



# Geschäftsmodelle entwickeln und prüfen

phil!omondo® 

Björn Schmitz  
Bruchhäuser Weg 2.1  
69124 Heidelberg

[bjoern.schmitz@philiomondo.de](mailto:bjoern.schmitz@philiomondo.de)  
[www.philiomondo.de](http://www.philiomondo.de)



# Einführung und Grundlagen





# Erst mit der Entwicklung von Geschäftsmodellen gelingt die erfolgreiche Umsetzung von Innovationen

IDEEN GENERIEREN ALLEIN REICHT NICHT AUS...



**Ideen generieren  
(Design Thinking)**

**Geschäftsmodellentwicklung  
(Business Model Canvas)**

**Innovation**



In der Regel sind wir Planungsweltmeister. Planung ist allerdings nur ein anderes Wort dafür Dinge unter Kontrolle bringen zu wollen!

EIN PLAN GEHT MANCHMAL AUF, ODER AUCH NICHT...

„Everybody has a plan until they get punched in the mouth.“

(Mike Tyson)



# Es gibt sehr unterschiedliche Definitionen von Geschäftsmodellen, dabei stammt die einfachste von Osterwalder und Pigneur

## DEFINITIONEN VON GESCHÄFTSMODELLEN

„A business model is a method of doing business. All business models specify what a company does to create value, how it is situated among upstream and downstream partners in the value chain, and the type of arrangement it has with its customers to generate revenue.“

(Rappa 2004)

„We define a business model as a conceptual framework for identifying how a company creates, delivers and extracts value. It typically includes a whole set of integrated components, all of which can be looked on as opportunities for innovation and competitive advantage.“

(Skarzynski und Gibson 2008)

„Ein Business Modell stellt eine stark vereinfachte und aggregierte Abbildung der relevanten Aktivitäten einer Umgebung dar. Es erklärt, wie durch die Wertschöpfungskomponente einer Unternehmung vermarktungsfähige Informationen, Produkte und/oder Dienstleistungen entstehen. Neben der Architektur der Wertschöpfung werden die strategische sowie Kunden- und Marktkomponente berücksichtigt, um das übergeordnete Ziel der Generierung bzw. Sicherung des Wettbewerbsvorteils zu realisieren.“

(Wirtz 2010)

„A business model describes the rationale of how an organization creates, delivers, and captures value.“

(Osterwalder and Pigneur 2010)



Vorlagen von Geschäftsmodellen unterscheiden sich häufig stark, allerdings bauen alle Vorlagen auf 5 Kernelementen auf

## KERNELEMENTE VON GESCHÄFTSMODELLEN (SCHALLMO 2013)

Kombination von Elementen eines Unternehmens

Erstellung von Produkten und Dienstleistungen

Stiftung von Nutzen (Wert) für Kunden und Partner

Differenzierung gegenüber Wettbewerbern und Festlegung von Kundenbeziehungen

Erreichung eines Wettbewerbsvorteils und Abschöpfung von Wert



# Im Rahmen von Geschäftsmodell-Innovationen startet ein Vorhaben zumeist mit einer Geschäftsmodell-Vision

## LEITFRAGEN IM RAHMEN DER GESCHÄFTSMODELL-VISION

- ▶ Wie ist das ideale Geschäftsmodell (die vereinfachte Beschreibung der Geschäftsmodell-Dimensionen und eingesetzter Technologien) innerhalb der Industrie für die nächsten drei bis fünf Jahre?
- ▶ Ausgehend von den Leistungen (Produkte und Dienstleistungen), die innerhalb der Industrie/Branche angeboten werden: Welche Leistungen sollen in Zukunft nicht mehr, reduziert oder zusätzlich angeboten werden? Wie werden zukünftige Leistungen in einem Leistungssystem zusammengefasst?
- ▶ Welche Kundenbedürfnisse liegen aktuell und zukünftig vor und wodurch ist die Existenz des Geschäftsmodells begründet?
- ▶ Warum sind potentielle Kunden des Geschäftsmodells bereit, für die Leistungen, die innerhalb eines Leistungssystems angeboten werden, zu bezahlen?
- ▶ Liegen für das Geschäftsmodell Wettbewerber vor? Wenn ja, was dient zur Differenzierung (z.B. mittels der Stiftung eines neuartigen Nutzens) gegenüber den Wettbewerbern bzw. wie findet eine Absicherung des Geschäftsmodells gegenüber Nachahmern statt?



# Der Klassiker der Geschäftsmodellentwicklung ist die Business Model Canvas von Osterwalder und Pigneur

## BUSINESS MODEL CANVAS (OSTERWALDER & PIGNEUR)

Wer sind die **Schlüssel-partner**?



Was sind die **Schlüssel-aktivitäten**?

Was sind die **Schlüssel-ressourcen**?

Welchen **Wert** erbringen wir für unsere Kunden?



Wie werden **Beziehungen** aufgebaut?



Welche **Kanäle** nutzen wir?

Welche **Kunden-segmente** lassen sich unterscheiden?

Welche **Kosten** fallen an?



Welche **Umsätze** werden generiert?

