



[thema]  
geschäfts-  
modell-  
beschreibung  
und innovation

freiraum  
für  
impulsgeber  
unternehmer  
visionäre  
herausforderer  
spielveränderer

# HANDOUT

[veranstaltung]  
von und mit  
florian brandhoff  
katja peteratzinger

# Inspiration für mehr und bessere Geschäfte

## [THEMA] GESCHÄFTSMODELL- BESCHREIBUNG UND INNOVATION



von und mit  
**KATJA  
PETERATZINGER**



PETERATZINGER-PUBLISHING  
**KOMMUNIKATION UND MEDIEN**  
Mainzer Landstraße 50  
65597 Hünfelden-Kirberg  
Tel.: [0 64 38] 9 10 97  
info@peteratzinger-publishing.de  
www.peteratzinger-publishing.de

und  
**FLORIAN  
BRANDHOFF**



UNTERNEHMENSBERATUNG BRANDHOFF  
Sintersbacher Straße 2  
65597 Hünfelden-Kirberg  
Tel.: [0 64 38] 92 51 11  
f.brandhoff@ub-brandhoff.de  
www.ub-brandhoff.de

## BEGRÜSSUNG DER TEILNEHMER

Guten Tag und herzlich willkommen bei dieser Veranstaltung.

Was ist eigentlich ein „Geschäftsmodell“ und wie geht Geschäftsmodell-Innovation? Wie mache ich dieses Thema zum Erfolgsmotor für mein Unternehmen? – Wie jeder Landwirt gute Weiden braucht und jeder Metzger scharfe Klingen, so benötigen Unternehmer und Führungskräfte funktionierende

Werkzeuge für Geschäftsmodellinnovation. Genau mit diesen Fragen und entsprechenden Lösungsansätzen beschäftigen wir uns heute.

Dabei beleuchten wir die wichtigsten Ansätze aus Forschung und Praxis zu diesem Thema und stellen zunächst nützliche und praktikable Tools vor, um Geschäftsmodelle zu beschreiben. Wir analysieren was Geschäftsmodelle sind

und zeigen, wie die Entwicklung eines Geschäftsmodells aussehen kann. Sie werden überrascht sein, wie wir die Entwicklung eines Geschäftsmodells visuell aufbereiten.

Danach gehen wir über zum spannenden Feld der Innovation. Wir geben Infos über die Grundlagen und Begrifflichkeiten, bringen Beispiele bekannter Unternehmen und kommen dann zu den Werkzeugen, mit denen Sie selbst Geschäftsmodellinnovationen in Ihrem Unternehmen vorantreiben können.

In lockerer Diskussion lassen wir das Gehörte Revue passieren und tauschen Gedanken aus. Vielleicht haben Sie ja auch die eine oder andere konkrete Frage mitgebracht oder während des Vortrags tauchen Rückfragen auf – für all das werden wir uns ausreichend Zeit nehmen.

Die beschriebenen Tools und Methoden wurden entwickelt u.a. von Alex Osterwalder und Yves Pigneur (BMC) und Oliver Gassman und Team an der Universität St. Gallen (BMN)

## UNTERNEHMERABENDE AM RUNDEN TISCH: WAS IST DAS?

Mit den Unternehmerabenden möchten wir ein Ideen- und Gesprächsforum anbieten, bei dem Sie als unsere Gäste und auch wir, neue Impulse für mehr und bessere Geschäfte finden.

Was genau heißt das? Es geht uns darum, mit fundierten und kompakt aufbereiteten Informationen aus unseren Fachbereichen Ihren Erfolg bei der Gründung eines neuen Unternehmens oder bei der Führung eines schon bestehenden Unternehmens zu unterstützen.

Unsere Themen sind Marketing, Strategie & Konzeption, Unternehmensführung, Markenaufbau & -führung, Kreativität & Gestaltung sowie Organisationsentwicklung.

Wir möchten Antworten auf Ihre Fragen liefern.

Zum Beispiel: Was ist (m)ein Geschäftsmodell? Wie finden wir

unsere Strategie? Wie komme ich zu einem guten Kommunikationskonzept? Wie definiere ich meine/ unsere Alleinstellungsmerkmale? Was macht Webseiten erfolgreich? Wie erstelle ich einen Marketingplan? Wie regle ich die Unternehmensnachfolge? Wie funktionieren neue Finanzierungsmodelle wie Crowdfunding u.v.m.

Es ist uns wichtig, praxisnahe, umsetzbare Lösungen und innovative Ansätze aufzuzeigen für die Fortentwicklung Ihres Betriebes und für Ihren persönlichen Erfolg als Unternehmer, Manager oder Mitarbeiter.

Die Unternehmerabende finden regelmäßig statt.

Bei allen Themen gibt es ausreichend Raum für Ihre konkrete Anliegen und persönlichen Austausch.

Sie sind dazu herzlich eingeladen.

### ROUNDTABLE-INITIATIVE: WAS IST DAS GENAU?

Ideen- und Gesprächsforum

*Inspiration für mehr und bessere Geschäfte*

Unsere Themen sind:

Marketing, Strategie & Konzeption, Unternehmensführung, Markenaufbau & -führung, Kreativität & Gestaltung, Organisationsentwicklung.

### ROUNDTABLE: WAS IST DAS GENAU?

Antworten auf Ihre Fragen

Was ist (m)ein **Geschäftsmodell**? Wie finden wir unsere **Strategie**? Wie komme ich zu einem **Kommunikationskonzept**? Wie definiere ich **Alleinstellungsmerkmale**? Was macht **Webseiten** erfolgreich? Wozu brauche ich einen **Marketingplan**? Wie regle ich die **Unternehmensnachfolge**? Neue **Finanzierungsmodelle** wie z.B. **Crowdfunding**

Umsetzbare Lösungen und innovative Ansätze

... für die Fortentwicklung Ihres Betriebes und für Ihren persönlichen Erfolg.

## VORSTELLUNG DER GASTGEBER

### **Katja Peteratzinger**

hat ein Diplom in Internationaler Betriebswirtschaft mit Schwerpunkt Marketing der Hochschule Darmstadt.

Sie ist Expertin Marketingberatung, Medienproduktion und Mediapublishing.

Peteratzinger-Publishing erstellt Strategie- und Medienkonzepte, entwickelt und realisiert Print- und Onlinemedien für Unternehmen, Institutionen und Verlage.

Ein Schwerpunkt sind Kommunikationsmaßnahmen im Marketing von Unternehmen. Dabei geht es um das Erscheinungsbild von Unternehmen (Logo, Claim, Hausfarben, Bildsprache, Klang) ebenso, wie um Print- und Onlinemedien eines Betriebes (Prospekte, Flyer, Imagebroschüren, Magazine, Apps, Webseiten).

Katja Peteratzinger ist Mitglied der AKEP-Kommission (Arbeitskreis Elektronisches Publizieren) des Börsenvereins des Deutschen Buchhandels, welche sehr intensiv am Thema „Geschäftsmodellentwicklung und -innovation für Verlage“ arbeitet.

Sie ist Gründungsmitglied und Beraterin einiger hiesiger Gewerbevereine, u. a. Konzeptionerin und Pressesprecherin des Gewerbevereins Hünfelden e.V.

Katja Peteratzinger schreibt den Blog „Rebelinos Marketingtherapie“ – <http://peteratzinger.wordpress.com>

#### VORSTELLUNG

##### **Katja Peteratzinger**

Diplom in **Internationaler Betriebswirtschaft mit Schwerpunkt Marketing** der Hochschule Darmstadt

Seit über 20 Jahren Expertin für Marketing, Kommunikations- und Medienkonzepte, Gestaltung und Medienproduktion.

Mitglied der AKEP-Kommission im Börsenvereins des Deutschen Buchhandels zum Thema »Geschäftsmodellentwicklung und -innovation für Verlage«.

Gründungsmitglied und Beraterin einiger hiesiger Gewerbevereine

### **Florian Brandhoff**

ist als Unternehmensberater selbstständig tätig und nutzt seine langjährige Beratungserfahrung, die er im Rahmen seiner weiteren Tätigkeit als Teamleiter der Steuerkanzlei seiner Familie erwerben konnte.

Seine Tätigkeitsschwerpunkte sind die Beratung von kleinen und mittelgroßen Unternehmen (KMU) in Bezug auf Strategie, Unternehmensführung und Organisationsstruktur sowie Unterstützung beim Bankgespräch. Sein größtes Projekt bisher war die Optimierung und Begleitung der Restrukturierung der Finanzabteilung eines mittelständischen Unternehmens mit mehr als 140 Mitarbeitern.

