Erasmus+

Thrive! Unternehmerische Kompetenz als Grundlage für die Zukunft der Kreativwirtschaft

Modul 2

Beschäftigte mit „Unternehmergeist“ Unternehmen mit Wachstumspotenzial

Handbuch für Studierende

Erasmus+

Das Projekt „Thrive! Unternehmerische Kompetenz als Grundlage für die Zukunft der Kreativwirtschaft" verfolgt das zentrale Ziel, (junge) Unternehmerinnen und Unternehmer im Kreativsektor und ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Transformationsprozess zu unterstützen. Dieser Transformations- und Innovationsprozess ist notwendig, um die aktuellen Herausforderungen zu bewältigen und sich zu einem Unternehmen mit einem nachhaltigen Geschäftsmodell zu entwickeln.

Dieses Projekt wurde mit Unterstützung der Europäischen Kommission finanziert. Diese Veröffentlichung gibt nur die Meinung der Autoren wieder - die Kommission kann nicht für die Verwendung der darin enthaltenen Informationen verantwortlich gemacht werden.

Die Projektpartner innerhalb dieses Programms sind:

© 2019 Thrive project, Erasmus+ 2016-1-NL01-KA202-022890. Dieses Dokument oder Teile davon dürfen ohne Erlaubnis durch Stivako (Projektkoordination) in keiner Form vervielfältigt werden.

Kontaktadresse:

Stivako

Boeingavenue 207

1119 PD Schiphol-Rijk

The Netherlands

tel. +31 20 5435670

info@stivako.nl

Projekt-Webseite: www.thriveproject.eu

1. Zusammenfassung – Struktur der Module

Fähigkeiten und Fertigkeiten, die in diesem Modul entwickelt werden sollen

Die Fähigkeiten, die durch diesen Kurs entwickelt werden sollen, sind:

- Hintergrund-Information (“Theorie”) zu Innovationsmanagement, Geschäftsmodellen, Projektmanagement.
- Anwendung von / Umgang mit Methoden, speziell “Business Model Generation CANVAS” und “Design Thinking”.
- Basis-Fähigkeiten in Projektmanagement
- Kommunikationsfähigkeit (multi-kulturelle Teams, Teams, die aus internen und externen Team-Mitgliedern zusammengesetzt sind, etc.)
- Fähigkeit zu Teamarbeit / Netzwerk-Kompetenzen / interkulturelle Kompetenzen
- Fähigkeit, unter Druck zu arbeiten / Anpassungsfähigkeit / Flexibilität
- Zeit - und Selbst-Management (Ziele definieren, Prioritäten setzen etc.)

Lehr- und Lern-Methoden

Das Konzept “Flipped classroom”

Das Trainings-Modul ist in zwei Phasen unterteilt: Vorbereitungsphase und Präsenzphase. Es wird ein Mix verschiedener Methoden eingesetzt:

- Selbststudium (“distance learning”) in der Vorbereitungsphase
  in der ersten Phase des Lern-Moduls bereiten sich die Teilnehmenden durch Selbststudium des theoretischen Hintergrunds der verschiedenen Themen auf den Kurs vor
- Anwendung des Wissens in der Präsenzphase
  in der Präsenzphase trainieren die Teilnehmenden die Anwendung ihres Wissens durch
    - Fallstudien / Business cases
    - Rollenspiele
    - Arbeiten an konkreten Problemen/Aufgaben

Die Storyline-Methode

Die Fallstudie zu einem “Unternehmen in der Vorbereitung auf die (digitale) Transformation” ist das immer wiederkehrende Thema im Rahmen der Präsenzphase.

Option: Die Teilnehmenden definieren ihr eigenes Projekt / kreieren ihre eigene Fallstudie / gründen ihr eigenes Unternehmen.

Anleitung für das Handbuch

Das vorliegende Manual soll die Teilnehmer in den Kurs und die dort behandelten Themen einführen:

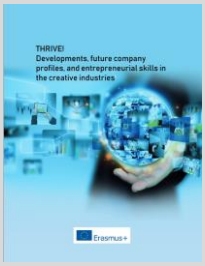
- Kurze Einführung in das Thema Entrepreneurship (Unternehmertum/unternehmerisches Denken) und Mitarbeitende in Untrenehmen mit Wachstumspotenzial.
- Erläuterungen zum Kurs.
- Einführung in die einzelnen Themen des Kurses mit zusammenfassenden Darstellungen und Verweisen auf weiterführendes Material.
- Anhang mit Material (Tools) für die Anwendung der vorgestellten Methoden.

Das Manual gibt zu den einzelnen Themen des Kurses jeweils einen kurzen Einstieg und Überblick. Die Teilnehmer erschließen sich die Inhalte vertiefend im Selbststudium über die Lektüre von Büchern/Buchkapiteln, Fachartikeln etc. Dazu werden entsprechende Quellen zur vertiefenden Beschäftigung mit dem Thema angegeben.

Wir empfehlen den Teilnehmern die Lektüre folgender Bücher:

Der Report “Developments, future company profiles, and entrepreneurial skills in the creative industries” (2018) des Projektes Thrive! zeigt die Veränderungen in der Kreativwirtschaft auf und leitet auf der Basis von Unternehmensprofilen der Zukunft die notwendigen Kompetenzen für GründerInnen sowie Mitarbeitende mit “Unternehmergeist” ab.

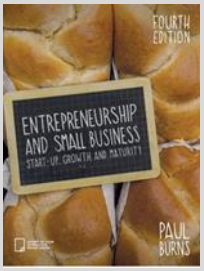
Download



Paul Burns: Entrepreneurship and small business. Start-up, Growth and Maturity, Fourth Edition, London 2016.

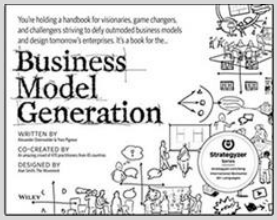
Dieses Lehrbuch behandelt die Themen Entrepreneurship und Managemnet von kleinen und mitleren Unternehmen sehr umfassend.

Hier können das Inhaltsverzeichnis und das erste Kapitel des Buches heruntergeladen werden



Zum Thema Business Models bietet das Buch von Osterwalder, Alexander und Pigneur, Yves: Business model generation. A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers, München 2010 einen sehr guten Einblick.

Hier steht das vollständige Buch zum download zur Verfügung.



Zum Thema Design Thinking bietet das Buch von Lewrick, Michael/Link, Patrick/Leifer, Larry: The Design Thinking Playbook: Mindful Digital Transformation of Teams, Products, Services, Businesses and Ecosystems, München 2018, einen handlungsorientierten Einstieg.

2. Einleitung

2.1 Dynamische Veränderungen in der Kreativwirtschaft und die zunehmende Bedeutung von unternehmerischen Kompetenzen

Nahezu alle Sektoren der Kreativwirtschaft haben seit dem Beginn des 21. Jahrhunderts massive Veränderungen durchlaufen. Neue Technologien – allen voran die Digitalisierung – haben die Art und Weise von Produktion, Verkauf und Vertrieb fundamental verändert, neue Wettbewerber – oft aus Bereichen außerhalb der Branche – sind in die angestammten Märkte eingetreten und haben Marktanteile erobert, das Kundenverhalten wird immer unberechenbarer, die enge Kooperation mit dem Kunden (sog. „Prosumer“) ist bereits Normalität. Damit verbunden ist der Effekt, dass Qualifikationen und Kompetenzen schneller als in der Vergangenheit obsolet werden. Ein Ergebnis ist, dass die Zahl der Unternehmen ebenso wie die Anzahl der Beschäftigten in den meisten Sektoren der Kreativwirtschaft in allen europäischen Ländern zurückgegangen ist. So hat zum Beispiel die Druckindustrie als ein Teil der Kreativwirtschaft innerhalb der letzten 15 Jahre mehr als 40% der Unternehmen sowie der Beschäftigten verloren (siehe ausführlicher Hopkins/van der Heide 2017).

Was neu an der aktuellen Entwicklung ist, ist ihre Geschwindigkeit. Deshalb wird es immer schwieriger, die Zukunft des eigenen Geschäftes vorauszusagen – speziell wenn es um Zeiträume von mehr als 5 Jahren geht.