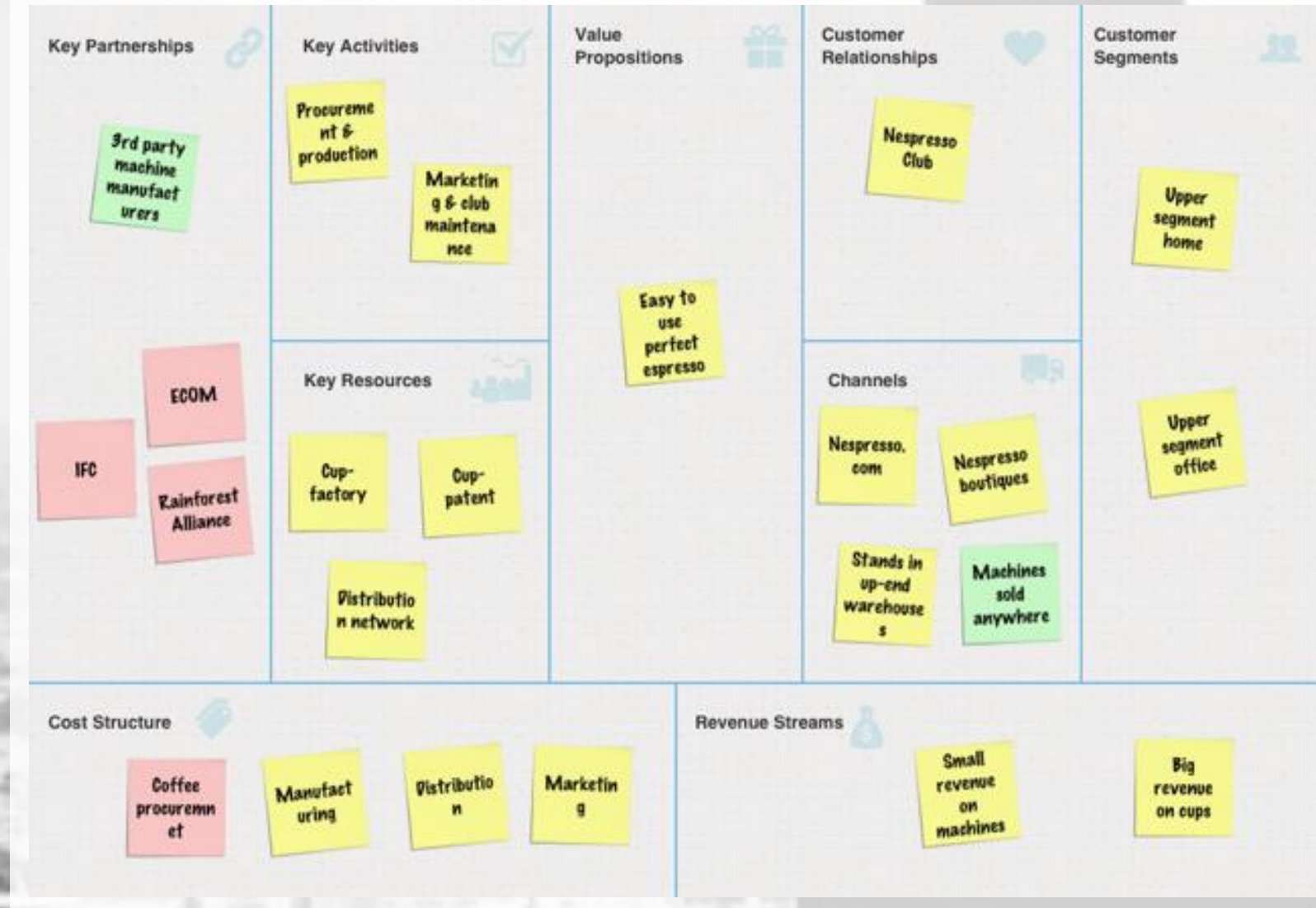






# Und nun noch zum Vergleich ein Beispiel mit der Business Model Canvas

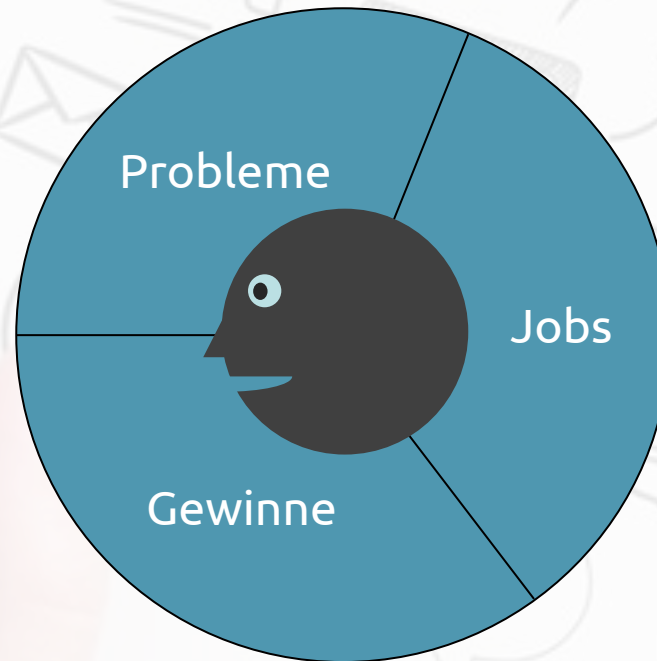
## DAS BEISPIEL NESPRESSO





Ohne ein Verständnis der Kundenprobleme kann die Lösung nicht auf Dauer erfolgreich sein

## ZUNÄCHST DAS KUNDENPROBLEM HERAUSARBEITEN



Mögliche Substitute

### Jobs:

Funktionale Jobs, soziale Jobs (Macht, Status, Ansehen), emotionale Aufgaben (wie man sich fühlen möchte), unterstützende Aufgaben

### Probleme:

Unerwünschte Ergebnisse, Schwierigkeiten und Merkmale, Hindernisse, Risiken (unerwünschte potentielle Ergebnisse)

### Gewinne:

Erforderliche Gewinne, erwartete Gewinne, erwünschte Gewinne, unerwartete Gewinne

### Substitute:

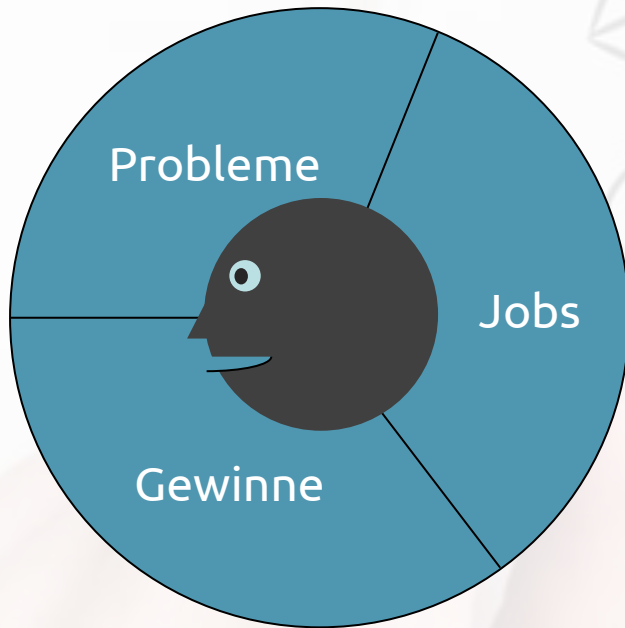
Konkurrenzangebote, bereits genutzte Wege um die Jobs zu erledigen, Substitute für den identifizierten Bedarf.

(angelehnt an: Strategyzer; Osterwalder, Pigneur, Bernarda, Smith 2015)



# Bei der Erstellung von Kundenprofilen werden häufig eine Reihe von Fehlern gemacht, die es zu vermeiden gilt

## DIE HÄUFIGSTEN FEHLER BEI DER KUNDENPROFILERSTELLUNG



Mögliche Substitute

- ▶ Vermischung verschiedener Kundensegmente zu einem Profil
- ▶ Vermischung von Jobs und Ergebnissen
- ▶ Fokus nur auf funktionelle Jobs und Vernachlässigung sozialer und emotionaler Jobs
- ▶ Auflisten von Jobs, Problemen und Gewinnen vor dem Hintergrund eines Wertangebots
- ▶ Zu wenige Jobs, Probleme und Gewinne wurden identifiziert
- ▶ Beschreibung der Probleme und Gewinne ist zu vage