Er ist Teamleiter im Steuerbüro seiner Familie, das seit 1951 besteht. Seit 1994 betreut er – neben seinen internen Aufgaben wie Kanzlei-Management, Qualitätssicherung, Marketing und Internetpräsenz – überwiegend Firmenmandate (KMU) und hat langjährige Beratungserfahrung in allen Kernbereichen einer Full-Service-Steuerkanzlei.

#### VORSTELLUNG

##### **Florian Brandhoff**

Seit 2011 **Unternehmensberater**

Tätigkeitsschwerpunkte sind Strategie | Unternehmensführung | Organisationsaufbau sowie Unterstützung beim Bankgespräch.

Seit 1994 **Teamleiter im Steuerbüro Brandhoff**

Kanzlei-Management, Qualitätssicherung, Marketing und Internetpräsenz | Firmenmandat-Betreuung in allen Kernbereichen einer Full-Service-Steuerkanzlei

Seine Kernkompetenzen liegen hier vor allem im Bereich Rechnungswesen, Bilanzierung, steuerliche und betriebswirtschaftliche Gestaltungsberatung sowie dem unterjährigen Controlling.

### **Teilnehmer**

Wir möchten Sie herzlich bitten, sich der Runde ebenfalls vorzustellen und uns vielleicht kurz in 1–2 Sätzen Ihre Erwartungen an diesen Unternehmerabend mitzuteilen ...

# DEFINITION: WAS BEDEUTET GESCHÄFTSMODELL?

Geschäftsmodelle bezeichnet man auch als „Geschäftskonzept“ oder englisch „Business Model“. Es existieren teils sehr unterschiedliche Definitionen, was ein Geschäftsmodell eigentlich ist. Wenn wir heute beim Roundtable das Schlagwort „Geschäftsmodell“ benutzen, meinen wir damit die Ableitung von Strategien für ein gewinnorientiertes Unternehmen.

## DEFINITIONEN

Nach Osterwalder/Pigneur können Geschäftsmodelle wie folgt definiert werden: „Ein Geschäftsmodell beschreibt das Grundprinzip, nach dem eine Organisation Werte schafft, vermittelt und erfasst“.\*

„Ein Geschäftsmodell ist nichts anderes als eine mögliche Sichtweise auf Unternehmen und eine Beschreibung, wie ein Unternehmen funktioniert“.\*\*

## AUF DEN PUNKT

Geschäftsmodelle verfolgen das Ziel, für Kunden einen Nutzen zu generieren. Kunden entscheiden sich nämlich besonders dann für ein Produkt, wenn es Ihnen einen besonderen Nutzen oder Vorteil verschafft.

## AM ENDE DES TAGES

Wenn wir uns also von der Auslegung der Definition lösen, sehen wir ein Geschäftsmodell also immer als eine Art Analyse- und Beschreibungselement.

## STRATEGIE? – ES KOMMT DARAUF AN

Man möchte meinen, dass wer ein Geschäftsmodell besitzt, auch eine Strategie hat. Diese (automatische) Verknüpfung ist aber keineswegs zwangsläufig, denn jedes Unternehmen hat ein Geschäftsmodell, aber nicht zwangsläufig ein erfolgreiches! (Ein Beispiel für ein nicht [mehr] zukunftsweisendes Geschäftsmodell: „Faxgeräte bauen und verkaufen“).

## BESCHREIBUNGSELEMENT vs STRATEGIE

Jeder Bäcker oder Metzger hat ein Geschäftsmodell. Es lautet üblicherweise: Verkauf von Frischwaren aus eigener Fertigung an Endkunden über den Distributionskanal „Laden“.

Ein Geschäftsmodell zu haben ist aber längst noch keine Strategie. Es ist lediglich ein Beschreibungselement. Schließlich haben viele Bäcker und Metzger dieses Geschäftsmodell ohne sich vom Konkurrenten zu unterscheiden.

Eine bewusste Veränderung am Geschäftsmodell kann allerdings sehr wohl eine Strategie sein. Dazu muss ein Unternehmen Teile seines Geschäftsmodells so verändern, dass es sich gegenüber seinen Mitbewerbern deutlich differenzieren kann.

Bleiben wir beim Beispiel des Metzgers: Um sich

## DEFINITION GESCHÄFTSMODELL

**»Ein Geschäftsmodell beschreibt das Grundprinzip, nach dem eine Organisation Werte schafft, vermittelt und erfasst.«**

(Osterwalder/Pigneur 2010, campus, Business Model Generation, S. 18)

## DEFINITION GESCHÄFTSMODELL

**»Ein Geschäftsmodell ist nichts anderes als eine mögliche Sichtweise auf Unternehmen und eine Beschreibung, wie ein Unternehmen funktioniert.«**

(Stähler, Quelle: [www.business-model-innovation.com/definitionen](http://www.business-model-innovation.com/definitionen))

neue Geschäftsfelder zu erschließen und Synergien im Einkauf zu nutzen, könnte er die Fertigung von Hundefutter in Dosen

ins Programm nehmen und diese über einen Onlineshop deutschland- oder europaweit vertreiben.

\* zitiert nach: Alexander Osterwalder, Yves Pigneur: *Business Model Generation*, S. 18, campus verlag 2011)

\*\* zitiert nach Patrick Stähler, [www.business-model-innovation.com/definitionen](http://www.business-model-innovation.com/definitionen)

# WAS IST EIGENTLICH EIN GESCHÄFTSMODELL?

Jedes Unternehmen will Kunden gewinnen. Am besten gelingt das, wenn es für seine Kunden Mehrwerte bietet und Kundenprobleme löst. Kunden entscheiden sich für ein Produkt, wenn es ihnen einen besonderen Nutzen oder Vorteil verschafft.

Der Kunde steht dabei im Mittelpunkt.

**Mit unserem heutigen Roundtable wollen wir Ihnen eine Methode bzw. ein Tool vorstellen, mit dem sich eigene und andere Geschäftsmodelle sehr einfach analysieren und beschreiben lassen.**

**Es handelt sich dabei um eine visualisierte Form, die ein sehr übersichtliches Konzept Ihres Geschäftsmodells zum Ergebnis hat:**

>> **Die Business Model Canvas** nach Osterwalder/Pigneur\*.

Diese setzt sich aus 9 Bausteinen zusammen:

## 1. Kundensegment

Wen wollen Sie erreichen? Ist Ihr Geschäftsmodell für den Massenmarkt geeignet oder bedienen Sie eine besondere Nische? Eine Aufteilung kann auch nach Kundenbereichen erfolgen, die nicht miteinander zusammenhängen.

## 2. Wertangebote

Was ist der Mehrwert, den Sie bieten? Welches Kundenproblem lösen Sie? Beispiel: Sie bringen eine bessere Leistung als Ihre

Mitbewerber. Die Kauferschaft ist besonders angenehm. Der Preis ist heiß. Bei Ihrem Angebot handelt es sich um ein Statussymbol, wie z. B. bei Ferrari. Ihre Leistung/Ihr Angebot ist immer verfügbar.

## 3. Kanäle

Wie erreichen Sie mit Ihren Wertangeboten nun Ihr Kundensegment? Durch Aufmerksamkeit, die die Verkaufsabteilung nach und während des Verkaufs vermittelt. Zum Beispiel durch eine gut gestaltete Website, über die Ihre Produkte auch online gekauft werden können.

## 4. Kundenbeziehungen

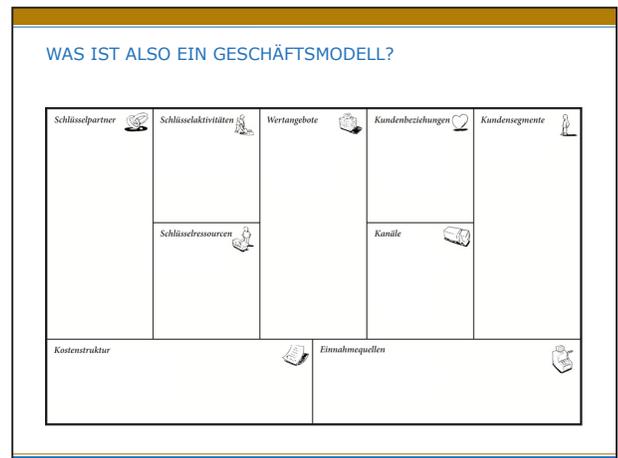
Wie sehen Ihre Kundenbeziehungen aus? Betreuen Sie Ihre Kunden persönlich z. B. durch Kundenberater oder gibt es Selbstbedienung? Mitbeteiligung ist vor allem im Internet ein wichtiger Baustein (YouTube, Wordpress)

## 5. Einnahmequellen

Verkaufen Sie Gegenstände? Bieten Sie Leistungen gegen Nutzungsgebühr (Bill Gates)? Verleihen Sie Dinge nur? Lizenzen verleihen ist auch eine Variante, die die Einnahmequelle schützt.