Die beschriebenen Entwicklungen führen zu einem Paradigmenwechsel in den Bereichen Innovation und Unternehmertum („Entrepreneurship“) – zuallererst angestoßen durch die digitale Transformation. Neue Produkte und Dienstleistungen stehen im Zusammenhang mit Innovationen nicht mehr im Fokus der Betrachtung – Geschäftsmodell-Innovationen erlangen höchste Priorität. Inkrementelle Innovationen finden kein Interesse mehr – jeder ist auf der Suche nach der nächsten disruptiven Innovation.

Jenseits der aktuellen Diskussion, die sich weitgehend auf die digitale Transformation und disruptive Veränderungen konzentriert, stellen die Entwicklungen nicht nur eine Bedrohung für die traditionellen Branchen und Akteure dar. Sie bieten auf der anderen Seite immense Chancen für UnternehmensgründerInnen und Menschen mit Unternehmergeist.

Zu weiterführenden Informationen

Lesen Sie den Thrive!-Report
“Developments, future company profiles, and entrepreneurial skills in the creative industries” (2018).

Download

2.2 Herausforderungen für Unternehmen udn Beschäftige

Die Herausforderungen, denen sich Unternehmen und Beschäftigte asugesetzt sehen, werden oft unter dem Begriff “VUCA-Welt” zusammengefasst. VUCA steht für

- V – Volatilität
- U – Unsicherheit
- C – Komplexität
- A – Mehrdeutigkeit

und charakterisiert die Umwelt, in der beides, sowohl unternmehmerische Aktivitäten als auch die Arbeit des Einzelnen, stattfindet – aktuell und in der Zukunft.

Abb. 1: Herausforderungen für Unternehmen und Beschäftigte
(Quelle: Summerer/Maisberger (2018): Teamwork agil gestalten, S. 11)

Angesichts der aktuellen und zukünftigen Herausforderungen – die seit einigen Jahren unter Stichworten wie “Digitale Tranformation”, “Agiles Management”, “Industrie 4.0”, Disruptive Innovation” diskutiert werden – steigen nicht nur die Chancen für Unternehmensgründungen. Auch dynamische und innovative Angestellte in Unternehmen mit Wachstumspotenzial sind gefordert, Entwicklungen voranzutreiben. Dadurch werden auch sogenannte unternehmerische Kompetenzen immer wichtiger.

Aber nicht nur bezogen auf Innovations-/Entwicklungsprozesse und auf die Zusammenarbeit mit externen Partnern, sondern auch auf die Arbeit des Einzelnen (motivierten und unternehmerischen Menschen) hat sich einiges verändert und wird sich auch zukünftig mit steigendem Tempo weiter verändern.

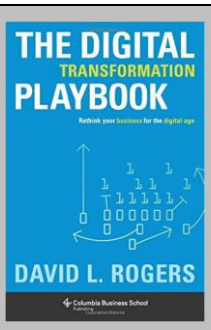
Dabei geht es um mehr als um technische Entwicklungen. Ebenso entscheidend sind die Auswirkungen auf die Organisation von Unternehmen (Strukturen und Prozesse) bis hin zur Gestaltung der Arbeit. Arbeit findet viel häufiger in Projekten statt. Damit steigen für die Mitglieder von Projektteams die Anforderungen an die Zusammenarbeit und Kommunkation, für Projektleiter enstehen neue Herausforderungen bei der Zusammenstellung von Teams, der EInbindung von Externen (z.B. freelancer, solopreneure), dem Umgang mit interdisziplinären, multikulturellen Teams, dem Wissenstransfer und der Sicherung von Know-how. Durch die stärkere/intensivere Zusammenarbeit mit Start-Ups kann es durch die unterschiedlichen Herangehensweisen zu zusätzlichen innovativen Impulsen, aber auch zu zusätzlichen Problemen (“Kulturschock”) im Innovationsprozess kommen.

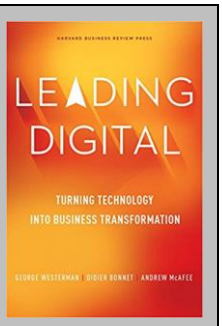
Auch **digitale Kompetenzen** bzw. Grundkenntnisse zur Digitalen Transformation und den Auswirkungen auf der Ebene von Unternehmen sind wichtig. Vor allem Menschen mit unternehmerischem Spirit sollten sich intensiver auch mit den technischen Entwicklungen und den Veränderungen auseinandersetzen, die durch die Digitalisierung und weitere Zukunftstechnologien wie Künstliche Intelligenz, Virtual Reality etc. hervorgerufen werden.

Empfehlung

Die Digitale Transformation und deren Auswirkungen auf Unternehmen und Beschäftigte sind sehr anschaulichin diesen beiden Büchern beschrieben.

- The Digital Transformation Playbook
- Leading Digital





3. Worum es in diesem Kurs geht

3.1 Zielgruppe

Dieser Kurs richtet sich an Menschen mit “Unternehmergeist”, die als Angestellte in einem “Unternehmen mit Wachstumspotenzial und Wachstumsabsichten” arbeiten.

Was ist mit “Unternehmen mit Wachstumspotenzial und Wachstumsabsichten” gemeint?

Die Beschreibung eines “modernen Unternehmens” von Eric Ries (2016), ein Pionier im Bereich Unternehmertum (“Entrepreneurship”), zeigt, wie ein solches Unternehmen aussehen könnte:

“Ein mordernes Unternehmen ist ein Unternehmen, in dem jeder Beschäftigte die Gelegenheit hat, ein “Entrepreneur” zu sein. Es respektiert seine Beschäftigten und deren Ideen als ein fundamentale Voraussetzung. Ein modernes Unternehmen ist sehr diszipliniert in der Umsetzung seines “Kerngeschäftes” – ohne Disziplin ist keine Innovation möglich –, setzt komplementär aber auch ein Set an unternehmerisvchen bzw. Managemenmt-Tools ein, um mit Situationen extremer Ungewissheit umzugehen. (...)

Ein modernes Unternehmen

- basiert auf nachhaltiger Wirkung durch kontinuierliche Innovation und ist auf langfristige Ergebnisse ausgerichtet. (...)
- besteht aus funktionsübergreifenden Teams, die zusammenarbeiten, um die Kunden durch hochgradig iterative und wissenschaftliche Prozesse zu bedienen. (...)
- führt schnelle Experimente durch. (...)
- nutzt interne Funktionen, um seinen Mitarbeitern zu helfen, ihr Ziel zu erreichen, Kunden zu bedienen und die Verantwortung für die Steigerung der Geschäftsergebnisse zu teilen. (...)
- versucht, die Wahrscheinlichkeit und den Umfang zukünftiger Auswirkungen zu maximieren. Projektteams berichten und messen Frühindikatoren mittels Innovationsrechnung. In einem gewinnorientierten Kontext folgt dieses Ziel oft Jeff Bezos' Ratschlag, "sich auf das langfristige Wachstum des freien Cashflows pro Aktie zu konzentrieren" und nicht auf traditionelle Bilanzierungsmaßnahmen. (...)
- hat ein neues Werkzeug in seinem Arsenal: das “Interne Startup”, gefüllt mit einer kleinen Anzahl von leidenschaftlichen Menschen, die sich jeweils einem Projekt widmen. Wie Amazon's berühmtes "Zwei-Pizza-Team" - nicht größer, als man mit zwei Pizzen füttern kann - sind diese kleinen Teams in der Lage, schnell zu experimentieren und ihre Ergebnisse zu skalieren. Ihr Ethos: "Denke groß. Fang klein an. Skaliere schnell." (“Think big. Start small. Scale fast.”) (...)
- besteht aus Führungskräften und Unternehmern, die sie befähigen. (...)
- verfolgt ein Portfolio von intelligenten Experimenten und begrenzt die Kosten des Scheiterns, indem es mehr in diejenigen Ideen investiert, die funktionieren, und ein System der angemessenen Finanzierung verwendet, das mit steigendem Erfolg zunimmt. (...)

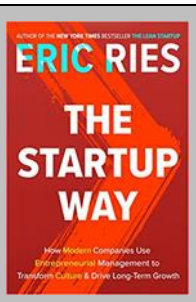
- ist ein Unternehmen, bei dem Effizienz bedeutet, mit allen notwendigen Mitteln das Richtige für den Kunden herauszufinden. (...)
- belohnt produktive Fehler, die zu intelligenten Richtungsänderungen führen und nützliche Informationen liefern. (...)
- lässt die Konkurrenz durch kontinuierliche Innovation im Regen stehen.” (Eric Ries 2016, 37-41).