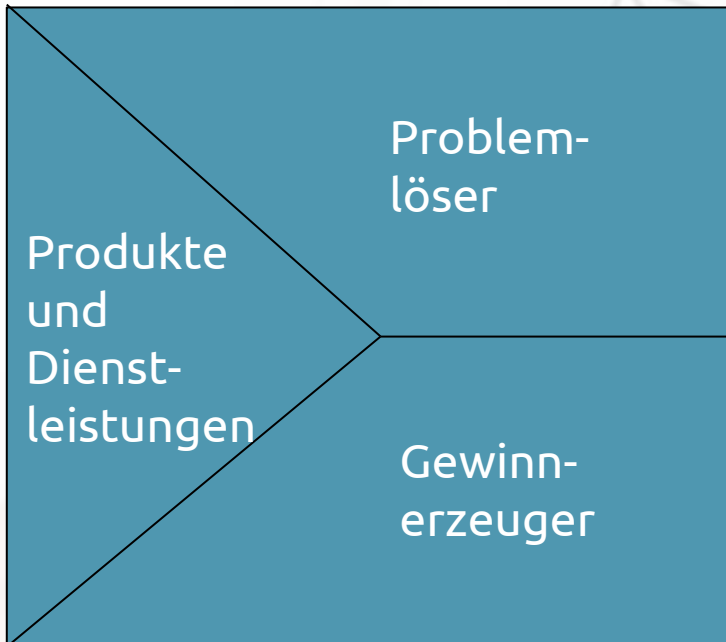
 **Nutzen Sie einen DT/Agile Coach!**

(angelehnt an: Strategyzer; Osterwalder, Pigneur, Bernarda, Smith 2015)



# Bei der Erstellung des Wertangebots herrscht häufig die Ansicht „viel hilft viel“, dabei entsteht jedoch all zu oft Verzettelung

## FEHLER BEI DER ERSTELLUNG DES WERTANGEBOTS



Kundenerfahrung

- ▶ Einfach alle Produkte und Dienstleistungen werden aufführen, nicht nur jene, die an ein bestimmtes Segment gerichtet sind
- ▶ Dem Problemlöser- und dem Gewinnerzeuger-Feld werden Produkte und Dienstleistungen
- ▶ Problemlöser und Gewinnerzeuger werden angeboten, die nichts mit den Problemen und Gewinnen im Kundenprofil zu tun haben
- ▶ Den unrealistischen Versuch machen, sämtliche Kundenprobleme und –gewinne ins Visier zu nehmen

(angelehnt an: Strategyzer; Osterwalder, Pigneur, Bernarda, Smith 2015)





# Um die tatsächlichen Kundenaufgaben herauszuarbeiten helfen eine Reihe von Triggerfragen

## TRIGGERFRAGEN ZUM HERAUSARBEITEN VON KUNDENAUFGABEN

- ▶ Was ist die eine Sache, ohne die Ihr Kunde nicht leben könnte? Was sind die Sprungbretter, die Ihre Kunden dabei helfen könnten, diese Schlüsselaufgaben zu erreichen?
- ▶ Was sind die verschiedenen Kontexte, in denen sich ihr Kunde befindet? Wie verändern sich seine Aktivitäten und Ziele in Abhängigkeit von diesen verschiedenen Kontexten?
- ▶ Was braucht Ihr Kunde in Bezug auf die Interaktion mit anderen um die Schlüsselaufgaben zu erreichen?
- ▶ Welche Aufgaben versuchen Ihre Kunden in ihrer Arbeit oder im persönlichen Leben zu erledigen? Welche funktionellen Probleme versuchen Ihre Kunden zu lösen?
- ▶ Gibt es Probleme, von denen Sie denken, dass diese Ihren Kunden möglicherweise gar nicht bewusst sind?
- ▶ Welche emotionalen Bedürfnisse versuchen Ihre Kunden zu befriedigen? Welche Aufgaben, wenn abgeschlossen, würde beim Kunden ein Gefühl der Zufriedenheit erzeugen?
- ▶ Wie möchte Ihr Kunde von anderen wahrgenommen werden? Was kann Ihr Kunde selbst tun, um so von Anderen wahrgenommen zu werden?
- ▶ Wie möchte Ihr Kunde sich fühlen? Was braucht ihr Kunde um sich so zu fühlen?
- ▶ Verfolgen Sie die Interaktion Ihres Kunden mit einem Produkt oder einer Dienstleistung über den gesamten Lebenszyklus/Prozess hinweg. Welche Unterstützungsaufgaben begleiten den Lebenszyklus/Prozess? Wechselt der Benutzer seine Rolle während des Prozesses?