## 6. Schlüsselressourcen

Hier erstellen Sie Ihre Gegenstände und Dienstleistungen, die Sie anschließend vertreiben wollen und die zum Bereitstellen Ihres Wertangebotes notwendig sind, z. B. Gebäude, Fahrzeuge, Maschinen, Händler. Immaterielle Ressourcen sind



z. B. Marken, Firmen-Know-How, Patente, Kundenstammdaten. Aber auch (die richtigen) Mitarbeiter und finanzielle Ressourcen sind notwendig, da viele Geschäftsmodelle erhebliche Vorleistungen erfordern.

## 7. Schlüsselaktivitäten

„Die richtigen Dinge tun“ (und „die Dinge richtig tun“) Industrie: Herstellung und Auslieferung der Produkte / Dienstleistung: Entwicklung von Lösungen individueller Kundenprobleme -> Fortbildungsstrategie erforderlich

## 8. Schlüsselpartnerschaften

Gute Lieferantenbeziehungen ermöglichen eine gezielte Verhandlung von Mengenrabatten und Lieferzeit-Vorteilen gegenüber Mitbewerbern, Kostenmanagement ist vielfach unterschätzt. Durch Lieferanten-Partnerschaften und Kooperation mit Wettbewerbern können Risiken und Unsicherheiten abgedeckt werden. Dabei geht es nicht darum,

alle Ressourcen zu binden. Das ist selbst Marktführern nur selten möglich. Vielmehr sollten hier die Kernpartnerschaften herausgefiltert werden, die für das Unternehmen am relevantesten sind.

## 9. Kostenstruktur

Kostenbewusstsein ohne zu große Einschränkungen bei der Qualität. Das geht am besten über die Steuerung der Fixkosten, die am besten planbar sind. Variable Kosten steigen mit dem produzierten Waren-/Dienstleistungsumfang und können so mit vorteilhaften Mengenrabatten (siehe Punkt 8. Schlüsselpartnerschaften) profitabel gemacht werden.

Dieses Modell haben wir Ihnen ausgedruckt, so dass Sie sich darauf Vermerke machen und anschließend in der Diskussionsrunde über einzelne Elemente und deren Inhalte sprechen können.

\* A. Osterwalder/Y. Pigneur, in: *Business Model Generation*, 2011 Campus Verlag GmbH, a.a.O.

# BEISPIELE FÜR UMWÄLENDE GESCHÄFTSMODELLE DER VERGANGENHEIT

Wirklich innovative, umwälzende Geschäftsmodelle „im strategischen Sinne“ verändern die Wettbewerbsregeln einer ganzen Branche substantiell und sind dazu geeignet, sogar völlig neue Branchen zu schaffen.

Hier einige Beispiele:

1. Als 1950 die Gründer des Diners Clubs die **Kreditkarte als Zahlungsmittel** einführten, war dies eine Geschäftsmodellinnovation. Ein neues Geschäftsmodell trat auf den Plan, aus dem auch eine völlig neue Branche entstanden ist. **Zu den bis dahin gängigen Abrechnungsmodellen wie „kaufen“, „mieten“ oder „Ratenkauf“ kam nun die Zahlung per Kreditkarte hinzu.**

Dasselbe gilt für Leasing als Anschaffungsmodell für Firmen-PKW und für Fotokopierer-Leasing und dem Pro-Kopie-Bezahlsystem.

2. Der althergebrachte Verkauf von Möbeln und Einrichtungsgegenständen an Privatkunden wurde durch die Geschäftsmodellinnovation von IKEA vollkommen neu gedacht und revolutioniert, mit dem uns allen bekanntem Erfolg.

**Das Prinzip: Trendige Designermöbel in großer Vielfalt und Farbauswahl aber für kleines Budget anbieten, zum selbst zusammenstellen, selbst zusammenbauen und zum selbstabholen.**

UMWÄLENDE GESCHÄFTSMODELLE

seit 1950

**Kreditkarte als Zahlungsmittel**



ergänzt die Abrechnungsmodelle »mieten«, »kaufen« oder »leasen«

3. Freemium als Geschäftsmodell ist ein weiteres Beispiel.

Der Begriff ist eine Kombination aus „Free“ und „Premium“. **Es geht dabei um die Kombination eines kostenlosen Basisdienstes mit einem bezahlten Premium-Angebot.**

Bekannter Vertreter ist das Unternehmen Skype. Es liefert weltweit, kostenlose Telefonie an eine große Basis von Gratisnutzern. Mit bezahlten Premiumdiensten einer deutlich kleineren Anzahl zahlender Kunden verdient das Unternehmen Geld.

Das innovative Geschäftsmodell baut auf der sog. Peer-To-Peer-Technologie auf und zwang die traditionellen Telefonanbieter dazu, ihre Preise zu senken. Skype ist heute das größte Telefonunternehmen der Welt.

**Newcomer fordern die alte Garde heraus und diese versucht z. T. fieberhaft sich neu zu erfinden, um überleben zu können.**

Besonders durch den technologischen Wandel der letzten Jahre sind riesige Chancen für neue, digitale Geschäftsmodelle entstanden,

die wg. der technischen Gegebenheiten des Internets möglich wurden und die z. T. ohne besondere Investitionshürden oder Distributionskosten im Internet umgesetzt werden können und zu relevanten Erlösmodellen werden.

Einige Beispiele:

1. Das Unternehmen Apple lehrte mit dem iPod und dem digitalen Angebot **iTunes** der Plattenindustrie das Fürchten und machte sie (fast) überflüssig. Die CD-Verkäufe sind schnell dramatisch gesunken.

**Musik wird direkt aus dem Netz auf das Endgerät wie iPod oder iPhone geladen.** Bei iTunes zahlt der Kunde immerhin dafür. Bei Tauschbörsen wie Napster wurden Musikstücke ohne jedes Entgelt untereinander getauscht. Diese Entwicklung hatten viele verschlafen.

2. Amazon bereitete zunächst „nur“ dem Buchhandel Kopfzerbrechen, schnell dann auch dem gesamten stationären Handel. Und das weltweit.

**Das Geschäftsmodell heißt „The Long Tail“ und bedeutet so viel wie „mehr von weniger verkaufen“.** Dieses Geschäftsmodell basiert auf der Anhäufung kleiner Umsätze aus einer großen Anzahl von Artikeln.

Es ist gekennzeichnet durch das Angebot einer großen Breite an Nischenprodukten, die gleichzeitig neben den (weniger zahlreichen) Top-Artikeln existieren.

UMWÄLENDE GESCHÄFTSMODELLE

**»Do it yourself« von IKEA**

Möbelverkauf vollkommen neu gedacht und revolutioniert, mit bekanntem Erfolg.



Das Angebot:  
Trendige Möbel in großer Vielfalt und Farbauswahl aber für kleines Budget

Das Prinzip:  
selbst zusammenstellen, selbst zusammenbauen und selbst abholen

3) Flyeralarm.de, Vistaprint.de, Die Druckerei.de  
 Der Markt für Standard-drucksachen ist in der Hand von (derzeit drei) großen Onlinedruckereien. Kleine und mittlere Druckereibetriebe müssen sich andere Geschäftsmodelle suchen um zu überleben, da der Preiskampf ruiniös ist und die Angebote für jedermann schnell und einfach zugänglich sind.

**Das Geschäftsmodell heißt hier Web-to-Print.**

Der Kunde findet online ein breites Angebot an Standarddrucksachen, die er direkt online auswählen, kalkulieren, bestellen und bezahlen kann.

Die Produkte und der Bestellprozess sind dabei so

einfach und einleuchtend, dass auch Laien ohne Beratung zu guten Ergebnissen gelangen.

Die Preise sind extrem günstig, weil europaweit täglich Druckjobs eingehen, die mit entsprechenden Skaleneffekten produziert werden können.

Auch Angebote der Druckvorstufe, für die früher ein gewisses Spezialwissen notwendig war (z. B. Bildbearbeitung, Scanning, Datenhandling, ja sogar Gestaltung werden durch innovative Onlineangebote zum Teil überflüssig). Beispiele sind [www.comservio.com](http://www.comservio.com), [www.fotolia.de](http://www.fotolia.de)

Kennen Sie weitere Beispiele?

# GESCHÄFTSMODELLE ANALYSIEREN & BESCHREIBEN

GESCHÄFTSMODELLE ANALYSIEREN UND BESCHREIBEN

**Geschäftsmodell & Strategie**



**Beispiel Schach**

**Geschäftsmodell:**  
 allgemeines Regelwerk, die Spielregeln, die bestimmen, welche Figur wann welche Züge machen darf

**Strategie**  
 individuelle Spielweise bzw. die eigene Taktik, die ein Spieler anwendet, um den Zug oder das ganze Spiel für sich zu entscheiden

**Zusammenhang Geschäftsmodell und Strategie**

Den Zusammenhang zwischen Geschäftsmodell und Strategie eines Unternehmens kann man sich – wie ich finde – sehr schön am Beispiel Schach verdeutlichen.

