung in der ein adäquater Austausch von Nutzen und Erlösen stattfindet.

13.1.4 Fordere branchenübliches Verhalten heraus!

Der Weg zum neuen Geschäftsmodell führt letztendlich zum Design eines einzigartigen Modells, welches unbefriedigte, neue oder versteckte Kundenbedürfnisse stillt. Dafür müssen Sie bisheriges in Frage stellen und nach anderen Optionen suchen.

13.2 Optionen erarbeiten

Im ersten Schritt gilt es möglichst viele Ideen für Geschäftsmodelle zu **erstellen** und im zweiten Schritt erfolgt eine **Konzentration** auf wenige machbare Geschäftsmodell-Konzepte. (Abbildung 11)



Abbildung 11 – Breaking Barriers

Die neuen Optionen müssen nicht zwangsweise radikal neu sein, sondern können sich auch durch Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit oder Ausweitung der Kundensegmente auszeichnen.

13.3 Ausgangspunkte für Geschäftsmodell-Innovation

Grundsätzlich kann der Weg zum neuen Geschäftsmodell von jedem der 9 Blöcke aus begonnen werden. Am häufigsten startet die Entwicklung neuer Modelle von den folgenden Blöcken aus: kernressourcengetrieben, nutzengetrieben, kundengetrieben, finanzgetrieben oder von mehreren Blöcken gleichzeitig.

Beispiel Online-Versandhandel

kernressourcengetrieben:

Innovation mit Ursprung in Ihren Kern-Ressourcen bedeutet die bestehenden Ressourcen wie zum Beispiel Infrastruktur (Produktionsanlagen, Lagerflächen, Büroflächen, etc.) oder auch Know-how Dritten zu Verfügung zu stellen. Ein Online-Versandhandel, der mit der Zeit Kompetenz und Infrastruktur im Versand aufgebaut hat könnte für Dritte den Versand mitabwickeln und so für bessere Auslastung sorgen und aufgrund des höheren Volumens sogar bessere Konditionen, auch für sein eigenes Geschäft erzielen.

nutzengetrieben:

Mit der Entwicklung eines neuen Nutzenversprechens wird die Aus- oder Umgestaltung des Geschäftsmodells notwendig. Wenn Sie als Online-Versandhandel Ihr Nutzenversprechen um „Lieferung binnen 24h“ erweitern hat das weitreichende Konsequenzen auf Ihr Geschäftsmodell. Sie brauchen einen Bestellkanal der 24h erreichbar ist (z.B.: Telefon-Hotline) um die Bestellungen entgegen zu nehmen. Die Lagerhaltung muss entsprechend erweitert werden, damit immer genügend Ware vorhanden ist und Ihr Logistikpartner muss entsprechend in der Lage sein die bestellten Waren mehrmals täglich und auch nachts abzuholen damit die Lieferzeit eingehalten werden kann.

finanzgetrieben:

Innovationen im Bereich der Erlöse können zum Beispiel neue Erlös-Ströme, oder Preisgestaltungsmechanismen sein. Der Online-Versandhandel könnte zum Beispiel ein Abo-Produkt einführen bei dem der Kunde monatlich immer das gleiche Produkt oder ein Überraschungspaket gegen einen fixen Preis an seine Abonnenten schickt. Das macht eine entsprechende Kunden-Abo-Verwaltung notwendig um die Einnahmen entsprechend kontrollieren zu können. Wird alternativ dann noch die Möglichkeit angeboten Produkte zu ersteigern erhöht sich die Komplexität der finanziellen Abwicklung nochmals.

mehrfach getrieben:

Zuletzt besteht noch die Möglichkeit, dass an mehreren Blöcken zugleich Änderungen entstehen oder beabsichtigt werden. Würde der Online-Versand-Handel beginnen eigene Geschäfte zu eröffnen in denen seine Kunden die Waren ansehen, ausprobieren und auch kaufen und mitnehmen können, dann verändert sich das Geschäftsmodell weitreichend.

13.4 Die Frage aller Fragen

Jede Änderung eines Geschäftsmodells beginnt mit einer Fragestellung – entweder aus interner Quelle oder direkt vom Kunden. Die mächtigste Frage eine Veränderung anzustoßen ist: „**Was wäre, wenn ... ?**“.