Quelle: Strategyzer; Osterwalder, Pigneur, Bernarda, Smith 2015

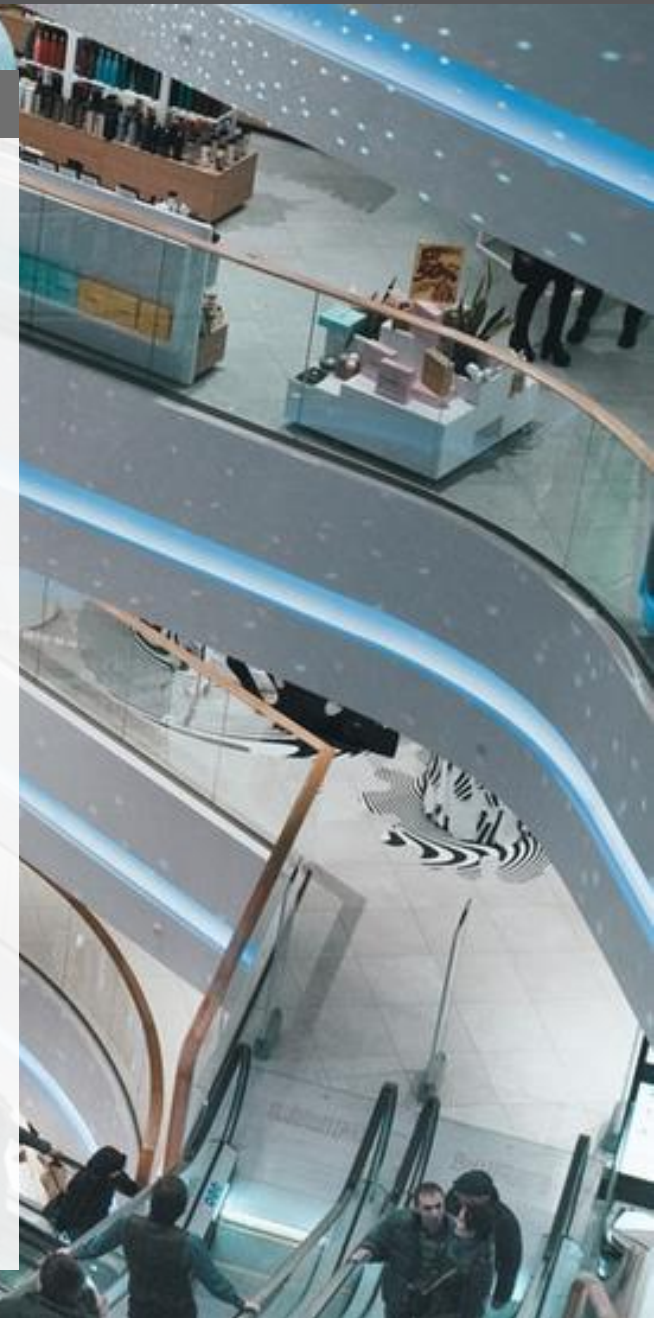


# Um die tatsächlichen Kundenprobleme herauszuarbeiten helfen eine Reihe von Triggerfragen

## TRIGGERFRAGEN ZUM HERAUSARBEITEN VON KUNDENPROBLEMEN

- ▶ Wie definieren Ihre Kunden „zu aufwendig“? Kostet es zu viel Zeit, ist es ihnen zu teuer oder erfordert es erhebliche Mühen?
- ▶ Was verursacht Ihren Kunden ein schlechtes Gefühl? Was sind ihre Frustrationen, ihre Ärgernisse oder die Dinge, die ihnen Kopfzerbrechen bereiten?
- ▶ Inwiefern genügen die aktuellen Wertangebote Ihren Kunden nicht? Welche Merkmale fehlen ihnen? Ärgern sie sich über Leistungsmängel oder Funktionsmängel?
- ▶ Welches sind die hauptsächlichen Schwierigkeiten und Herausforderungen, denen Ihre Kunden gegenüberstehen? Verstehen sie, wie die Dinge funktionieren, fällt es ihnen schwer, bestimmte Sachen zu erledigen, oder gehen sie einigen Aufgaben aus gewissen Gründen aus dem Weg?
- ▶ Welche negativen sozialen Konsequenzen fürchten oder erleben Ihre Kunden? Haben sie Angst ihr Gesicht zu verlieren, ihre Macht, Vertrauen oder Status?
- ▶ Welche Risiken scheuen ihre Kunden? Haben sie Angst vor finanziellen, sozialen oder technischen Risiken, oder fragen sie sich, was schiefgehen könnte?
- ▶ Was lässt Ihre Kunden nachts nicht schlafen? Welches sind ihre großen Themen, Sorgen und Bedenken?
- ▶ Welche Fehler machen Ihre Kunden häufig? Wenden sie eine Lösung auf die falsche Art an?
- ▶ Was hält Ihre Kunden davon ab, ein Wertangebot anzunehmen? Geht es um Investitionskosten, um Lernerfordernisse, oder gibt es andere Hindernisse, die einer solchen Annahme im Wege stehen?

Quelle: Strategyzer; Osterwalder, Pigneur, Bernarda, Smith 2015





# Um die tatsächlichen Kundengewinne herauszuarbeiten helfen eine Reihe von Triggerfragen

## TRIGGERFRAGEN ZUM HERAUSARBEITEN VON KUNDENGEWINNEN

- ▶ Welche Einsparungen würden Ihre Kunden glücklich machen? Welche Ersparnisse in Form von Zeit, Geld und Bemühungen würden sie schätzen?
- ▶ Welche Qualität erwarten sie, und wovon würden sie sich mehr oder weniger wünschen?
- ▶ Wodurch kommen aktuelle Wertangebote bei Ihren Kunden gut an? Welche speziellen Merkmale mögen sie, welche Leistungen und Qualität erwarten sie?
- ▶ Was würde die Aufgaben oder das Leben Ihrer Kunden erleichtern? Könnte es einen geringeren Lernbedarf, mehr Service oder geringere Betriebskosten geben?
- ▶ Welche positiven gesellschaftlichen Konsequenzen wünschen sich Ihre Kunden? Was lässt sie gut dastehen, erhöht ihre Macht und ihren Status?
- ▶ Wonach suchen Kunden am meisten? Suchen sie nach gutem Design, Garantien, speziellen oder mehr Funktionen?
- ▶ Wovon träumen Kunden? Wonach streben sie oder was wäre eine große Erleichterung für sie?
- ▶ Woran messen Ihre Kunden Erfolg und Scheitern? Wie beurteilen sie Leistung oder Kosten?
- ▶ Was würde die Wahrscheinlichkeit erhöhen, dass Ihre Kunden ein Wertangebot annehmen? Wünschen Sie sich niedrigere Kosten, weniger Investitionen, ein geringeres Risiko oder bessere Qualität?

Quelle: Strategyzer; Osterwalder, Pigneur, Bernarda, Smith 2015



# Ein Geschäftsmodell adressiert ein Kundensegment, welches in der Business Model Canvas umrissen werden muss

## BUSINESS MODEL CANVAS - KUNDENSEGMENTE

### Beispiele für Kundensegmente:

- ▶ Massenmarkt
- ▶ Nischenmarkt (zugeschnitten auf ganz besondere Anforderungen)
- ▶ Segmentiert (leicht unterschiedliche Wertangebote für verschiedene Segmente)
- ▶ Diversifiziert (bedienen von mehreren, nicht zusammenhängenden Kundensegmenten mit unterschiedlichen Ansprüchen und Problemen)
- ▶ Multi-Sided Platforms (bedienen von zwei oder mehr voneinander abhängenden Kundensegmenten)

### Die zentralen Fragen dieses Arbeitsschritts sind:

- ▶ Für wen schöpfen wir Wert?
- ▶ Wer sind unsere wichtigsten Kunden?





# Anhand von Wertangeboten wird versucht Kundenprobleme zu lösen und Kundenbedürfnisse zu befriedigen

## BUSINESS MODEL CANVAS - WERTANGEBOT

### Formulieren Sie Ihr Wertangebot!

- ▶ Welchen Wert/Nutzen vermitteln wir dem Kunden?
- ▶ Welche Probleme unseres Kunden helfen wir zu lösen?
- ▶ Welche Kundenbedürfnisse erfüllen wir?
- ▶ Welche Produkt- und Dienstleistungspakete bieten wir jedem Kundensegment an?

Quelle: Osterwalder & Pigneur, 2012



# Wertangebote werden den Kunden durch Kommunikations-, Distributions- und Verkaufskanäle unterbreitet

## BUSINESS MODEL CANVAS - KANÄLE

### Kanäle erfüllen verschiedene Funktionen, darunter:

- ▶ Die Aufmerksamkeit der Kunden auf die Produkte und Dienstleistungen der Organisation zu lenken;
- ▶ Den Kunden bei der Bewertung des Wertangebots einer Firma zu helfen;
- ▶ Den Kunden den Kauf spezifischer Produkte und Dienstleistungen zu ermöglichen;
- ▶ Den Kunden ein Wertangebot zu unterbreiten;
- ▶ Den Kunden auch nach dem Kauf zu betreuen.
- ▶ Dabei werden direkte und indirekte Kanäle unterschieden (im Regelfall wird es sich bei ihren Lösungen zunächst um direkte Kanäle handeln), sowie fünf Phasen (Aufmerksamkeit, Bewertung, „Kauf“, Vermittlung, Nach dem „Kauf“).