Wer spielt wie alle anderen, wird untergehen! Wer es aber schafft, eigene Regeln zu spielen, der kann Marktführer vom Thron stoßen!

Dabei steht das „Geschäftsmodell“ synonym für die allgemeinen Spielregeln im Schach, die für alle gelten. Sie bestimmen, welche Figur wann welche Züge durchführen darf.

Jeder der Schach spielt und auch gewinnen möchte, sollte die Spielregeln also beherrschen.

Jeder Spieler wendet aber seine ganz eigene Taktik an, den Zug bzw. das ganze Spiel für sich zu entscheiden!

Es geht also bei der Strategie darum, im Rahmen der Spielregeln (GM) eine für das eigene Unternehmen individuelle Spielweise auszugestalten.

UMWÄLZENDE GESCHÄFTSMODELLE

**Musik als Download direkt auf das Endgerät**



Apple lehrte mit seinem Musikdienst **iTunes** der Plattenindustrie das Fürchten und machte sie (fast) überflüssig

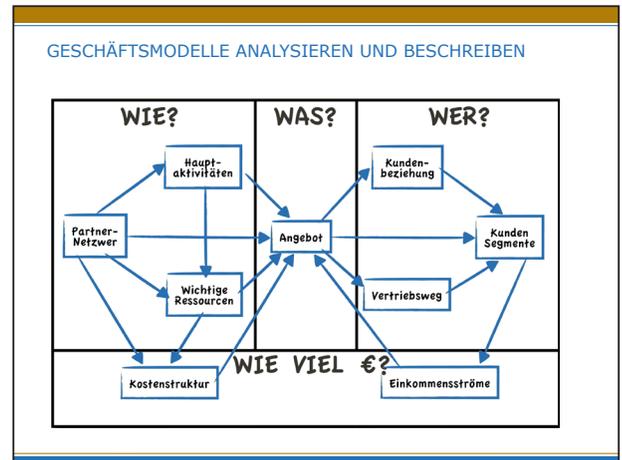
Musik wird jetzt direkt aus dem Netz auf Endgeräte wie iPod oder iPhone oder iPad geladen

# GESCHÄFTSMODELLE ANALYSIEREN UND BESCHREIBEN

GESCHÄFTSMODELLE ANALYSIEREN UND BESCHREIBEN



Es geht darum, wie Sie sich in einem Markt der Giganten bewegen können



GESCHÄFTSMODELLE ANALYSIEREN UND BESCHREIBEN



Wenn Sie nach den gleichen Regeln spielen wie alle, werden Sie untergehen.

## Wie kann man ein Geschäftsmodell analysieren und beschreiben?

In der Literatur existieren zahlreiche Modelle dazu, viele sind sehr theoretisch. Uns gefällt der Ansatz der Business Model Canvas deshalb so gut, weil man mit ihr komplexe Geschäftsmodelle auf einem einzigen Blatt Papier kompakt abbilden kann.

beziehungen aus, welche Kundensegmente bedienen wir und wie sehen die Vertriebskanäle aus?

4) Last, but not least: **WIEVIEL** kostet es, unsere Leistungen an den Markt zu bringen, was ist z. B. unsere teuerste Hauptaktivität. **WIEVIEL** bringt eigentlich unser Erlösmodell? Woher kommen die Erlöse?

GESCHÄFTSMODELLE ANALYSIEREN UND BESCHREIBEN



»... aber wenn Sie es schaffen, nach eigenen Regeln zu spielen, können Sie Marktführer von Thron stoßen ...«

Die Matrix mit ihren neun Bausteinen liefert Antworten auf folgende vier grundsätzlichen Fragen:

- 1) **WAS** genau ist unser Wertangebot an die Kunden? Mit welchen Produkten und Leistungen wollen wir am Markt agieren?
- 2) **WIE** wollen wir die Probleme unserer Kunden lösen? Mit welchen Partnern arbeiten wir, was sind unsere Schlüsselaktivitäten und was unsere Schlüsselressourcen?
- 3) **WER** sind eigentlich genau unsere Kunden? Wie sehen unsere Kunden-

## Die einzelnen Bausteine sind untereinander verzahnt und beeinflussen sich gegenseitig.

Die sinnvolle Umstellung oder kreative (Neu-)Kombination der Komponenten mit- oder untereinander, das „Spielen“ mit den Einflussfaktoren und Auswirkungen der einzelnen Bausteine ist ein wichtiger Prozess bei der Geschäftsmodellinnovation.

Spielen Sie mit den einzelnen Komponenten innerhalb der neun Bausteine Ihres Geschäftsmodells. Vielleicht entdecken Sie neue Lösungen durch einfache Veränderungen am bestehenden Konzept.

# GESCHÄFTSMODELLE ANALYSIEREN UND BESCHREIBEN

Die 9 Bausteine der BMC decken die wichtigsten Bereiche eines Unternehmens ab. Jede Organisation sollte sich bei der Analyse oder Beschreibung von Geschäftsmodellen oder Produktinnovationen also grundlegend damit auseinandersetzen.

1) Im Fokus steht das **Wertangebot**, die Leistung oder das Produkt, welches wir für unsere Kunden kreieren.

Wir sollten uns Fragen, welche Probleme unserer Kunden wir lösen möchten bzw. welche Kundenbedürfnisse wir befriedigen?

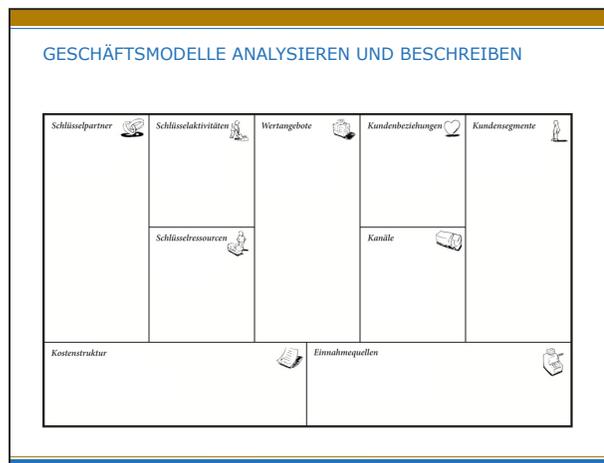
Relevante Aspekte hierbei: Neuheit, Leistung, Anpassung an Kundenwünsche, Design, Marke/Status, Preis, Kostenreduktion, Risikominderung, Verfügbarkeit, Bequemlichkeit.

**Auf der linken Seite der Matrix wird das Unternehmen und sein Umfeld analysiert.**

2) **Schlüsselressourcen**  
Dabei handelt es sich um die Güter, Gegenstände und das Wissen, welches die Organisation nutzt, um eine Leistung zu erbringen.

Welche Schlüsselressourcen physischer, intellektueller [Marken, Patente, Urheberrechte, Daten] menschlicher und finanzieller Art erfordern eigentlich unsere Wertangebote, unsere Vertriebskanäle oder Kundenbeziehungen?

3) **Schlüsselaktivitäten**  
... die Ressourcen werden über die wichtigsten Aktivitäten zu Leistungen.



Welche Schlüsselaktivitäten erfordern unsere Angebote und Leistungen, unsere Vertriebskanäle, Einkommensquellen und Kundenbeziehungen in Kategorien wie z. B. Produktion, Problemlösung, Plattform/Netzwerk?

4) **Schlüsselpartner**  
Manche Aktivitäten werden ausgelagert, und manche Ressourcen müssen außerhalb des Unternehmens beschafft werden. Wer sind die wichtigsten Schlüsselpartner und -lieferanten und welche Ressourcen beziehen wir von Schlüsselpartnern?

**Auf der rechten Seite der BMC wird die Marktseite beleuchtet.**

5) Mit jedem Kundensegment werden spezifische **Kundenbeziehungen** hergestellt und gepflegt. Wie sehen diese Beziehungen aus, wie sind sie in unser GM integriert und wie kostenrelevant sind sie?

Beispiele für Ausprägungen von Kundenbeziehungen sind z. B. die persönliche Unterstützung durch eine Hotline, die automatisierte Dienstleistung

via App oder Online-shop, Communities wie Facebook oder Xing.

6) Ein Unternehmen bedient eines oder mehrere **Kundensegmente**. Hier analysieren wir, für wen wir Werte schöpfen? Bedienen wir eine Nische oder einen Massenmarkt, wie können wir Märkte segmentieren.