Angesichts der rasanten Entwicklung der Digitalisierung mit ihrer disrutiven Transformation beginnen viele Unternehmen - insbesondere große, meist internationale Unternehmen und Konzerne - zunehmend mit dem Outsourcing von Abteilungen für ihre Forschung/Entwicklung und Innovation, die wie ein unabhängiges Unternehmen unter den Rahmenbedingungen eines unabhängigen, mit großer Freiheit ausgestatteten Unternehmens agieren. Die meisten von ihnen sind von den Strukturen der "Mutter", den langen Entscheidungsprozessen und strengen Berichtspflichten etc. befreit. Dies ist ein Versuch, ein innovationsfreundliches Klima zu schaffen. Oder sie kooperieren mit jungen Start-ups, vorzugsweise aus der IT-Branche und neuderdings verstärkt aus dem Silicon Valley.

Ein Unternehmen mit Wachstumszielen sollte die Rahmenbedingungen für unternehmerisches Handeln oder für Mitarbeiter mit Unternehmergeist schaffen. Da Mitarbeiter mit Unternehmergeist nur begrenzten Einfluss auf die Rahmenbedingungen haben, wird dieses Thema hier nicht näher behandelt.[1]

Empfehlung

Wenn Sie Interessiert sind an weitergehenden und detaillierten Informationen zu Start-Ups und unternehmerischem Verhalten in traditionellen Unternehmen, liefert das Buch “The Startup Way: Das Toolkit für das 21. Jahrhundert, mit dem jedes Unternehmen erfolgreich sein kann” von Eric Ries ausführliche (Hintergrund-) Informationen.



Was ist mit “Beschäftigte mit “Unternehmergeist” gemeint?

Beschäftigte mit Unternehmergeist zeichnen sich aus durch Neugierde und das Verlangen, neue Ideen zu entwickeln, voranzutreiben und umzusetzen. Sie beabsichtigen nicht – zumindest nicht in kurzfristiger Zeit-Perspektive – ihr eigenes Unternehmen zu gründen.

Es gibt zahlreiche, unterschiedliche Beschreibungen und zahllose wissenschaftliche Studien und Abhandlungen zum Thema Unternehmertum. Die Thesen von Fleischmann (2018; S. 39-40) zu Unternehmerischem Denken verdeutlichen, was damit gemeint ist:

[1] Diese Aspekte werden auch unter Stichworten wie “corporate entrepreneurship” oder “entrepreneurial innovation” diskutiert.

“ (...) Unternehmerisches Denken (UD) wird oder sollte charakterisiert werden durch die nachfolgenden Attribute:

1. UD ist hoffnungsvolles Denken.
2. UD ist melioristisches Denken; es will etwas besser machen.
3. UD ist ganzheitliches Denken, im Sinne von konnektivem Denken.
4. UD ist handlungsorientiert und teamorientiert; hat einen Multiplikatoreffekt.
5. UD ermöglicht Führung, indem es alle Möglichkeiten mit einbezieht.
6. UD ist emanzipatorisches Denken - eine Kraft gegen Entfremdung.
7. UD ist soziales und ethisches Denken.
8. UD ist heuristisches und dialektisches Denken; es lehnt die Hybris von Gewissheiten ab..
9. UD ist utopisches Denken.
10. UD richtet sich auf vernetztes Pronlemlösen.”

Da Sie dieses Handbuch lesen, sind Sie wahrscheinlich Mitglied der Zielgruppe "Mitarbeiter mit Unternehmergeist" - und wir müssen Ihnen nicht die Grundlagen des Unternehmertums beibringen oder verschiedene Theorien des Unternehmertums usw. abhandeln. Wenn Sie nicht wüssten oder zumindest eine Ahnung hätten, was “Entrepreneurship bedeutet”, wären Sie wahrscheinlich nicht in dieser Klasse.....

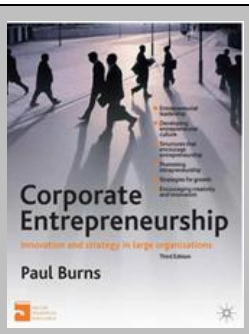
Eine einfache Einführung in das Thema “Unternehmertum” versucht der Artikel “How to become an entrepreneur” der School of Life

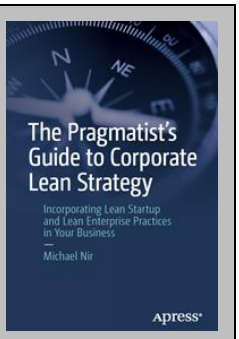
https://www.theschooloflife.com/thebookoflife/how-to-become-an-entrepreneur-2/

Empfehlung

Zur Vertiefung zu unternehmerischen Herangehensweisen in (traditionellen) Unternehmen geben diese Bücher einen guten Einblick:

- Corporate Entrepreneurship
- The Pragmatist’s Guide to Corporate Lean Strategy





3.2 Ziele, Inhalte und Ablauf des Kurses

Dieser Kurs vermittelt nicht die “Standard-Themen”, die üblicherweise im Zusammenhang mit “Entrepreneurship” gelehrt werden. Wir wollen Ihnen im Rahmen dieses Kurses die Grundlagen vermitteln, wie Sie sich als “Beschäftziugte mit Unternehmergeist” in dem oben kurz skizzierten Umfeld zukünftig erfolgreich bewegen können.

Dazu benötigen Sie neben Ihrem Fachwissen (das Sie aus Ihrer Ausbildung und auch durch Ihre Berufserfahrung mitbringen) und den betriebswirtschaftlichen Grundlagen vor allem Kenntnisse in folgenden Bereichen:

- Innovationsmanagement, speziell
    - Geschäftsmodelle/Geschäftsmodellinnovationen und Methoden zur Entwicklung von Geschäftsmodellen
    - Methoden zur Entwicklung von neuen Produkten und Dienstleistungen
- Management von Innovationsprojekten – speziell Arbeiten im Team, Leitung von Innovationsteams etc.

Der Kurs setzt sich zusammen aus zwei Komponenten

- Phase des Selbststudiums
- Präsenzphase

Selbststudium:

In der Phase des Selbststudiums eignen sich die Teilnehmer die Grundlagen an, d.h. sie erschließen sich das Hintergrundwissen etc.

Dazu geben wir nur eine Art Gerüst vor – mit kurzen Zusammenfassungen zu den einzelnen Themen und Verweisen auf entsprechende Literatur, Webseiten, Beiträge im Internet etc., wo Sie das benötigte Wissen finden können.

Auch das ist Teil des Kurs-Konzeptes – denn es gehört auch zu unternehmerischem Handeln, Informationen etc. selbst zu organisieren und zu erschließen, auf die eigene Situation zu übertragen, konkrete Schlussfolgerungen für das eigene berufliche Handeln zu ziehen etc.

Die Erarbeitung des Stoffs ist Voraussetzung zur Teilnahme an der Präsenzphase.

Präsenzphase:

Zentrales Ziel des Kurses ist es, dass Sie in der Präsenzphase verschiedene Tools und Vorgehensweisen anwenden, die dahinterstehende Denkweise nachvollziehen, Zusammenarbeit mit anderen erproben können etc.

Angesichts der Tatsache, dass dieser Kurs zeitlich kompakt ist, konzentriert er sich in der Präsenzphase auf die Bearbeitung einer Fallstudie, in deren Rahmen beispielhaft ein neues Geschäftsmodell entwickelt werden soll. Dieses geschieht unter Zuhilfenahme der Methode “Business Model Generation CANVAS”.

Die Teilnehmenden bearbeiten die Aufgaben in Gruppenarbeit.

Es werden Innovationsteams gebildet und es wird eine Planung für ein Innovationsprojekt vorgenommen. Als Bestandteil des neuen Geschäftsmodells werden mit der Innovationsmethode “Design Thinking” ein neues Produkt und/oder eine neue Dienstleistung entwickelt, ein Prototyp erstellt und beispielhaft getestet.

Das Ergebnis der Arbeit – das neue Geschäftsmodell - wird präsentiert und im Plenum diskutiert.

Die Methoden Business Model Generation CANVAS und Design Thinking haben sich in den vergangenen Jahren vor allem bei Unternehmensberatungen aber auch in der Industrie etabliert – Sie werden in Ihrer beruflichen Praxis sehr wahrscheinlich auf diese Methoden (oder Abwandlungen davon) treffen...