### Die zentralen Fragen dieses Arbeitsschritts sind:

- ▶ Über welche Kanäle wollen unsere Kundensegmente erreicht werden?
- ▶ Wie erreichen wir sie jetzt?
- ▶ Wie sind unsere Kanäle integriert?
- ▶ Welche funktionieren am besten?
- ▶ Welche sind am kosteneffizientesten?
- ▶ Wie integrieren wir sie in die Kundenabläufe?

Quelle: Osterwalder & Pigneur, 2012



# Mit jedem Kundensegment werden Kundenbeziehungen hergestellt und gepflegt

## BUSINESS MODEL CANVAS - KUNDENBEZIEHUNGEN

### Man unterscheidet folgende Kundenbeziehungen (pro Kundensegment):

- ▶ persönliche Unterstützung (Beziehung basiert auf menschlicher Interaktion)
- ▶ individuelle persönliche Unterstützung (Kundenbetreuer wird speziell für einen individuellen Kunden abgestellt)
- ▶ Selbstbedienung (keine direkte Beziehung zum Kunden. Es werden die Mittel zur Selbstbedienung der Kunden zur Verfügung gestellt)
- ▶ Automatisierte Dienstleistung (Mischung einer komplexeren Form von Kundenselbstbedienung mit automatisierten Prozessen, etwa über Online-Profile; möglicherweise Simulation einer persönlichen Beziehung: automatisierte Buch- oder Filmempfehlung)
- ▶ Mitbeteiligung (gemeinsame Wertschöpfung mit Kunden, Möglichkeiten der Mitgestaltung oder Bereitstellung von Inhalten, Knowhow etc.)
- ▶ Communitys (Organisationen nutzen den Wissensaustausch unter den Kunden, dadurch besseres Verstehen der Kunden möglich)

### Die zentralen Fragen dieses Arbeitsschritts sind:

- ▶ Welche Art von Beziehung erwartet jedes unserer Kundensegmente von uns?
- ▶ Welche haben wir eingerichtet?
- ▶ Wie kostenintensiv sind sie?
- ▶ Wie sind sie in unser übriges Geschäftsmodell integriert?

Quelle: Osterwalder & Pigneur, 2012



# Schlüsselaktivitäten sind die Dinge, die ein Unternehmen tun muss, damit sein Geschäftsmodell funktioniert

## Business Model Canvas - Schlüsselaktivitäten

Schlüsselaktivitäten beschreiben die wichtigsten Aktivitäten, die nötig sind um operativ erfolgreich zu sein!

Schlüsselaktivitäten können folgendermaßen kategorisiert werden:

- ▶ Produktion (Gestaltung, Herstellung und Auslieferung eines Produktes in maßgeblichen Mengen und/oder Qualität)
- ▶ Problemlösung (Entwickeln neuer Lösungen für individuelle Kundenprobleme; zumeist Dienstleister)

Die zentralen Fragen dieses Arbeitsschritts sind:

- ▶ Welche Schlüsselaktivitäten erfordern unsere Wertangebote?
- ▶ Welche Schlüsselaktivitäten erfordern unsere Distributionskanäle?
- ▶ Welche Schlüsselaktivitäten erfordern unsere Kundenbeziehungen?
- ▶ Welche Schlüsselaktivitäten erfordern unsere Einnahmequellen?

Quelle: Osterwalder & Pigneur, 2012



# Schlüsselressourcen sind die Güter, die zum Anbieten und Bereitstellen der anderen Elemente erforderlich sind

## BUSINESS MODEL CANVAS – SCHLÜSSELRESSOURCEN

Schlüsselressourcen können folgendermaßen kategorisiert werden:

- ▶ Physisch (Gebäude, Fahrzeuge, Maschinen, Systeme, etc.)
- ▶ Intellektuell (Marken, Firmenwissen, Patente, Partnerschaften, Kundenstammdaten, etc.)
- ▶ Menschlich
- ▶ Finanziell

Die zentralen Fragen dieses Arbeitsschritts sind:

- ▶ Welche Schlüsselressourcen erfordern unsere Wertangebote?
- ▶ Welche Schlüsselressourcen erfordern unsere Distributionskanäle?
- ▶ Welche Schlüsselressourcen erfordern unsere Kundenbeziehungen?
- ▶ Welche Schlüsselressourcen erfordern unsere Einnahmequellen?

Quelle: Osterwalder & Pigneur, 2012



# Ausgelagerte Aktivitäten und von außen bezogene Ressourcen verlangen nach Partnerschaften

## BUSINESS MODEL CANVAS – SCHLÜSSELPARTNERSCHAFTEN

### Wir können zwischen vier verschiedenen Arten von Partnerschaften unterscheiden

- ▶ Strategische Allianzen zwischen Nicht-Wettbewerbern,
- ▶ Coopetition: strategische Allianzen zwischen Wettbewerbern,
- ▶ Joint Ventures zur Entwicklung neuer Geschäfte,
- ▶ Käufer-Anbieter-Beziehungen zur Sicherung zuverlässiger Versorgung.

### Die zentralen Fragen dieses Arbeitsschritts sind:

- ▶ Wer sind unsere Schlüsselpartner?
- ▶ Wer sind unsere Schlüssellieferanten?
- ▶ Welche Schlüsselressourcen beziehen wir von Partnern?
- ▶ Welche Schlüsselaktivitäten üben Partner aus?

Quelle: Osterwalder & Pigneur, 2012



# Die Kostenstruktur ergibt sich aus den Kosten, die durch die anderen Elemente entstehen

## BUSINESS MODEL CANVAS – AUSGABEN/KOSTENSTRUKTUR

### Kostenstrukturen können folgende Merkmale aufweisen:

- ▶ Fixkosten (diese Kosten bleiben gleich, ungeachtet der mengenmäßig erstellen Güter oder Dienstleistungen, etwa Gebäudemieten)
- ▶ Variable Kosten (diese Kosten verändern sich proportional zum Umfang der produzierten Waren oder Dienstleistungen)
- ▶ Mengenvorteile (Kostenvorteile, die durch wachsende Produktionsmengen entstehen)
- ▶ Verbundvorteile (Kostenvorteile, die ein Unternehmen mit größerer betrieblicher Bandbreite genießt. Etwa Nutzung derselben Marketingaktivitäten oder Distributionskanäle für verschiedene Produkte/Dienstleistungen)

### Die zentralen Fragen dieses Arbeitsschritts sind:

- ▶ Welches sind die wichtigsten mit unserem Geschäftsmodell verbundenen Kosten?
- ▶ Welche Schlüsselressourcen sind am teuersten?
- ▶ Welche Schlüsselaktivitäten sind am teuersten?