7) Durch die verschiedensten Kommunikations-, Distributions- und **Verkaufskanäle** machen wir unseren Kunden die Leistungen zugänglich. Es gilt zu klären, wie wir die Kunden am besten erreichen und wie wir die Aufmerksamkeit auf Produkte und Dienstleistungen unseres Unternehmens lenken. Es ist wichtig zu wissen, wie wir es dem Kunden ermöglichen unsere Leistungen zu kaufen und wie wir Kunden auch nach dem Kauf betreuen.

8) **Kostenstruktur**  
Um eine Leistung zu erstellen entstehen Kosten. Was sind hier die wichtigsten Einflussfaktoren? Ist das Geschäft überwiegend kosten- oder wertorientiert? Bei der Wertorientierung liegt der

Fokus auf dem Premium-Wertversprechen. Bei der Kostenorientierung stehen niedrige Preise, schlanke Kosten und maximale Automation im Zentrum der Betrachtung. Betrachtete Eigenschaften sind fixe und variable Kosten, Mengenvorteile, Verbundvorteile etc.

9) **Einnahmequellen**  
Beim Verkauf einer Leistung oder eines Produktes werden Umsätze generiert. Wofür bezahlen unsere Kunden derzeit? Wie bezahlen Kunden und wieviel tragen die Erlöse zum Gesamtumsatz bei?

Einnahmequellen können sein Verkaufserlöse, Nutzungsgebühren, Mieten, Leasinggebühren, Lizenzen, Werbeeinnahmen, Mitgliedsbeiträge ... Erlöse können erzielt werden durch Fest- oder Listenpreise oder variabel verhandelbare Preise.

Die Bausteine der BMC sind untereinander verzahnt und beeinflussen sich gegenseitig.

**Zusammenhänge der neun Bausteine**  
Partner leisten einen Beitrag zu den Aktivitäten und Ressourcen einer Firma. Dies führt zu Kosten und zu einem Angebot oder einer potentiellen Leistung. Die Leistung wird über Kundenbeziehungen und Kanäle zum Kunden gebracht. Der Kunde dankt dies mit einem Umsatz. Letztendlich ist jede Firma bestrebt höheren Umsatz als Kosten zu erzielen. Je nach dem erzielt die Firma einen Gewinn oder einen Verlust.

# ANLEITUNG: GESCHÄFTSKONZEPTE VERSTEHEN

Zunächst entscheidend man sich wie man das Geschäftsmodell darstellen möchte. Entweder als Plakat mit Post its oder händischen Notizen oder z. B. als Excel-Tabelle. Wie man an die Aufgabe herangeht hängt davon ab, ob man alleine arbeitet oder im Team.

Auch sollte man das Problem definieren. Soll eine existierende Firma analysiert werden oder will man ein neues Geschäfts-

modell in einer existierenden Branche entwickeln? Will man dafür zunächst die Geschäftskonzepte der Konkurrenten verstehen?...

Ist die Fragestellung und der Fokus bekannt, kann man mit der Entwicklung des Geschäftsmodell beginnen.

**Fallbeispiel:**  
Es handelt sich um das digitale Geschäftsmodell des Unternehmens myTaxi

und seiner gleichnamigen App im Vergleich zum Angebot einer herkömmlichen Taxizentrale.

App steht für „Application Software“. Es handelt sich um „Anwendungs-Software“ für mobile Geräte wie Smartphones und Tablets.

Es gibt kostenlose und kostenpflichtige Apps für die ganz unterschiedlichen Bereiche. Zum Beispiel Spiele, Ratgeber, Sport-

Apps, Gesundheits-Apps oder Bestell-Apps.

Apps bieten allgemein folgende Vorteile:

- Zeitersparnis bei der Informationsverarbeitung
- Prozesskostenreduzierung
- mehr Kundenbindung
- bequemere Bestellprozesse
- unkompliziertere Auftragsannahme und Leistungserfassung

## EINE ANLEITUNG

Schlüsselpartner	Hauptaktivitäten	Wertangebote	Kundenbeziehung	Kundensegmente
Taxifahrer, die Aufträge via Zentrale entgegennehmen möchten (national)	viele Fahrer halten Zusatzdienste ausbauen	kostenlose Telefonhotline	persönlich via Tel	Taxikunden Krankenfahrten Kurierfahrten Großraumtaxi Schülertransporte Busersatzfahrten
Taxifahrer, die Aufträge via App annehmen möchten (national und international)	viele Fahrer gewinnen Reichweite schnell ausbauen	kostenloser Basisdienst = Vermittlung zwischen Fahrgast u. Fahrer	Mass Customized Kunde benutzt Smartphone-App.	Smartphonebenutzer
	<b>Schlüsselressourcen</b> Funkzentrale Telefonhotline bedienerfrdl. App Mobile Payment	kostenlose App automatische Standort via GPS Fahrer selbst wählbar Bewertungen anderer Fahrgäste verfügbar	<b>Verkaufswege</b> Vertrieb der App über App-Stores Internet	
<b>Kostenstruktur</b> Fixkosten Infrastruktur Taxizentrale, Bewerbung Telefonhotline, Online-Präsenz aufbauen Entwicklungskosten App-Software, Expansionskosten international, Bewerbung App international		<b>Einnahmequellen</b> monatliche Gebühren der Fahrer an die Zentralen (zw. 100 und 700 Euro) fixe Gebühr der Fahrer pro Fahrt von 0,79 Cent an mytaxi		

# WOZU DAS GANZE? DON'T IMITATE – INNOVATE (INNOVIEREN STATT IMITIEREN)

**Alle wollen mit einer Innovation in den Markt.**

## 1) Aber was ist Innovation?

Theoretisch:

Eine Geschäftsmodellinnovation ist eine bewusste Veränderung eines bestehenden bzw. die Schaffung eines neuen Geschäftsmodells, das Kundenwünsche und -bedürfnisse besser zufriedenstellen kann, als bestehende Geschäftsmodelle.

Praktisch:

Innovation heißt immer anders zu sein!

**GESCHÄFTSMODELLINNOVATION: DON'T IMITATE, INNOVATE!**

**Innovation heißt immer: anders sein!**

Und wenn jeder wieder das Gleiche macht, hilft wieder nur etwas Anderes zu machen!

**GESCHÄFTSMODELLINNOVATION: DON'T IMITATE, INNOVATE!**

**Wenn jeder das Gleiche macht hilft wieder nur eins:  
Etwas anders machen!**

Der optimale Zustand wäre, wenn viele verschiedene Modelle existieren, die von Kunden geschätzt werden.

**GESCHÄFTSMODELLINNOVATION: DON'T IMITATE, INNOVATE!**

**Optimal wäre, wenn viele verschiedene Modelle existieren, die vom Kunden geschätzt werden.**

Geschäftsmodellinnovationen zu finden ist ein kreativer und analytischer Prozess zugleich.

Spielen Sie mit den einzelnen Komponenten innerhalb der neun Bausteine Ihres Geschäftsmodells. Vielleicht entdecken Sie neue Lösungen durch einfache Veränderungen am bestehenden Konzept.

## 2) Welche Arten von Innovationen gibt es?

### Technologische Innovationen:

Automobile, Computer, Internet

-> Microsoft = Nutzenversprechen: „To put a computer on every desk and in every home“ (Einen Computer auf jeden Schreibtisch in jedem Haus zu bringen)

### Prozessinnovationen:

Containerschiffahrt, Web-to-Print, Suchmaschinen

-> Google = Nutzenversprechen: „To organize the

world's information and make it universally accessible“ (Die Informationen der Welt zu organisieren und sie universal zugänglich zu machen)

### Produkt- und Service-Innovationen:

Smartphones, Online-Shops, Leasing, Red Bull

-> Coca-Cola = Nutzenversprechen: „To refresh the world“ (Die Welt zu erfrischen)

### Geschäftsmodellinnovationen:

Dell-Computer, IKEA, Amazon

Geschäftsmodellinnovationen sind also nicht neu wie die Beispiele zeigen, auch wenn sich der Begriff erst mit dem Aufkommen des Internets wirklich verbreitet hat .

Lt. einer IBM-Studie sehen heute viele CEOs in der Geschäftsmodellinnovation die wichtigste Innovationsart!

### 3) Kennen Sie Hans Rausing?

Er ist der Erfinder des Tetra Pack Systems.

GESCHÄFTSMODELLINNOVATION: DON'T IMITATE, INNOVATE!

Kennen Sie Hans Rausing?  
Er ist der Erfinder des **Tetra Pack Systems**



Er hätte sich darauf beschränken können, seine Verpackungsmaschinen zu verkaufen.

Stattdessen verkaufte er verpackte Leistung.