Die einzelnen Tage der Präsenzphase laufen nach folgendem Muster ab:

- Kurzer Impuls durch den Referenten
  inkl. der Möglichkeit, Fragen zu stellen

- Bearbeitung einer Fallstudie / Definition von Aufgaben, die bearbeitet werden müssen in Gruppenarbeit

- Präsentation und Diskussion der Ergebnisse im Plenum

Der Dozent steht während der Gruppenarbeit als Coach und Berater zur Verfügung, moderiert den Prozess und beantwortet darüber hinausgehende Fragen der Teilnehmenden.

4. Die Themenfelder des Kurses

4.1 Innovation und Geschäftsmodelle

Dominierten im Bereich der betrieblichen Innovation in der Vergangenheit Produkt- und Dienstleistungsinnovationen, hat sich in den letzten Jahren das Augenmerk zunehmend auf sog. Geschäftsmodellinnovationen verschoben. Das ist vor allem darauf zurückzuführen, dass in der jüngeren Vergangenheit die überwiegende Zahl der erfolgreichen Innovationen durch die Nutzung der Möglichkeiten der Digitalisierung entstanden ist. Das größte Potenzial der Digitalisierung wiederum liegt darin, dass traditionelle Geschäftsmodelle in Frage gestellt werden, die Spielregeln neu definiert und ganze Märkte bis hin zu kompletten Branchen “zerstört” werden. Meist kommen die erfolgreichen Innovatoren aus ganz anderen Branchen oder sind häufig Unternehmensneugründungen. Beispiele dafür sind u.a. amazon (Handel/Logistik), spotify (Musik), Tesla (Automobil).

Warum setzt sich das Denken in Geschäftsmodellen durch?

„Ein Geschäftsmodell beschreibt das Grundprinzip, nach dem eine Organisation Werte schafft, vermittelt und erfasst.“ (Osterwalder/Pigneur, 2010, S. 14)

Ein Geschäftsmodell soll die komplexe Funktionsweise, das heißt die Zusammenhänge zwischen verschiedenen Bereichen innerhalb eines Unternehmens, aber auch mit den unterschiedlichen Akteuren im Umfeld des Unternehmens (u.a. Kunden, Lieferanten) verdeutlichen. Dazu werden Geschäftsmodelle – je nach dem dahinterstehenden Ansatz - durch eine unterschiedliche Anzahl von Elementen dargestellt; unabhängig davon sind die zu bearbeitenden Fragen sehr ähnlich, d.h. es sind einige zentrale Bereiche zu berücksichtigen.

Die Idee hinter dem Ansatz der Geschäftsmodelle ist, dass das Rad nicht neu erfunden werden muss, sondern dass man sich bei der Entwicklung neuer Geschäftsideen und Geschäftsmodelle an Mustern/Beispielen aus anderen Bereichen (z.B. Branchen, einzelnen Unternehmen) orientieren und diese bzw. deren Logik auf das eigene Business übertragen kann!

Dazu ist es sinnvoll, einige „typische“ Muster beziehungsweise Beispiele für Geschäftsmodelle zu kennen. Dazu zählen u.a.

- **Freemium:**
  Prinzip: Die Grundlage gibt‘s umsonst – alles Weitere kostet!

Ein bekanntes Beispiel für ein Freemium-Geschäftsmodell ist Skype:

„Skype hat eine gleichnamige Software entwickelt, die es den Benutzern ermöglicht, bei Installation auf Computern oder Smartphones kostenlos von einem Gerät zum anderen zu telefonieren. Skype kann dies anbieten, weil sich seine Kostenstruktur völlig von der eines Telekommunikationsanbieters unterscheidet. Kostenlose Anrufe werden vollständig über das Internet geleitet, basierend auf der so genannten Peer-to-Peer-Technologie, die Benutzerhardware und das Internet als Kommunikationsinfrastruktur einsetzt. Skype muss

daher sein eigenes Netzwerk nicht wie ein Telekommunikationsunternehmen aufbauen und betreiben; das verursacht nur geringe Kosten für die Unterstützung zusätzlicher Nutzer. Skype benötigt nur sehr wenig eigene Infrastruktur außer Backend-Software und den Servern, die Benutzerkonten hosten. Die Nutzer bezahlen nur für Anrufe ins Fest- und Mobilfunknetz über einen Premium-Service namens SkypeOut, der sehr günstige Tarife bietet.“
(Osterwalder/Pigneur, 2010, S. 98)

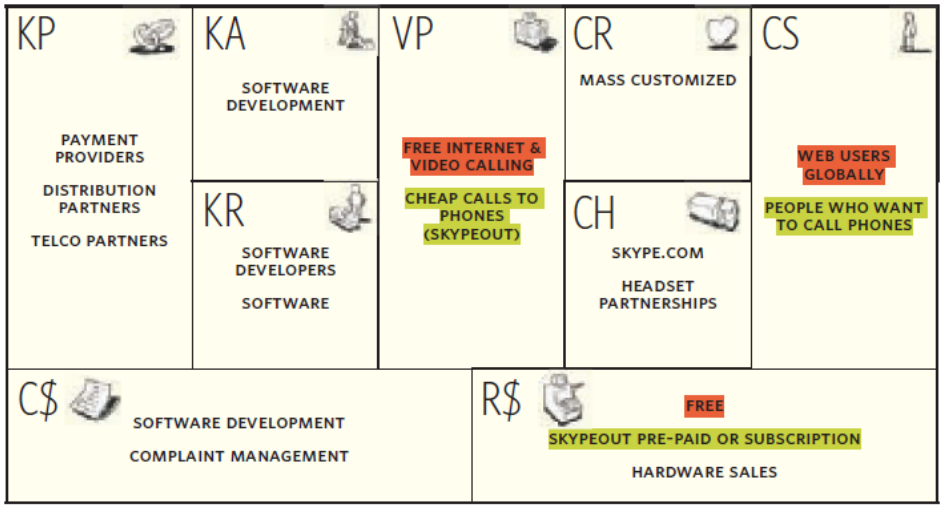


Abb. 2: Freemium Geschäftsmodell – das Beispiel Skype
(Source: Osterwalder/Pigneur, 2010, S. 98)

- **Köder und Haken:**
  Prinzip: Preiswerter Einstieg – notwendige Einkäufe in der Zukunft!
  („Lockvogel-Modell“, „Rasierklingen-Modell“)

„“Köder und Haken" bezieht sich auf ein Geschäftsmodell, das sich durch ein attraktives, kostengünstiges oder kostenloses Erstangebot auszeichnet, das dazu anregt, auch in Zukunft ähnliche Produkte oder Dienstleistungen zu kaufen. Dieses Muster wird auch als "Rasiermesser & Klinge" bezeichnet. "Rasiermesser & Klinge" bezieht sich auf ein Geschäftsmodell, das von einem amerikanischen Geschäftsmann, K. C. Gillette, dem Erfinder der Einweg-Rasierklinge, bekannt gemacht wurde (siehe S. 105). Wir verwenden den Begriff Köder- und Haken, um die allgemeine Idee zu beschreiben, Kunden mit einem Erstangebot anzulocken und gleichzeitig mit Folgeverkäufen zu verdienen. Die Mobilfunkindustrie bietet mit einem kostenlosen Angebot eine gute Veranschaulichung des Köder- und Haken-Geschäftsmodell-Musters. Es ist heute üblich, dass Mobilfunkbetreiber kostenlose Telefone im Paket mit Serviceabonnements anbieten.“
(Osterwalder/Pigneur, 2010, S. 104)