Quelle: Osterwalder & Pigneur, 2012



# Einnahmequellen sind das Ergebnis von für Kunden erfolgreich angebotenen Wertangeboten

## BUSINESS MODEL CANVAS - EINNAHMEN

Es gibt verschiedene Möglichkeiten Einnahmequellen zu erschließen:

- ▶ Verkauf von Gütern
- ▶ Nutzungsgebühren
- ▶ Mitgliedsgebühren
- ▶ Verleih/Vermietung/Leasing
- ▶ Lizenzen
- ▶ Maklergebühren
- ▶ Werbung

Die zentralen Fragen dieses Arbeitsschritts sind:

- ▶ Für welche Werte sind unsere Kunden wirklich zu bezahlen bereit?
- ▶ Wofür bezahlen sie jetzt?
- ▶ Wie bezahlen sie jetzt?
- ▶ Wie würden sie gerne bezahlen?
- ▶ Wie viel trägt jede Einnahmequelle zum Gesamtumsatz bei?

Quelle: Osterwalder & Pigneur, 2012





# Schallmo unterscheidet sieben verschiedene Dimensionen bei der Darstellung von Geschäftsmodellen

## DIMENSIONEN VON GESCHÄFTSMODELLEN

### Geschäftsmodell-Vision

- ▶ Wie lässt sich das ideale Geschäftsmodell innerhalb einer Branche beschreiben und wie wird das bestehende Geschäftsmodell weiterentwickelt?

### Kundendimension

- ▶ Welche Kundensegmente sollen mit dem Geschäftsmodell erreicht werden und wie? Wie soll die Beziehung zu Kundensegmenten ausgestaltet werden?

### Nutzendimension

- ▶ Welcher Nutzen soll durch welche Leistungen für Kundensegmente gestiftet werden?

### Wertschöpfungsdimension

- ▶ Welche Ressourcen und Fähigkeiten sind notwendig, um die Leistungen zu erstellen und das Geschäftsmodell zu betreiben? Welche Prozesse sollen ausgeführt werden?

### Partnerdimension

- ▶ Welche Partner sind für das Geschäftsmodell notwendig? Wie soll mit den Partnern kommuniziert werden und wie sollen die Leistungen beschafft werden?

### Finanzdimension

- ▶ Welche Umsätze werden mit den Leistungen erzielt? Welche Kosten werden durch das Geschäftsmodell verursacht?

### Geschäftsmodell-Führung

- ▶ Welche kritischen Erfolgsfaktoren liegen für das Geschäftsmodell vor und wie lassen sich diese mittels Führungsgrößen operationalisieren?





# Nach Schallmo gibt es alternative Fragen im Rahmen der Kundensegmente

## LEITFRAGEN IM RAHMEN DER KUNDENSEGMENTE

- ▶ Welche Kundenbedürfnisse liegen vor und wie erfolgt auf dieser Basis die Bildung von Kundensegmenten?
- ▶ Welche Kundensegmente sollen als erstes bearbeitet werden?
- ▶ Welcher Nutzen soll für die Kundensegmente gestiftet werden und wie viel sind die Kunden bereit zu bezahlen?
- ▶ Welchen Wert haben die Kundensegmente für das Unternehmen und welche Kundensegmente sind am wichtigsten?



# Nach Schallmo gibt es alternative Fragen im Rahmen der Kundenkanäle

## LEITFRAGEN IM RAHMEN DER KUNDENKANÄLE

- ▶ Wie sind die Kommunikations- und Vertriebskanäle in die Prozesse (z.B. Anfrage, Beschaffung) der Kunden integriert?
- ▶ Mittels welcher Kommunikations- und Vertriebskanäle können viele Kunden erreicht werden?
- ▶ Mittels welcher Kommunikations- und Vertriebskanäle sollen die Kundensegmente erreicht werden?



# Nach Schallmo gibt es alternative Fragen im Rahmen der Kundenbeziehung

## LEITFRAGEN IM RAHMEN DER KUNDENBEZIEHUNG

- ▶ Wie können neue Kunden gewonnen und langfristig an das Unternehmen gebunden werden?
- ▶ Wie kostenintensiv sind die unterschiedlichen Formen der Kundenbeziehung?
- ▶ Welche Form der Kundenbeziehung ist besonders erfolgsversprechend?
- ▶ Welche Form der Kundenbeziehung soll vorliegen?



# Nach Schallmo gibt es alternative Fragen im Rahmen der Leistungen und des Nutzens

## LEITFRAGEN IM RAHMEN DER LEISTUNGEN UND DES NUTZENS

- ▶ Welche aktuellen und zukünftigen Bedürfnisse hat ein spezifisches Kundensegment und wie wichtig sind diese Bedürfnisse den jeweiligen Kundensegmenten?
- ▶ Welcher Nutzen soll je Kundensegment gestiftet werden und wie soll dieser Nutzen in einem Nutzenversprechen ausformuliert werden?
- ▶ Welche Produkte und Dienstleistungen sind notwendig, um den Nutzen zu stiften und das Nutzenversprechen zu erfüllen?
- ▶ Welcher Nutzen soll für die beteiligten Partner gestiftet werden?
- ▶ Wie werden Kunden mit der Marke, den Leistungen und dem damit erzeugten Nutzen begeistert?



# Nach Schallmo gibt es alternative Fragen im Rahmen der Ressourcen und Fähigkeiten

## LEITFRAGEN IM RAHMEN DER RESSOURCEN UND FÄHIGKEITEN

- ▶ Welche Ressourcen und Fähigkeiten sind für die Stiftung des Nutzens notwendig und in welcher Form und woher müssen diese Ressourcen und Fähigkeiten beschafft werden?
- ▶ Welche Ressourcen und Fähigkeiten sind für das Geschäftsmodell erfolgskritisch und welche einzigartig?
- ▶ Wie sollen die Ressourcen und Fähigkeiten von Partnern in das Geschäftsmodell integriert werden?



## LEITFRAGEN IM RAHMEN DER PROZESSE

- ▶ Wie gestaltet sich die gesamte Wertschöpfungskette der Industrie/Branche und welche Position soll innerhalb dieser Wertschöpfungskette eingenommen werden?
- ▶ Welche Prozesse sind für die Erfüllung des Nutzenversprechens notwendig?
- ▶ Welche Prozesse sind für die Bereitstellung von Kanälen und die Pflege von Kundenbeziehungen notwendig?
- ▶ Welche Prozesse sollen dabei von Partnern ausgeführt werden und wie erfolgt die Verknüpfung mit Partnern?



# Nach Schallmo gibt es alternative Fragen im Rahmen der Partnerschaften

## LEITFRAGEN IM RAHMEN DER PARTNER

- ▶ Welche Partner sind für das Geschäftsmodell notwendig?
- ▶ Welche Ressourcen und Fähigkeiten sollen von den Partnern bereitgestellt werden?
- ▶ Welche Partner sind in die Wertschöpfungskette integriert und welche Prozesse sollen die Partner ausführen?
- ▶ Welche Kundenkanäle können durch die Partner erschlossen werden?
- ▶ Wie sollen Partner bei der Erfüllung des Nutzenversprechens unterstützen?