**Tetra Pack ist keine Produktinnovation, sondern ein innovatives Geschäftsmodell.**

GESCHÄFTSMODELLINNOVATION: DON'T IMITATE, INNOVATE!

Er hätte sich darauf beschränken können, seine Verpackungsmaschinen zu verkaufen.



Stattdessen verkaufte er verpackte Leistung.

**Tetra Pack ist keine Produktinnovation, sondern ein innovatives Geschäftsmodell!**

### 4) Welche Innovation hat es möglich gemacht, Mobiltelefonie global stark zu verbreiten?

Mit anderen Worten: Welche Innovation (nach der Erfindung der Mobiltelefonie selbst)? hat es möglich gemacht, dass Mobilfunkangebote nicht nur national sondern weltweit sehr erfolgreich vermarktet werden können?

Die Antwort heißt **PREPAID**

-> Eine kleine Veränderung am Erlösmodell eröffnete neue Märkte wie Asien, Afrika, Lateinamerika.

### 5) Experteer (www.experteer.de)

Hier wird das klassische Geschäftsmodell von Jobanzeigen auf den Kopf gestellt:

-> Jobangebote (Inserate) sind umsonst, der Suchende zahlt.

Warum sollte der Suchende zahlen? Weil er das, was er sucht, bekommt und zwar exakt auf ihn zugeschnitten und mit größtmöglicher Medienabdeckung.

Aus diesen Beispielen lässt sich sicher eines schließen: Innovationen in den Bereichen Technologie, Produkt oder Prozesse sind wichtig für den Erfolg eines Unternehmens. Aber nicht nur! Das „richtige“ Geschäftsmodell ist entscheidend für den Erfolg.

Dr. Alfred Oberholz, ehemaliger Vorsitzender des Verbandes der Chemischen Industrie, brachte es einmal so auf den Punkt: Forschung ist die Umwandlung von Geld in Wissen, **Innovation ist die Umwandlung von Wissen in Geld.**

In diesem Sinne: JUST DO IT!

*Der Landwirt hat längst begriffen, dass man auch von zweibeinigen Rindviechern leben kann. (Man würde ich freundliche Menschen, die sich für einen Urlaub auf dem Bauernhof entscheiden, nicht als Rindviecher bezeichnen. Warum gefällt mir das Zitat dennoch? Weil es in knapper Form auf den Punkt bringt, was Innovation heißt: Umdenken nämlich.)*

Eugen Roth (1895–1976) dt. Autor

**„Man sollte nie so viel zu tun haben, dass man zum Nachdenken keine Zeit mehr hat“  
(Georg Christoph Lichtenberg)**

Die Fähigkeit, innovative Geschäftsmodelle zu schaffen, ist eine Kernvoraussetzung für die langfristige Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen. Eine IBM-Studie aus dem Jahre 2009 unter des wichtigsten CEOs der Welt hat es gezeigt: Geschäftsmodellinnovation wird inzwischen als die wichtigste Innovationsart betrachtet.

Gute Produkte und Prozesse sind natürlich nach wie vor wichtig. Sie entscheiden aber in Zukunft nicht mehr oder nicht mehr allein über Erfolg oder Misserfolg von Unternehmen.

Vielmehr stellt sich die Frage, werden es Unternehmen verstehen, sich mit einem innovativen Geschäftsmodell vom Wettbewerb abzusetzen?

Geschäftsmodellinnovationen sind lt. einer BCG-Studie aus dem Jahre 2009 im Durchschnitt 6 % profitabler als reine Produkt- und Prozessinnovationen. 14 der 25 innovativsten Unternehmen sind Geschäftsmodellinnovatoren.

Betrachten wir die beiden Beispiele Fotokopierer und die Google Suchmaschine. Beiden Angeboten ist gemein, dass sie für beeindruckende Technikinnovationen stehen. Dies allein war aber längst nicht ausreichend, für den Erfolg dieser Konzepte. Erst die jeweilige Geschäftsmodellinnovation brachte die Produkte erfolgreich in den Markt.

Zum Zeitpunkt der Einführung von Fotokopierern war diese Technik so teuer, dass sie kaum genügend Verbreitung gefunden hätte, um durchschlagend erfolgreich zu sein. Erst die Geschäftsmodellinnovation „Leasing“ brachte der Technologie „elektronisches Kopieren“ den Erfolg im Markt. Der Kunde zahlt monatlich nur einen kleineren Betrag für das Mieten der Geräte und zahlt pro Kopie eine Gebühr. Nicht nur der Verkauf der Geräte florierete fortan, auch die Zahl der getätigten Kopien stieg im Folgenden rasant an.

Bei der Suchmaschine Google gab es ein anderes Problem. Man hatte zwar den phantastischsten Algorithmus der Geschichte erfunden, aber niemand würde für die Sucheingabe bei Google bezahlen wollen. Das wurde sehr schnell klar. Erst die Verbindung mit dem Geschäftsmodell der »Anzeigenfinanzierung« bringt Google die Milliardenumsätze. Heute ist dieser Suchalgorithmus mehr Wert als Unternehmen wie Siemens, Daimler oder General Motors.

**Innovationen mit Methode**

Wir stellen Ihnen die beiden wichtigsten Forschungsansätze hierzu vor.

**1.** Dr. Alexander Osterwalder + Prof. Yves Pigneur haben die Business Model Canvas als Beschreibungs-

tool für Geschäftsmodelle entwickelt und sehen Innovation als **Designprozess**.

Die Idee dahinter ist, dass durch das Generieren von vielen verschiedenen Alternativen zu einem Geschäftsmodell bessere Ergebnisse erzielt werden, als wenn zu schnell mit einer ersten Idee losgelegt wird. Dies in Anlehnung an Architekten und Produktdesigner, die ja auch mit vielen verschiedenen Skizzen und Modellen arbeiten und Prototypen fertigen, bevor sie wissen, wie ihr Produkt am Ende aussehen soll.

Der Hintergedanke dabei ist folgender: Das Testen und evtl. Fehlschlagen mit einem Geschäftsmodell zu einem frühen Zeitpunkt, dann wenn noch kein Geld und andere Ressourcen verbraucht sind ist besser, als sehr schnell mit dem ersten Ansatz an den Start zu gehen und dann zu merken, dass das Geschäftsmodell nicht optimal durchdacht ist.

**2.** An der Universität St. Gallen hat ein Forscher-

Team um Prof. Gassmann die erfolgreichsten Geschäftsmodelle der letzten 50 Jahre, die alle eine oder mehrere Branchen revolutioniert haben, gezielt analysiert und auf Regelmäßigkeiten und Systematiken hin untersucht -> Das Stichwort heißt **Mustererkennung**.

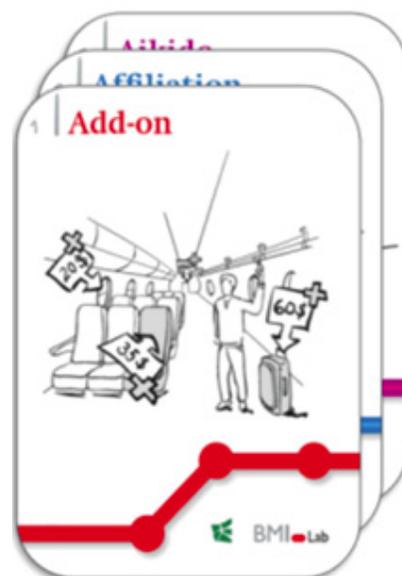
**Die IDEE:**

In Anlehnung an die TRIZ-Methode, bei der Ingenieure Konstruktionsregeln in der Mechanik benutzen um neue technische Lösungen zu finden, so sollte es eine für jedermann anwendbare Konstruktionsmethodik geben, um systematisch und praxisnah neue Geschäftsmodelle entwickeln zu können.

**Der GRUNDGEDANKE**

... hier in deutlicher Abgrenzung zu Osterwalder ist folgender: **Erfolgreiche Innovatoren lernen und rekombinieren, Pioniere dagegen, werden von den Wölfen gefressen!**

Dabei geht es den Schweizern ausdrücklich nicht ums Plagieren sondern vielmehr um kreative Imitation und Rekombination.



Die 55 Geschäftsmodellmuster gibt es komprimiert auch als praktisches Kartenset.

## Die ERKENNTNIS

Tatsächlich sind 90 % (!) aller Geschäftsmodellinnovationen Rekombinationen aus bekannten Ideen, Konzepten und Elementen von Geschäftsmodellen aus anderen Industrien.

Die St. Galler haben 55 Geschäftsmodell-Muster identifiziert, welche für alle untersuchten GM-Innovationen verantwortlich sind. Nur 10 % der untersuchten Geschäftsmodelle waren wirklich neu und haben zu neuen GM-Mustern geführt. Die Anderen 90 % haben diese Muster lediglich angepasst, verfeinert oder rekombiniert.