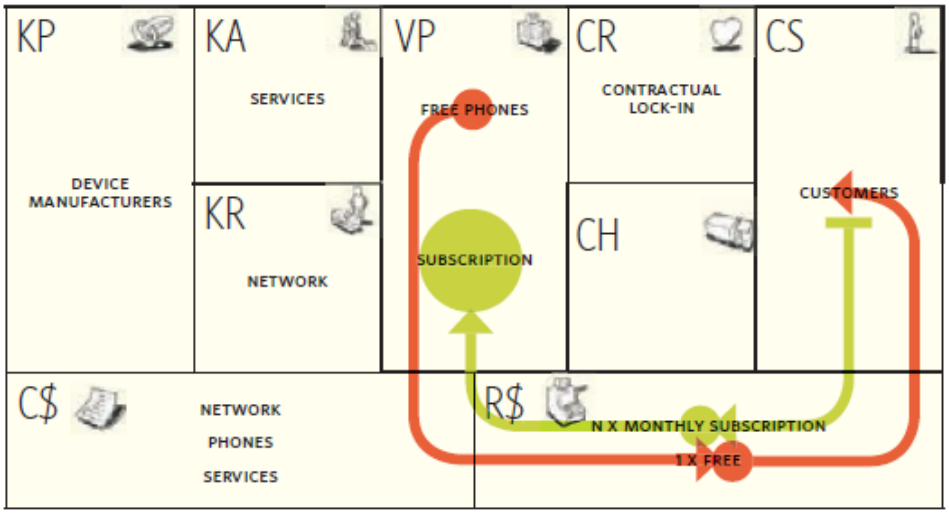


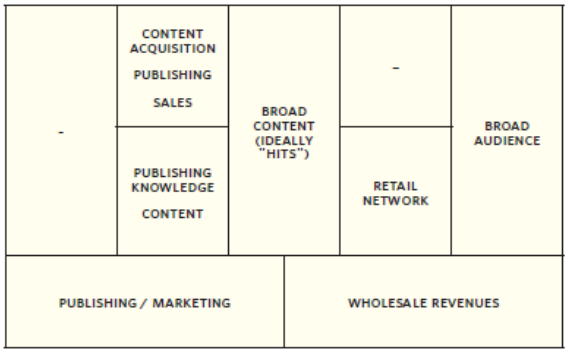
Abb. 3: Modell “Köder & Haken” – Das Beispiel Mobiltelefon
(Quelle: Osterwalder/Pigneur, 2010, S. 104)

- **Long Tail:**
  Prinzip: Weniger von mehr Produkten verkaufen!
  („Nischenstrategie“)

"Bei Long Tail-Geschäftsmodellen geht es darum, weniger von einer größeren Anzahl unterschiedlicher Produkte zu verkaufen. Sie konzentrieren sich auf eine große Anzahl von Nischenprodukten, von denen jedes relativ selten verkauft wird. Die Gesamtverkäufe von Nischenartikeln können so lukrativ sein wie das traditionelle Modell, bei dem eine kleine Anzahl von Bestsellern den größten Teil der Einnahmen ausmacht. Long Tail-Geschäftsmodelle erfordern niedrige Bestandskosten und starke Plattformen, um Nischeninhalte für interessierte Käufer leicht zugänglich zu machen."
(Osterwalder/Pigneur, 2010, S. 67)

Altes Modell

“Das traditionelle Buchverlagsmodell basiert auf einem Auswahlprozess, bei dem die Verlage viele Autoren und Manuskripte analysieren und diejenigen auswählen, die am ehesten Mindestverkaufsziele erreichen. Weniger vielversprechende Autoren und ihre Titel werden abgelehnt, weil es unrentabel wäre, Bücher zu redigieren, zu gestalten, zu drucken und zu bewerben, die sich schlecht verkaufen. Verlage sind am meisten an Büchern interessiert, die sie in hohen Stückzahlen drucken können, die an ein breites Publikum verkauft werden.”
(Osterwalder/Pigneur, 2010, S. 70)



Ein neues Modell

“Lulu.com hat das traditionelle Bestseller-zentrierte Verlagsmodell auf den Kopf gestellt, indem es jedem ermöglicht, zu veröffentlichen. Das Geschäftsmodell von Lulu.com basiert darauf, Nischen- und Amateur-autoren bei der Markteinführung ihrer Werke zu unterstützen. Es beseitigt traditionelle Zugangs-barrieren, indem es den Autoren die Werkzeuge zur Verfügung stellt, um ihre Werke über einen Online-Marktplatz zu erstellen, zu drucken und zu verteilen. (....) Je mehr Autoren Lulu.com anzieht, desto erfolg-reicher wird es, denn aus Autoren werden Kunden. (....) Tausende von Autoren nutzen die Self-Service-Tools von Lulu.com, um ihre Bücher zu veröffentlichen und zu verkaufen. Das funktioniert, weil Bücher nur als Reaktion auf tatsächliche Bestellungen gedruckt werden („on demand“). Das Scheitern eines bestimmten Verkaufstitels ist für Lulu.com irrelevant, da ein solches Scheitern keine Kosten verursacht.
(Osterwalder/Pigneur, 2010, S. 70)

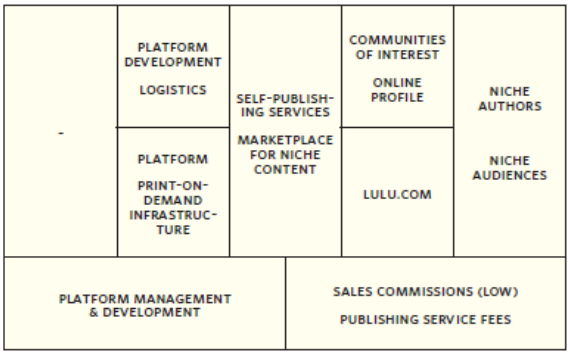
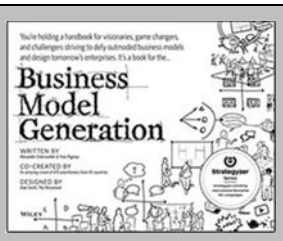


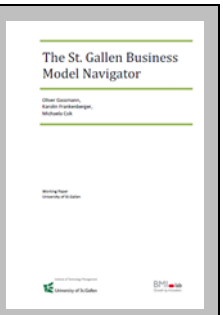
Abb. 4: Long tail-Geschäftsmodell – Das Beispiel der Verlagsbranche (Quelle: Osterwalder/Pigneur, 2010, S. 70-71)

Weitergehende Informationen zu Geschäftsmodell-Typen und Beispiel von Geschäftsmodellen finden Sie u.a. in

Osterwalder/Pigneur (2010):
Business Model Generation

Gassmann et al.:
The St.Gallen Business Model Navigator





Bezogen auf die Entwicklung von Innovationen bedeutet das: da sich durch ein neues Produkt oder eine neue Dienstleistung (und damit verbunden in der Regel auch neuen Kundensegmenten) in der Regel Konsequenzen für die anderen Elemente ergeben, integriert man diese Elemente in den Prozess der Entwicklung neuer Produkte/Dienstleistungen.

4.2 Vorgehensweisen zur Entwicklung von Geschäftsmodellen

Es gibt unterschiedliche Herangehensweisen zur Entwicklung von Geschäftsmodellen. Zwei davon werden im folgenden beschrieben: Der St. Gallen Business-Model-Navigator (Gassmann et al.) und Business Model Generation (Osterwalder/Pigneur 2010).

3.2.1 Der St. Gallen Business-Model-Navigator

Nach dem Ansatz der Universität St. Gallen wird ein Geschäfdtsmodell durch 4 Dimensionsen definiert:

- **Wer?**
  Jedes Geschäftsmodell bedient eine bestimmte Kundengruppe.
  Deshalb sollte die Frasge beantwortet werden: Wer ist unser Kunde?
- **Was?**
  Die zweite Dimension beschreibt das Angebot für die Zielgruppe(n) oder – etwas anders betrachtet – den Kundennutzen. Dieser Begriff wird allgemein als das “Nutzenversprechen” bezeichnet.
- **Wie?**
  Um das Leistungsversprechen zu erstellen und umzusetzen, muss ein Unternehmen zahlreiche Prozesse und Aktivitäten beherrschen (Wertschöpfungskette).
- **Wert?**
  Die vierte Dimension beschreibt, warum ein Geschäftsmodell finanziell tragfähig ist, es bezieht sich also auf das Ertragsmodell. Im Wesentlichen vereint diese Dimension Aspekte wie z.B. die Kostenstruktur und die Ertragsmechanismen. (Gassmann et al., S. 2)

Abb 5: Geschäftsmodell-Definition – das Magische Dreieck
(Quelle: Gassmann et al, S. 2)

Die Forscher der Universität St. Gallen haben bei der Analyse von ca. 250 Geschäftsmodellen 55 business model patterns identifiziert (see Gassmann et al., p. 5ff.). Dabei entdeckten sie, dass ca. 90 Prozent der Geschäftsmodelle nicht neu sind, sondern auf der intelligenten Re-Kombination der 55 identifizierten Muster von Geschäftsmodellen basieren.

Auf dieser Basis wurde die Vorgehensweise zur Entwicklung von Geschäftsmodellen mit dem sog. St. Galler Business-Model-Navigator entwickelt.