## LEITFRAGEN IM RAHMEN DER PARTNERKANÄLE

- ▶ Über welche Kommunikations- und Beschaffungskanäle sollen Partner erreicht werden?

- ▶ Welche Kommunikations- und Beschaffungskanäle sind besonders erfolgsversprechend und kostengünstig?



# Nach Schallmo gibt es alternative Fragen im Rahmen der Partnerbeziehung

## LEITFRAGEN IM RAHMEN DER PARTNERBEZIEHUNG

- ▶ Welche Form der Partnerbeziehung ist besonders erfolgsversprechend?
- ▶ Wie kostenintensiv sind unterschiedliche Formen der Partnerbeziehung?
- ▶ Welche Form der Beziehung soll zu Partnern aufgebaut werden und wie erfolgt die Zusammenarbeit mit den Partnern?



# Nach Schallmo gibt es alternative Fragen im Rahmen der Umsätze und Einnahmen

## LEITFRAGEN IM RAHMEN DER UMSÄTZE

- ▶ Für welchen Nutzen sind die Kunden bereit zu bezahlen und wie viel sind Kunden bereit zu bezahlen?
- ▶ Wie kann der gestiftete Nutzen in Form von Umsätzen abgeschöpft werden?
- ▶ Für welche Leistungen (Produkte und Dienstleistungen) können Umsätze generiert werden?
- ▶ Wie soll der Umsatzmechanismus (z.B. Mietgebühr je Minute) für die Kundensegmente ausgestaltet werden?



# Nach Schallmo gibt es alternative Fragen im Rahmen der Kosten und Kostenstruktur

## LEITFRAGEN IM RAHMEN DER KOSTEN

- ▶ Welche Kosten werden während des Betriebs des Geschäftsmodells und innerhalb der jeweiligen Geschäftsmodell-Elemente entstehen und welche Kosten sind wesentlich?
- ▶ Welche Ressourcen, Fähigkeiten und Prozesse werden dabei welche Kosten und in welcher Höhe Kosten verursachen?
- ▶ Durch welche Faktoren (z.B. Menge, Preise) wird die Kostenstruktur beeinflusst?
- ▶ Wie soll der Kostenmechanismus (z.B. die Zahlung einer Nutzungsgebühr) mit den Partnern ausgestaltet werden?



# Nach Schallmo gibt es alternative Fragen im Rahmen der Geschäftsmodell-Führung

## LEITFRAGEN IM RAHMEN DER GESCHÄFTSMODELL-FÜHRUNG

- ▶ Welche kritischen Erfolgsfaktoren liegen für das gesamte Geschäftsmodell bzw. je Geschäftsmodell-Dimension vor?
- ▶ Welche Quellen liegen für die Umsatzgenerierung und die Nutzenstiftung vor und welche kritischen Erfolgsfaktoren beeinflussen jeweils diese Quellen?
- ▶ Wie beeinflussen sich die kritischen Erfolgsfaktoren untereinander? Wie verstärken sich die kritischen Erfolgsfaktoren gegenseitig? Wie kann die Beeinflussung und die gegenseitige Verstärkung der kritischen Erfolgsfaktoren in einem Wirkungsnetz dargestellt werden?
- ▶ Wie können kritische Erfolgsfaktoren mit Hilfe von Führungsgrößen operationalisiert werden, um das Geschäftsmodell zu steuern?



# Für eine optimale Geschäftsmodellentwicklung müssen verschiedene Kernprinzipien berücksichtigt werden

## KERNPRINZIPIEN BEI GESCHÄFTSMODELLINNOVATIONEN

### Kundenintegration

Berücksichtigung der relevanten Kundenbedürfnisse und -bedarfe und Testen von Geschäftsmodellen mit Kunden

### Expertenintegration

Wissen von Experten für die Entwicklung von Vorgehen und Geschäftsmodellen nutzen

### Entwicklungen scouten

Integration von Entwicklungen in der Mikro- und Makro-Umwelt für die Ausgestaltung von Geschäftsmodellen

### Technologien scouten

Berücksichtigung von Technologien, die das Geschäftsmodell unterstützen können

### Literatur sichten

Methodisches Vorgehen und Wissen aus der Literatur aufnehmen zur Verbesserung der Geschäftsmodellinnovation

### Beschreibungsraster

Ein einheitliches Beschreibungsraster für Geschäftsmodellinnovationen schafft Standardisierung und Vergleichbarkeit

### Ideenvielfalt

Eine Vielfalt von vor allem auch radikalen Ideen braucht es um wirklich neue Geschäftsmodelle entwickeln zu können

### Visualisierung

Visualisierungstechniken helfen bei der Kollaboration und bei der Entfaltung von Kreativität

### Phasen

Auch die nachgelagerten Phasen, nach der Geschäftsmodellentwicklung, Implementierung und Erweiterung sind mitzudenken.

### Iterationen

Rückkopplungsschleifen, Testungen und iteratives (Weiter-)Entwickeln des Geschäftsmodells ermöglicht bessere Resultate.





# Geschäftsmodellentwicklung vollzieht sich in verschiedenen Phasen, die es zu unterscheiden gilt

## PHASEN DER GESCHÄFTSMODELLENTWICKLUNG

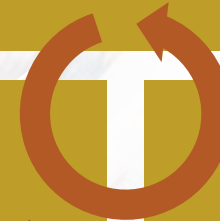
Gestaltung von neuen, kundenorientierten Produkten und Dienstleistungen

Design Thinking



Ausgestaltung und Testen von Geschäftsmodellen

Lean Startup & Business Model Canvas



Ausgehend von einem bestehenden Geschäftsmodell:  
Gestaltung kundenorientierter Prozesse

Customer Journey

Ausgehend von einem bestehenden Geschäftsmodell:  
Gestaltung eines digitalisierten Geschäftsmodells

Trend- und Technologiescouting



# Unternehmen kämpfen mit zunehmender Verschärfung des Wettbewerbs- und Marktumfeldes

## BEISPIELE FÜR GESCHÄFTSMODELLINNOVATIONEN

Xerox

- ▶ Neuartige Kopiermaschine, die mit normalem Papier funktioniert.
- ▶ Die Anschaffung der Maschine war allerdings viel teurer als herkömmliche Kopiermaschinen
- ▶ Innovation: Anstatt die Maschinen zu verkaufen, wurden diese mit einem Kopierfreivolumen vermietet

RollsRoyce

- ▶ Für Fluggesellschaften ist die Wartung von Turbinen aufwändig und lästig
- ▶ Außerdem sind Turbinen in der Anschaffung und Wartung sehr teuer
- ▶ Vermietung der Turbinen je Stunde inklusive Wartung und Verfügbarkeitsgarantie

Betreut.de

- ▶ Die Suche von Betreuungsangeboten gestaltet sich oft schwierig. Eine Übersicht über die verschiedenen Angebote gab es lange Zeit nicht. Auch nicht die Möglichkeit von Privatpersonen, sich mit Ihren Angeboten neben etablierten Anbietern zu positionieren
- ▶ Innovation: Eine Plattform mit Anbietervergleich





In einem Geschäftsmodell stecken viele verschiedene Annahmen mit unterschiedlichem Risiko. Testen Sie zuerst die Risikoreichste!