Beispiele für die 55 GM-Muster\* aus dem Business Model Navigator sind z.B. „Flatrate“, „Mieten statt kaufen“, „Subskription“ (Salesforce, Bloomydays, Blacksocks) und „Razor and Blade“ (Gillette, HP, Nestlé).

## Lassen Sie sich nicht aufhalten

Niemand stellt die Bedeutung von Innovation in Frage, dennoch existieren diverse Missverständnisse und Mythen, die Manager davon abhalten, Geschäftsmodellinnovation aktiv anzugehen.

### 1. Erstbesteigungsmythos

„Kommerzielle Durchbrüche kommen von Ideen, die vor mir noch niemand hatte“

Fakt ist: Man muss das Rad nicht neu erfinden! 90 % der Geschäftsmodellinnovationen sind Rekombinationen von Elementen von bereits existierenden Geschäftsmodellen aus anderen Branchen

### 2. Zufallsmythos

„Geschäftsmodellinnovationen sind ein

Zufallsprodukt und können nicht systematisch angegangen werden“

Fakt ist: neue Geschäftsmodelle müssen genauso hart erarbeitet werden wie neue Produkte, Technologien, After-Sales-Prozesse oder Logistikkonzepte.

### 3. Einstein-Mythos

„Die wirklich innovativen Ideen sind den kreativen Genies vorbehalten“

Fakt ist, dass Erfolge heute immer weniger das Resultat von genialen Einzelpersonen sind. Vielmehr hat sich Innovation von einer Einzeldisziplin aus der Pionierzeit zur Mannschaftssportart gewandelt. Innovation ist meistens Teamarbeit!

### 4. Größenmythos

„Ein großer Durchbruch benötigt immer viele Ressourcen“

Fakt ist: Die größten Revolutionen bei Geschäftsmodellinnovationen kommen von Außenseitern. Das wird im Internetgeschäft besonders deutlich: Die meist besuchten Webseiten der Welt gehören zu Unternehmen, die alle völlige Außenseiter waren: Google, Facebook, YouTube.

**Wichtiger als reine Ressourcenstärke sind vielmehr die richtigen Ideen und Mut, den ersten Schritt zu gehen.**

### QUINTESSENZ

Um ein Geschäftsmodell zu innovieren, muss man nicht jedesmal das Rad neu erfinden, sondern man kann die 55 Muster als Inspirationsquelle zur Entwicklung neuer Ideen heranziehen.

Weder hat Amazon den Internetbuchhandel erfunden, noch IBM den PC oder Apple die MP3 Technologie ...

Um Oliver Gassmann noch einmal zu zitieren: „Erfolgreiche Innovatoren lernen und rekombinieren, Pioniere werden von den Wölfen gefressen“

## Zusammenfassung

1. Wir haben gezeigt, wie Sie mit dem praktischen Tool der Business Model Canvas einfach und umfassend Ihr Geschäftsmodell erfassen können.
2. Dann sprachen wir darüber, was Innovation eigentlich bedeutet und haben gesehen, dass sie der Schlüssel ist um Pfadabhängigkeit zu überwinden und wettbewerbsfähig zu bleiben.
3. Wir stellten Ihnen die beiden wichtigsten Forschungsansätze zum Thema vor und haben gezeigt, welche Werkzeuge und Lösungsansätze es für das Innovieren von GM gibt.
4. Schließlich verwiesen wir noch auf die wichtigsten Mythen die Unternehmer häufig davon abhalten, GM-Innovation aktiv anzugehen.

Das Ihnen letzteres nicht passiert hoffen wir sehr und möchten bei dieser Gelegenheit auf unser Workshop-Angebot zu diesem Thema verweisen. Bitte sprechen Sie uns an, wenn Sie Interesse oder Fragen haben.

Die hier vorgestellten Methoden funktionieren gut und haben sich in der Praxis in zahlreichen Unternehmen und Organisationen bewährt.



\* Alle Muster finden Sie im Buch „Geschäftsmodelle entwickeln“ von Oliver Gassmann (u. a.), oder im Internet unter [www.bmi-lab.ch](http://www.bmi-lab.ch) (siehe Literaturhinweise letzte Seite).

# ABGRENZUNG ZUM BUSINESSPLAN

Businesspläne sind häufig der erste Kontakt eines Unternehmers/in mit der Planung ihres Gründungsvorhabens. Oft werden Businesspläne auf Nachfrage/Anforderung einer Bank erstellt, um Kreditkonditionen oder laufende Verbindlichkeiten besser beurteilen zu können bzw. um eine Entscheidungshilfe für die Gewährung von neuen Kreditmitteln zu haben.

Es ist also mehr ein „Reagieren“ als ein „Agieren“.

## Eigentlich die erste Unternehmerdisziplin.

Idealerweise sollte ein Businessplan am Anfang einer Unternehmung stehen und das Gründungsvorhaben detailliert darstellen können. In der Praxis gibt es aber auch schon viele Akteure, die Ihren Businessplan alle 5 Jahre überprüfen und an neue Gegebenheiten und Marktentwicklungen anpassen.

Charakterisieren kann man Businesspläne mit folgenden Schlagworten:

1. Schwerpunkt eines Businessplans sind finanzielle Fragestellungen wie Kapitalbedarf, Mittelaufwand, Kostenstruktur, Finanz- und Erfolgsplanung;
2. Sie sind aufwändig (Zeit und ggfls. externe Erstellung, dann auch Honorar);
3. Sie sind statischer Natur.

Zeitgemäße Businesspläne enthalten mittlerweile aber

ABGRENZUNG ZUM BUSINESSPLAN



**Businesspläne** sind häufig:

Aufwändig (Zeit - und ggfls. externe Erstellung - dann auch Honorar)

Schwerpunkt eines Businessplans sind finanzielle Fragestellungen wie Kapitalbedarf, Mittelaufwand, Kostenstruktur, Finanz- und Erfolgsplanung

Statischer Natur

**Zeitgemäße Businesspläne** enthalten mittlerweile aber auch immer Informationen zu Geschäftsidee, Zielen, Umwelt, Kunden und der grundlegenden Strategie.

Kreativitäts- bzw. Innovationsphase, in der neue Ansätze für ein lohnendes Geschäftsmodell gesucht werden sollten.

Die Entwicklung eines Geschäftsmodells und deren Fixierung sollte:

- leicht verständlich
- simpel
- treffend

sein.

Die Business Model Canvas kann Strategie-Überlegungen, die mit Strukturen, Prozessen und Systemen umgesetzt werden sollen, und das erdachte Geschäftsmodell abbilden.

Als Resultat ergibt sich eine visuelle Auseinandersetzung mit dem erdachten Kreislauf einer Unternehmung, der die Schlüsselfrage beantwortet: Wie verdiene ich eigentlich damit Geld?!

ABGRENZUNG ZUM BUSINESSPLAN

**Geschäftsmodell-Ansatz:**

gedanklich vor dem Businessplan

Die Entwicklung eines Geschäftsmodells soll **leicht verständlich, simpel** und **treffend** sein.

Resultat:

**Visuelle Auseinandersetzung mit dem erdachten Kreislauf einer Unternehmung, die die Schlüsselfragen beantwortet**

auch immer Informationen zur Geschäftsidee, zu Zielen, Umwelt, Kunden und der grundlegenden Strategie.

## Was ist für Businessplan-Adressaten wichtig?

Businesspläne sollten auch ausführlich Stellung nehmen zu Vorhaben oder Meilensteinen, die sich der/die Unternehmer/in bzw. das Unternehmen gesetzt haben. So kann man dem Leser des Businessplans sehr gut aufzeigen, ob man strategisch plant oder ohne Umsetzungsplan „einfach drauf los arbeitet“.

Wichtige Punkte für Businessplan-Adressaten sind eingehende Informationen zu Umfeld, Umsetzung und Risiko.

## Geschäftsmodell-Ansatz

Der Geschäftsmodell-Ansatz steht gedanklich vor dem Businessplan. Oder anders ausgedrückt: Ergibt sich aus den Geschäftsmodell-Überlegungen mit der Business Model Canvas kein lohnendes Unternehmen, kommt es erst gar nicht zur Erstellung eines Businessplans, sondern es geht zurück zum Ausgangspunkt – der

# WIE SIEHT IHR GESCHÄFTSMODELL AUS?

Was glauben Sie, wie wird das Geschäftsmodell Ihres Unternehmens bzw. Ihrer Organisation in zwei, fünf oder zehn Jahren aussehen?

Sind Sie dann (noch) unter den Spielentscheidern? Können Sie Wettbewerber, die mit fantastischen neuen Geschäftsmodellen aufwarten, etwas entgensetzen?