Der St. Galler Business Model Navigator™ verwandelt das Grundkonzept - Geschäftsmodell-Ideen durch Rekombination zu schaffen - in eine schlüsselfertige Methodik, die sich in unzähligen Workshops und anderen Formaten bewährt hat. Drei Schritte ebnen den Weg zu einem neuen Geschäftsmodell:

- **Schritt 1: Initiierung – Vorbereitung der Reise**

  Bevor man sich auf den Weg zu neuen Geschäftsmodellen macht, ist es wichtig, einen Ausgangspunkt und eine grobe Richtung zu definieren. Die Beschreibung des aktuellen Geschäftsmodells, seiner Wertelogik und seiner Wechselwirkungen mit der Außenwelt ist eine gute Übung, um in die Logik des Geschäftsmodell-Denkens einzusteigen.

- **Schritt 2: Ideengewinnung – Bewegung in neue Richtungen**

  Die Neukombination bestehender Konzepte ist ein leistungsstarkes Werkzeug, um aus den gewphnten Pfaden auszubrechen (“outside the box”) und Ideen für neue Geschäftsmodelle zu generieren.

- **Schritt 3: Integration – Vervollständigung des Zukunftsbildes**

  Es gibt keine Idee, die klar genug ist, um sofort in einem Unternehmen umgesetzt zu werden. Im Gegenteil, vielversprechende Ideen müssen schrittweise zu tragfähigen Geschäftsmodellen weiterentwickelt werden, die alle vier Dimensionen beschreiben - Wer-Was-Wie-Wert? - und berücksichtigen auch Stakeholder, neue Partner und die Auswirkungen auf den Markt. (Gassmann et al., S. 6)

Beispiel für eine Geschäftsmodell-Innovation - Nespresso

Kaffee – ein altes Produkt neu inszeniert

Kaffee ist ein altes – bis vor einigen Jahren für die meisten auch langweiliges - Produkt. Die Firma Nestlé hat es geschafft, mit einer Geschäftsmodellinnovation das Produkt Kaffee neu zu erfinden. Bis in die 1990er Jahre wurde Kaffee überwiegend im Lebensmittelhandel und in Geschäften von großen Kaffee-Röstereien verkauft – gemahlen, ungemahlen oder als Instant-Kaffee, in Packungsgrößen zu 250 und 500 Gramm, zu Preisen um die 3,- €.

Ausgangspunkt des mittlerweile sehr erfolgreichen Nespresso-Geschäfts der Firma Nestlé war die Erfindung einer Kaffeemaschine mit der dazugehörigen Kaffeekapsel, die bereits in den 1970er Jahren patentiert wurden. Erste Versuche, das Produkt in den Markt einzuführen – Zielgruppe waren Bürobetriebe – scheiterten. Der Erfolg stellte sich erst ein, als das Geschäftsmodell geändert wurde:

Als neue Zielgruppe wurden auch Haushalte angesprochen, der Vertrieb der Kaffeekapseln erfolgte über den direkten Versand der Kapseln auf dem Postweg. Der Erfolg von Nespresso ist auf eine Kombination verschiedener Geschäftsmodelle zurückzuführen:

- Die Kaffeemaschinen werden zu einem vergleichsweise niedrigen Preis verkauft – der Betrieb der Maschine ist nur mit den teuren Kaffeekapseln möglich (sog. „Razor-and-Blade“ - Geschäftsmodellkombiniert mit der „Lock-in“-Strategie: Kunden müssen die Nespresso-Kapseln kaufen).
- Der Vertrieb der Kaffeekapseln erfolgte anfangs exklusiv über eine Mitgliedschaft im Nespresso-Club, die man mit dem Kauf der Maschine erwarb. Die Belieferung erfolgte per Post. Mitglieder werden regelmäßig über neue Produkte informiert etc. In einer nächsten Stufe wurden in einigen Großstädten Nespresso-Boutiquen eingerichtet (Exklusivität durch Direct Selling als Geschäftsmodell).
- Über die Werbekampagne mit George Clooney inszeniert Nespresso das Produkt und vermittelt den Eindruck, mit Nespresso ein exklusives Lebensgefühl von Luxus zu erwerben (Geschäftsmodell „Experience Selling“).

Damit ist es Nespresso gelungen, das „langweilige“ Produkt Kaffee zu einem Preis von mehr als 80 Euro für ein Kilo zu verkaufen.

Nestle hat das Razor-and-Blade-Muster mittlerweile für die Produkte Tee und Babynahrung wiederholt.

Die folgende Abbildung zeigt das „Erfolgsmodell“ Nespresso als Kombination von drei Geschäftsmodell-Mustern:

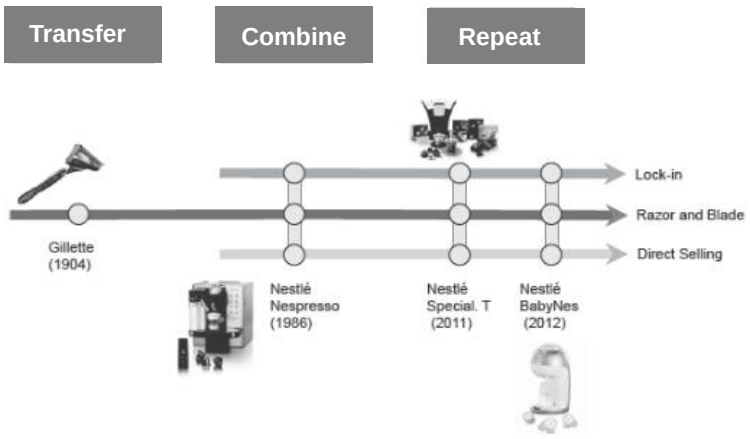


Figure #: Nespresso als Kombination von drei Geschäftsmodell-Mustern
(Source: Gassmann et al.: Geschäftsmodelle entwickeln, 2013, p. 21)

Hinweis: Auch innovative Geschäftsmodelle haben eine begrenzte Lebensdauer bzw. verändern sich im Laufe der Zeit. Mittlerweile sind die Patente für die Nespresso-Kapseln - die Basis für das Razor-and-Blade-Geschäftsmodell – ausgelaufen und es gibt Kapseln verschiedener anderer Anbieter, die die Kapseln deutlich preiswerter verkaufen.

Weitergehende Informatione zum St-Galler-Business-Navigator liefert das Buch:

Gassmann et al. (2017):
Geschäftsmodelle entwickeln: 55 innovative Konzepte mit dem St. Galler Business Model Navigator

3.2.2 Business Model Generation (CANVAS)

Der Ansatz des Business Model Generation CANVAS (Osterwalder/Pigneur, 2010) beschreibt ein Geschäftsmodell anhand von neun Bausteinen:

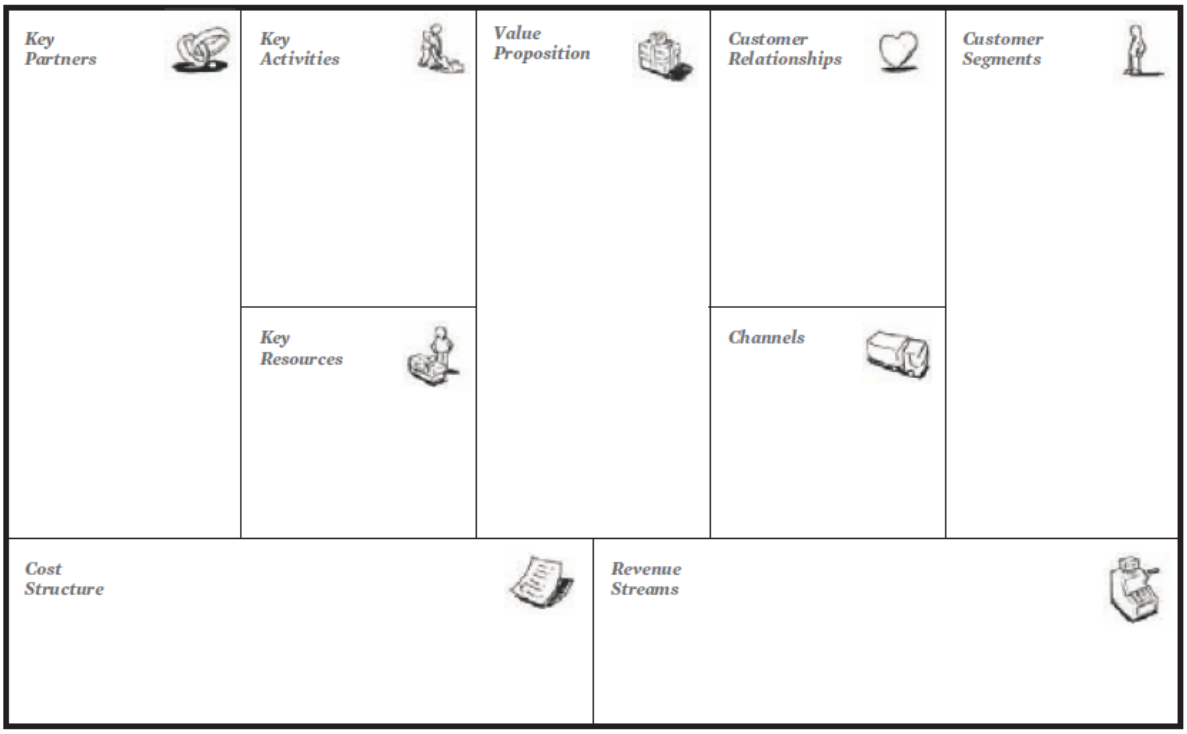


Abb. 6: Das Business Model CANVAS
(Quelle: Osterwalder/Pigneur, 2010, S. 44)