## IDENTIFIZIERUNG DER RISIKOREICHSTEN ANNAHME

**Bereits validiert**  
Validierte Annahmen und bekannte Fakten



gering

Auswirkung auf unsere Idee

hoch

**Risikoreichste Annahme**  
Es gibt nur eine risikoreichste Annahme!



[www.philiomondo.de](http://www.philiomondo.de)



Nur durch Experimente im „realen Leben“ können wir erfahren, ob unser Geschäftsmodell funktioniert und lernen

## HYPOTHESEN ÜBER EXPERIMENTE TESTEN

### Risikoreichste Annahme

Was ist die risikoreichste Annahme, die getestet werden soll? Warum ist sie so wichtig?

### Falsifizierbare Hypothese

Entwickle die Hypothese

**Wir glauben, dass...** <spezifische testbares Verhalten>

**Dies führt zu...** <spezifisches messbares Ergebnis>

**Innerhalb...** <Zeitfenster>

### Aufbau des Experiments

Welche Art von Experiment wird durchgeführt? Was wird gemessen? Wie oft wird das Experiment durchgeführt?

### Ergebnisse

Welche quantitativen und/oder qualitativen Ergebnisse haben wir erzielt?

### Schlussfolgerung

Bestätigen die Ergebnisse die Hypothese? Widerlegen die Ergebnisse die Hypothese? War das Ergebnisausreichend deutlich und klar?

- Hypothese bestätigt
- Hypothese widerlegt
- Unentscheidbar

### Nächste Schritte und weitere Vorgehensweise

Was ist der nächste Schritt? Was passiert als nächstes?

Experiment Canvas

phillomondo  
MAKING GREAT OPPORTUNITIES

www.phillomondo.de



# Das Feedback des Nutzers ist Gold wert für die Weiterentwicklung des Geschäftsmodells und muss systematisch erfasst werden

## FEEDBACK DER NUTZER ERFASSEN

Feedback der Nutzer erfassen

Projektname:

Nutzername:

Datum:

Das Gefällt

Dinge, die dem Nutzer gefallen oder die erwähnenswert sind

Das wird gewünscht

Konstruktive Kritik des Nutzers



Fragen

die bei der Erfahrung aufgetaucht sind

Ideen

Die bei der Erfahrung oder Präsentation entwickelt wurden





# Osterwalder & Pigneur unterscheiden fünf grundlegende Geschäftsmodellmuster von Unternehmen


## GESCHÄFTSMODELLMUSTER IM ÜBERBLICK

	Entflochtene GMs	Long-Tail-Modelle	Multi-Sided Platforms	Free	Open Business Models
Kontext	Ein integriertes Modell verbindet Infrastruktur-Management, Produktinnovation und Kundenbeziehungen unter einem Dach.	Das Wertangebot zielt nur auf die gewinnträchtigsten Kunden ab.	Ein Wertangebot richtet sich an ein Kundensegment.	Ein hochwertiges, kostspieliges Wertangebot richtet sich nur an zahlende Kunden.	F&E-Ressourcen und Schlüsselaktivitäten konzentrieren sich intern: <ul style="list-style-type: none"> <li>Ideen werden nur „im Haus“ entwickelt</li> <li>Ergebnisse werden nur „im Haus“ genutzt</li> </ul>
Herausforderung	Die Kosten sind hoch. Mehrere widerstreitende Organisationskulturen sind in einer Einheit zusammengefasst, was zu unerwünschten Kompromissen führt.	Das Anvisieren weniger gewinnträchtiger Segmente mit speziellen Wertangeboten ist zu kostspielig.	Dem Unternehmen gelingt es nicht, potentielle neue Kunden zu akquirieren, die an einem Zugang zu bestehenden Kundstamm interessiert sind (z.B. Spieleentwickler, die Konsolennutzer erreichen wollen).	Der hohe Preis schreckt Kunden ab.	F&E ist kostspielig und/oder die Produktivität sinkt.
Lösung (Danach)	Das Geschäft wird in drei verschiedene, aber einander ergänzende Modelle entflochten, die sich mit Infrastrukturmanagement, Produktinnovation und Kundenbeziehungen beschäftigen.	Das neue oder zusätzliche Wertangebot richtet sich an eine große Zahl früher weniger gewinnträchtiger Nischenkundensegmente – die zusammengenommen Gewinn abwerfen.	Es wird ein Wertangebot hinzugefügt, das „Zugang bietet“ zu einer bestehenden Kundenbasis des Unternehmens (z.B. ein Hersteller von Spielekonsolen bietet Softwareentwicklern Zugang zu seinen Nutzern).	Mehrere Wertangebote werden verschiedenen Kundensegmenten mit unterschiedlichen Einnahmequellen unterbreitet, von denen eines kostenlos (oder sehr preiswert) ist.	Interne F&E-Ressourcen und Aktivitäten werden durch den Einsatz externer Partner ausgenutzt. Interne F&E-Ergebnisse werden in ein Wertangebot umgewandelt und interessierten Kundensegmenten angeboten.
Grundprinzip	Verbesserungen der IT- und Management-Tools ermöglichen das Trennen und Koordinieren verschiedener Geschäftsmodelle zu geringeren Kosten, wodurch unerwünschte Kompromisse eliminiert werden.	Verbesserungen des IT- und Betriebsmanagements ermöglichen maßgeschneiderte Wertangebote an eine sehr große Zahl neuer Kunden zu geringen Kosten.	Ein Vermittler, der eine Plattform zwischen zwei oder mehreren Kundensegmenten betreibt fügt dem Ausgangsmodell Einnahmequelle hinzu.	Nichtzahlende Kundensegmente werden von zahlenden Kunden subventioniert, um die größtmögliche Zahl an Nutzern anzulocken.	F&E-Akquise von externen Quellen kann weniger teuer sein und zu geringeren Produkteinführungszeiten führen. Ungenutzte Innovationen haben das Potential, mehr Umsatz zu bringen, wenn sie nach außen verkauft werden.
Beispiele	Privatbanken, Mobilfunkanbieter	Verlagsbranche (Lulu.com), LEGO	Google, Spielkonsolen von Nintendo, Sony, Microsoft Apple iPod, iTunes, iPhone	Werbung und Zeitungen Metro Flickr Open Source Red Hat Skype Gillette Rasierklingen	Procter & Gamble GlaxoSmithKline InnoCentive

(Quelle: Osterwalder & Pigneur 2011)



*Authentisch lebendige  
Organisationen gestalten*

phil!omondo®  Björn Schmitz  
bjoern.schmitz@philiomondo.de  
www.philiomondo.de