Vielleicht haben Sie Lust bekommen, Ihr eigenes Geschäftsmodell genauer unter die Lupe zu nehmen oder das Ihrer Mitbewerber strategisch genauer zu analysieren? Die Business Model Canvas von Alexander Osterwalder ist genau das richtige Tool zur Visualisierung und Skizzierung von Geschäftsmodellen. Die Methode und ihre Vorzüge haben wir im Rahmen dieser Veranstaltung versucht gründlich herauszuarbeiten.

Die deutsche Version der Business Model Canvas steht allen Interessierten als Poster im DIN A0-Format zum kostenlosen Download unter <http://fa.ltings.de/geschaeftsmodell-canvas/> bereit.

### Und so wird's angepackt:

1. Printen Sie die vorgenannte Vorlage aus oder zeichnen Sie die Canvas händisch auf ein großes Poster.

2. Hängen Sie das Poster an die Wand.

3. Zeichnen Sie Ihr Geschäftsmodell ein.

Wir wünschen Ihnen viel Spaß, Kreativität und Erfolg beim Ausprobieren!

## Die Business Model Canvas

<b>Schlüsselpartner</b> 	<b>Schlüsselaktivitäten</b> 	<b>Wertangebote</b> 	<b>Kundenbeziehungen</b> 	<b>Kundensegmente</b> 
	<b>Schlüsselressourcen</b> 		<b>Kanäle</b> 	
<b>Kostenstruktur</b> 		<b>Einnahmequellen</b> 		

Quelle: Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, in: *Business Model Generation*, 2011 Campus Verlag GmbH, a.a.O.

# SCHLUSS | FAZIT | DANK

## Zum Schluss eine Motivations-Story:

Stellen Sie sich vor, Sie sind ein Segelboot. Ein Segelboot braucht Wind (= Motivation). Wohin das Boot segelt kommt entscheidend darauf an, ob die Segel richtig gesetzt und das Ruder richtig eingestellt ist. Wenn alles richtig ist, wird das Boot mit Hilfe des Windes segeln.

Auch wenn Sie viel Energie und Kraft haben – wenn alles nicht richtig eingestellt ist, werden Sie in die falsche Richtung segeln und ziellos umherirren. Schluss.

Setzen Sie sich ein (!) Ziel. Denn: bei zu vielen anvisierten Zielen erreicht man letztlich keines.

Also planen Sie den Kurs Ihres Unternehmens im voraus – genau wie das Segelboot. Der „Wind“ (die Motivation) ist für Sie, den von Ihnen gewünschten Unternehmenserfolg zu erzielen.

Setzen Sie sich einen realistischen(!) Zeitrahmen zur Erreichung Ihres Ziels.

Auf dem Weg zu Ihrem Ziel werden Sie Phasen mit mehr oder weniger Wind erleben. Wenn Ihre Motivation nachlässt, stellen Sie sich vor, wie es sein wird, wenn Sie Ihr Ziel erreicht haben. Bewahren Sie sich das Bild für Zeiten, wenn Sie den Eindruck haben, dass das Boot still steht.

Während Ihrer Reise werden Sie auch Stürme überstehen müssen, bei denen Ihr Boot zu kentern droht.



Passen Sie auf Ihr Boot auf! Es gibt immer einen Weg aus der Krise. Eine dieser Krisen könnte z. B. sein, dass Sie eine schwere Krankheit zu überstehen haben und sich Sorgen machen, ob Sie Ihr Ziel noch erreichen können. Nehmen Sie sich die Zeit, um wieder gesund zu werden. Sie verlieren nichts, wenn Sie Ihr Ziel verschieben – Sie verlieren nur etwas, wenn Sie aufgeben. Denken Sie daran, die meisten Menschen kommen gestärkt aus einer solchen Krise zurück. Während Sie noch nicht soweit sind, behüten Sie Ihr Segelboot im sicheren Hafen. Wenn Sie wieder bereit sind, setzen Sie erneut die Segel mit frischer Kraft.

Denken Sie während Ihrer Reise auch an Ihre Crew (Mitarbeiter) und Ihre Familie. Sprechen Sie mit Ihnen und teilen Sie Ihnen mit, wie Sie sie am besten unterstützen können. An schlechten Tagen mit wenig Wind können die Menschen in Ihrem Umfeld Sie so viel besser unterstützen und Ihnen helfen, Ihr Segelboot wieder auf Kurs zu bringen.



Wir bedanken uns für Ihre Aufmerksamkeit und Ihr Interesse und wünschen Ihnen immer genug Wind in den Segeln!

Katja Peteratzinger

Florian Brandhoff



# LITERATURHINWEISE (AUSWAHL)

## Bücher (Auswahl):

Oliver Gassmann / Karolin Frankenberger / Michaela Csik  
**Geschäftsmodelle entwickeln,  
55 innovative Konzepte mit dem St. Galler Business  
Model Navigator**  
Verlag Hanser, 2013  
320 Seiten  
ISBN 978-3-446-43567-4, Preis: 39,90 €  
E-Book: ISBN 978-3-446-43765-4

Partrick Grabasch  
*Geschäftsmodell-Innovation unter Anwendung der Business  
Model Canvas*  
Verlag Akademikerverlag, 2013  
72 Seiten  
ISBN 978-3-639-46207-6, Preis: 36,- €

Ehrenfried Conta Gromberg / Brigitte Conta Gromberg  
*Smart Business Concepts*  
Verlag Smart Business Concepts, 2013  
224 Seiten  
ISBN 978-3-943-89500-9, Preis: 29,90 €

Christian Hoffmeister  
*Digitale Geschäftsmodelle richtig einschätzen,*  
Verlag Hanser, 2013  
239 Seiten  
ISBN 978-3-446-43785-1, Preis: 39,90 €

Daniel R. A. Schallmo  
*Geschäftsmodelle erfolgreich entwickeln und implementieren:  
Mit Aufgaben und Kontrollfragen (German Edition)*  
Verlag Springer Gabler, 2013  
292 Seiten  
ISBN 978-3-642-3799-3, Preis: 34,99 €

ders.:  
*Geschäftsmodell-Innovation, Grundlagen, bestehende  
Ansätze, methodisches Vorgehen und B2B-Geschäftsmodelle*  
Verlag Spinger Gabler, 2013  
400 Seiten  
ISBN 978-3-658-00244-1, Preis: 59,95 €

Tim Clark / Alexander Osterwalder / Yves Pigneur /  
Jordan T. A. Wegberg  
*Business Model You, Dein Leben, Deine Karriere, Dein Spiel*  
Verlag Campus, 2012  
256 Seiten  
ISBN 978-3-593-39725-2, Preis: 24,99 €

Thomas Bieger / Dodo zu Knyphausen-Aufseß /  
Christian Kryz  
*Innovative Geschäftsmodelle*  
Verlag academic network, 2011  
412 Seiten (gebundene Ausgabe)  
ISBN 978-3-642-18067-1, Preis: 49,99 €

Alexander Osterwalder / Yves Pigneur,  
**Business Model Generation,**  
Verlag Campus, 2011  
285 Seiten  
ISBN 978-3-593-39474-9, 34,99 €  
Weitere Infos auch unter:  
[www.businessmodelgeneration.com](http://www.businessmodelgeneration.com)

Josephine Hofmann (Hg.) / Andreas Meier (Hg.)  
*Webbasierte Geschäftsmodelle,*  
HMD – Praxis der Wirtschaftsinformatik, Heft 261  
Verlag dpunkt, 2008  
128 Seiten  
ISBN 978-3-898-64509-6, Preis: 24,00 €

Chris Anderson / Birgit Schöbitz / Dzifa Vode  
*Free – Kostenlos: Geschäftsmodelle für die Herausforderungen  
des Internets*  
Verlag Campus, 2009  
304 Seiten  
ISBN 978-3-593-39088-4, Preis: 39,90 €

Patrick Stähler  
*Geschäftsmodelle in der digitalen Ökonomie (2. Auflage)*  
Verlag Josef Eul, 2002  
364 Seiten  
ISBN 978-3-899-36013-3, derzeit vergriffen

## Weblinks zum Thema: (Auswahl):

[www.bmi-lab.ch](http://www.bmi-lab.ch)  
[www.businessdesignpeople.com](http://www.businessdesignpeople.com)  
[www.businessmodelcreativity.net](http://www.businessmodelcreativity.net)  
[www.businessmodelgeneration.com](http://www.businessmodelgeneration.com)  
[www.business-model-innovation.com](http://www.business-model-innovation.com)  
[www.businessmodelyou.com](http://www.businessmodelyou.com)  
<http://canvanizer.com>  
[www.geschaeftsmodell-workshop.de](http://www.geschaeftsmodell-workshop.de)