Hier einige beispielhafte Fragen aus der Vergangenheit:

- Was wäre, wenn unsere Kunden die Produkte in flachen Kartons in einem Lagerhaus abholen und daheim selbst zusammenbauen? (IKEA)
- Was wäre, wenn Fluglinien keine Triebwerke für ihre Flugzeuge kaufen sondern pro geflatterter Triebwerkstunde bezahlen? (Rolls Royce)
- Was wäre, wenn Telefongespräche weltweit kostenlos wären? (Skype)
- Was wäre, wenn Autohersteller keine Autos verkaufen sondern Mobilitäts-Dienstleistungen anbieten würden? (Car2Go)

Mögliche zukünftige Fragestellungen:

- Was wäre, wenn sich Menschen untereinander Geld borgen ohne eine Bank dafür zu benötigen?
- Was wäre, wenn ein Solarzellenhersteller keine Solarpanels verkauft, sondern langfristige Stromlieferverträge mit Preisgarantie?
- Was wäre, wenn die Strafen von Schnellfahrern unter den vorschriftsmäßig fahrenden verlost würden?

13.5 Nächste Schritte:

Wenn Sie sich in die Entwicklung neuer Geschäftsmodell-Prototypen stürzen, den oder die Ausgangspunkte festgelegt und die dazu passenden „*was wäre, wenn ... ?*“ – Fragestellungen definiert haben sollten sie zu jeder Zeit an die „**10 Gebote der Geschäftsmodellentwicklung**“ (Abbildung 11) denken.

10 Gebote der Geschäftsmodellentwicklung

1. Respektiere das evolutionäre Verhalten eines Business Modells.
2. Ihr Nutzenversprechen muss einen spezifischen "job to be done" für ein bestimmtes Kundensegment erledigen.
3. Ihre Kundensegmente definieren eine Gruppe die das den selben "job to be done" erledigt haben wollen.
4. Ihre Kommunikationskanäle respektieren das Kommunikationsverhalten und Routinen ihrer Kunden.
5. Die Art Ihrer Kundenbeziehung passt zu jedem Kundensegment.
6. Sie werden für den vom Kunden wahrgenommenen Nutzen auf deren bevorzugten Weg bezahlt.
7. Ihr Nutzenversprechen muss im wesentlichen mit Ihren Kernressourcen zu bewältigen sein.
8. Ihre Kernaktivitäten tragen den größten Anteil zu ihrem Nutzenversprechen bei.
9. Die Kompetenzen ihrer Partner ergänzen ihre Kernressourcen.
10. Der Hauptanteil Ihrer Kosten bezieht sich auf das vom Kunden wahrgenommene Nutzenversprechen.

Abbildung 11 – Breaking Barriers

Wurden aus der Menge an unterschiedlichen Geschäftsmodell-Varianten die zwei oder drei vielversprechendsten ausgewählt, beginnt die Testphase mit Pilotkunden, um an den Details des neuen Angebots sowie den dafür notwendigen Änderungen innerhalb des Unternehmens zu arbeiten, bis sich das zukünftige Geschäftsmodell herauskristallisiert hat.

14 Zusammenfassung:

Das Denken in Geschäftsmodellen rückt den Kunden ins Zentrum und stellt eine Beziehung zwischen ihm und Ihrer Organisation her. Die Abbildung mit Hilfe des [Business Model Canvas](#) veranschaulicht diese Zusammenhänge auf einfache grafische Weise und erleichtert das ganzheitliche Verständnis innerhalb Ihrer Organisation. Auf dieser Basis kann Innovation leichter und schneller stattfinden und die Etablierung als kontinuierlich laufenden Prozess begünstigen. Denn am Ende sollte es immer darum gehen wie Sie: **Nutzen schaffen, den Nutzen liefern und dafür bezahlt bekommen.**

Appendix

Quellenverzeichnis

Business Model Generation, by Alexander Osterwalder & Yves Pigneur

Copyright © 2010 by Alexander Osterwalder

Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey

ISBN 978-0470-87641-1

Apple – www.apple.com

Car2Go – www.car2go.com

CitizenM Hotels – www.citizenm.com

Pomarfin/The Left Shoe Company – www.leftshoecompany.com

Blacksox – www.blacksox.com

Amazon Web Services - <http://aws.amazon.com/de/>

Rolls-Royce - <http://www.rolls-royce.com/civil/>

Über Breaking Barriers [BB]

Breaking Barriers [BB] ist eine Professional Service Firm im Eigentum und unter der Leitung von **Alexander M. Schmid**. Seit der Gründung 2007 hat sich das Betätigungsfeld schwerpunktmäßig vom Wirtschaftskoaching zur **Geschäftsmodell-Entwicklung für kleine und mittlere Unternehmen** (KMUs) verlagert. Im Zuge dieser Wandlung ist die Methodik "**Rapide Business Design**"[®] entstanden mit dem Ziel Unternehmen „Einfach. Professionell. Unverwechselbar.“ zu gestalten.

Für Ein-Personen-Unternehmen hat [BB] das Beratungspaket „Change simple.“ konzipiert welches leistbare Unternehmensberatung bei Problemen des Tagesgeschäfts anbietet.

Breaking Barriers e.U.
Langobardenstraße 59, 1/28
1220 Wien