Dabei bezeichnen die verschiedenen Bausteine im Einzelnen:

Hinweis: Die Reihenfolge, in der im Folgenden die Bausteine näher dargestellt werden, entspricht der Reihenfolge bei der Entwicklung eines Geschäftsmodells anhand der Methode Buisness Model CANVAS – d.h. Geschäftsmodelle werden ausgehend vom Kundensegment und dem Nutzenversprechen entwickelt.

Kundensegmente

Der “Kundensegmente”-Block definiert die verschiedenen Gruppen von Personen oder Organisationen, die ein Unternehmen erreichen und bedienen will.

Kunden bilden das Herzstück eines jeden Geschäftsmodells. Ohne (profitable) Kunden kann kein Unternehmen lange überleben. Um die Kunden besser zufrieden zu stellen, kann ein Unternehmen sie in verschiedene Segmente mit gemeinsamen Bedürfnissen, gemeinsamen

Verhaltensweisen oder anderen Attributen einteilen. Ein Geschäftsmodell kann ein oder mehrere große oder kleine Kundensegmente definieren. Ein Unternehmen muss eine bewusste Entscheidung darüber treffen, welche Segmente es bedienen will und welche nicht. Sobald diese Entscheidung getroffen ist, kann ein Geschäftsmodell sorgfältig auf ein tieferes Verständnis der spezifischen Kundenbedürfnisse ausgerichtet werden.

Kundengruppen stellen separate Segmente dar, wenn:

- ihre Bedürfnisse ein differenziertes Angebot erfordern und rechtfertigen.
- sie über verschiedene Vertriebskanäle erreicht werden.
- sie verschiedene Arten von Beziehungen erfordern.
- sie deutlich unterschiedliche Rentabilitäten aufweisen.
- sie bereit sind, für verschiedene Aspekte des Angebots zu bezahlen. (Osterwalder/Pigneur, 2010, S. 20)

Weitere Informationen: Osterwalder/Pigneur, 2010, S. 21.

Nutzenversprechen

Der “Nutzenversprechen”-Block beschreibt das Bündel von Produkten und Dienstleistungen, die für ein bestimmtes Kundensegment Wert schaffen.

Das Nutzenversprechen (“Value Proposition”) ist der Grund, warum Kunden sich an ein Unternehmen wenden. Es löst ein Kundenproblem oder erfüllt einen Kundenwunsch. Jedes Nutzenversprechen besteht aus einem ausgewählten Bündel von Produkten und/oder Dienstleistungen, das auf die Anforderungen eines bestimmten Kundensegments zugeschnitten ist. In diesem Sinne ist das Nutzenversprechen eine Zusammenfassung oder ein Bündel von Vorteilen, die ein Unternehmen seinen Kunden bietet.

Einige Nutzenversprechen können innovativ sein und stellen ein neues oder disruptives Angebot dar. Andere können den bestehenden Marktangeboten ähnlich sein, aber mit zusätzlichen Funktionen und Attributen aufwarten. (Osterwalder/Pigneur, 2010, S. 22)

Weitere Informationen: Osterwalder/Pigneur, 2010, S. 23ff.

Kanäle

Der Block “Kanäle” beschreibt, wie ein Unternehmen mit seinen Kundensegmenten kommuniziert und diese erreicht, um ein Nutzenversprechen zu erfüllen/zu liefern.

Kommunikations-, Verkaufs- und Distributionskanäle bilden die Schnittstelle eines Unternehmens zum Kunden. Kanäle sind Kundenkontaktpunkte, die eine wichtige Rolle im Kundenerlebnis spielen.

Die Kanäle haben unterscheidlcihe Funktionen, u.a.:

- Sensibilisierung der Kunden für die Produkte und Dienstleistungen eines Unternehmens

- Unterstützung der Kunden bei der Bewertung des Nutzenversprechens eines Unternehmens
- erlaubt es Kunden, bestimmte Produkte und Dienstleistungen zu kaufen.
- Bereitstellung eines Leistungsversprechens für die Kunden
- Bereitstellung von Kundendienstleistungen nach dem Kauf. (Osterwalder/Pigneur, 2010, S. 26)

Weitergehende Informationen: Osterwalder/Pigneur, 2010, S. 27.

Kundenbeziehungen

Der Baustein “Kundenbeziehungen” beschreibt die verschiedenen Arten von Beziehungen, die ein Unternehmen zu bestimmten Kundensegmenten aufbaut.

Ein Unternehmen sollte klären, welche Art von Beziehung es mit jedem Kundensegment aufbauen möchte. Die Beziehungen können von persönlich bis automatisiert reichen. Kundenbeziehungen können durch folgende Motivationen geprägt sein:

- Kunden-Akquisition
- Kundenbindung
- Verkaufsförderung (upselling)

So wurden beispielsweise die Kundenbeziehungen der Mobilfunkbetreiber in den Anfangsjahren durch aggressive Akquisitionsstrategien mit kostenlosen Mobiltelefonen getrieben. Als der Markt gesättigt war, konzentrierten sich die Betreiber auf die Kundenbindung und die Steigerung des durchschnittlichen Umsatzes pro Kunde.

Die vom Geschäftsmodell eines Unternehmens geforderten Kundenbeziehungen haben einen großen Einfluss auf das gesamte Kundenerlebnis. (Osterwalder/Pigneur, 2010, S. 28)

Weitergehende Informationen: Osterwalder/Pigneur, 2010, S. 29.

Einnahmequellen

Der Baustein “Einnahmequellen” stellt die Zahlungsmittel dar, die ein Unternehmen aus jedem Kundensegment generiert (Kosten müssen vom Umsatz abgezogen werden, um Erträge zu erzielen).

Wenn Kunden das Herzstück eines Geschäftsmodells bilden, sind die Erlösquellen seine Arterien. Ein Unternehmen muss sich fragen: Für welchen Wert ist jedes Kundensegment wirklich bereit zu zahlen? Die erfolgreiche Beantwortung dieser Frage ermöglicht es dem Unternehmen, einen oder mehrere Umsatzströme aus jedem Kundensegment zu generieren. Jede Einnahmequelle kann unterschiedliche Preismechanismen haben, wie z.B. feste Listenpreise, Verhandlungen, Auktionen, marktabhängige oder volumenabhängige Renditet.

Ein Geschäftsmodell kann zwei verschiedene Arten von Einnahmequellen beinhalten:

1. Transaktionserlöse aus einmaligen Kundenzahlungen.

2. Wiederkehrende Umsätze, die sich aus laufenden Zahlungen ergeben, um entweder ein Leistungsversprechen an Kunden zu liefern oder einen Kundendienst nach dem Kauf anzubieten.
   (Osterwalder/Pigneur, 2010, S. 30)

Weitergehende Informationen: Osterwalder/Pigneur, 2010, S. 31ff.

Schlüsselressourcen

Das Element ”Schlüsselressourcen” beschreibt die wichtigsten Vermögenswerte, die erforderlich sind, damit ein Geschäftsmodell funktioniert.

Jedes Geschäftsmodell erfordert Schlüsselressourcen. Diese Ressourcen ermöglichen es einem Unternehmen, ein Leistungsversprechen zu erstellen und anzubieten, Märkte zu erreichen, Beziehungen zu Kundensegmenten zu pflegen und Umsätze zu erzielen. Je nach Art des Geschäftsmodells werden unterschiedliche Schlüsselressourcen benötigt. Ein Mikrochip-Hersteller benötigt z.B. kapitalintensive Produktionsanlagen, während ein Mikrochip-Entwickler sich mehr auf die Humanressourcen konzentriert.

Schlüsselressourcen können physisch, finanziell, intellektuell sein oder sich auf Personen beziehen. Sie können im Besitz des Unternehmens sein, von ihm gemietet oder von wichtigen Partnern erworben werden. (Osterwalder/Pigneur, 2010, S. 34)

Weitergehende Indformationen: Osterwalder/Pigneur, 2010, S. 35.

Schlüsselaktivitäten

Der Baustein “Schlüsselaktivitäten” beschreibt die wichtigsten Dinge, die ein Unternehmen tun muss, damit sein Geschäftsmodell funktioniert.

Jedes Geschäftsmodell erfordert eine Reihe von Schlüsselaktivitäten. Dies sind die wichtigsten Maßnahmen, die ein Unternehmen ergreifen muss, um erfolgreich zu arbeiten. Wie Schlüsselressourcen müssen sie dazu beitragen, ein Leistungsversprechen zu erstellen und anzubieten, Märkte zu erreichen, Kundenbeziehungen zu pflegen und Umsätze zu erzielen. Und wie Schlüsselressourcen unterscheiden sich die Schlüsselaktivitäten je nach Geschäftsmodelltyp. Für den Softwarehersteller Microsoft sind die Hauptaktivitäten die Softwareentwicklung.

Für den PC-Hersteller Dell gehören zu den Hauptaktivitäten das Supply Chain Management. Für die Unternehmensberatung McKinsey gehört die Lösung von Problemen zu den Hauptaktivitäten. (Osterwalder/Pigneur, 2010, S. 36)

Weitergehende Informationen: Osterwalder/Pigneur, 2010, S. 37.

Schlüsselpartnerschaften

Das Element “Schlüsselpartnerschaften” beschreibt das Netzwerk von Lieferanten und Partnern, die das Geschäftsmodell zum Funktionieren bringen.

Unternehmen schmieden Partnerschaften aus vielen Gründen, und Partnerschaften werden zu einem Eckpfeiler vieler Geschäftsmodelle. Unternehmen bilden Allianzen, um ihre Geschäftsmodelle zu optimieren, Risiken zu reduzieren oder Ressourcen zu beschaffen.

Es können vier verschiedene Arten von Partnerschaften unterschieden werden:

1. Strategische Allianzen zwischen Nicht-Wettbewerbern
2. Coopetition: Strategbische Partnerschaften zwischen Wettbewerbern
3. Joint Ventures um neues Geschäft zu generieren
4. Käufer-Lieferanten-Beziehungen zur Sicherstellung einer zuverlässigen Versorgung (Osterwalder/Pigneur, 2010, S. 38)

Weitergehende Informationen: Osterwalder/Pigneur, 2010, S. 39.

Kostenstruktur

Die “Kostenstruktur” beschreibt alle Kosten, die für die Umsetzung eines Geschäftsmodells anfallen.

Dieser Baustein beschreibt die wichtigsten Kosten, die durch das Betreiben eines bestimmten Geschäftsmodells entstehen. Die Schaffung und Bereitstellung von Mehrwert, die Pflege von Kundenbeziehungen und die Generierung von Einnahmen verursachen Kosten. Solche Kosten lassen sich nach der Definition von Schlüsselressourcen, Svchlüsselaktivitäten und Schlüsselpartnerschaften relativ einfach ermitteln.

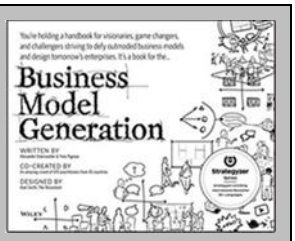
Einige Geschäftsmodelle sind jedoch kostenorientierter als andere. So haben beispielsweise so genannte "no frills"-Fluggesellschaften Geschäftsmodelle entwickelt, die sich ausschließlich an Niedrigkostenstrukturen orientieren. (Osterwalder/Pigneur, 2010, S. 40)

Weitergehende Informationen: Osterwalder/Pigneur, 2010, S. 41.

Die Methode Business Model CANVAS findet in den letzten Jahren in der Praxis breite Verwendung – u.a. deshalb, weil mit ihr sehr gut Geschäftsmodelle visualisiert werden können. Sie eignet sich vor allem, um in einer kreativen Phase Ideen für neue Geschäftsmodelle zu generieren. Speziell für die Arbeit in Gruppen oder Workshops können mit einer Vorlage der leeren CANVAS und Post-its die Ideen der beteiligten Personen zusammengetragen und zu verschiedenen Geschäftsmodelloptionen zusammengeführt werden.

Eine ausführliche Beschreibung des Ansatzes Business Model CANVAS und eine sehr anschauliche Darstellung der Entwicklung von neuen Geschäftsmodellen mit zahlreichen Beispielen aus unterschiedlichen Branchen liefert das Buch von

Osterwalder/Pigneur (2010): Business Model Generation



Unter den nachfolgend genannten Links finden Sie zwei interessante Videos, in denen das Business Model CANVAS erläutert und die einzelnen Schritte von der Idee zum Geschäftsmodell erklärt werden.

Business Model Canvas Explained:

http://www.youtube.com/watch?v=QoAOzMTLP5s&list=TLOkyf0lXL67wlZln9WDYFzAt55m0Qt5U8

Videoclip-Serie “From Idea to Business”:

http://www.youtube.com/playlist?list=PLBh9h0LWoawphbpUvC1DofjagNqG1Qdf3

Zur Unterstützung bei der Anwendung der Methode stehen auf der Webseite https://canvanizer.com/ ein Online-Tool zur Entwicklung von Geschäftsmodellen sowie zusätzliche Informationen bereit.

Im Anhang finden Sie eine kurze Anleitung für den Einsatz der Methode und eine CANVAS Vorlage.

Design Thinking

Bei der Anwendung der Methode Business Model Generation CANVAS zur Entwicklung neuer Geschäftsmodelle wird für die Aufgabenstellung

“Finden von Kundensegmenten und Produkten”

in der Präsenzphase die Innovationsmethode “Design Thinking” eingesetzt.

Diese Methode wird in den Lernmaterialien des Moduls O3 „Junge UnternehmerInnen“ ausführlich beschrieben.

Anhang

Anleitung für den Einsatz der Methode Business Model Generation CANVAS

Von der Idee zum Geschäftsmodell

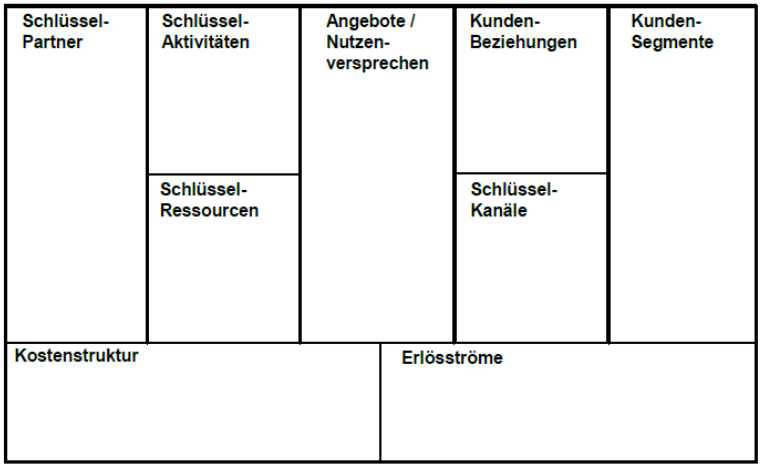
Was ist eine gute Idee? – Eine Idee, die umgesetzt wird!

Entwicklung von Geschäftsmodellen

Eine gute – oder auch geniale – Idee zu haben, reicht allein nicht aus. Damit aus einer Idee auch eine erfolgreiche Innovation wird, benötigt man ein Geschäftsmodell, mit dem die zentralen Aspekte zur Umsetzung einer Idee betrachtet werden (Geschäftsmodellinnovation NESPRESSO, Geschäftsmodellinnovation Sampl)

Das Business Modell CANVAS von Osterwalder/Pigneur eignet sich sehr gut, um ein Geschäftsmodell zu entwickeln. Es basiert auf der Idee, ein Geschäftsmodell auf einer Seite darstellen zu können, die die neun Elemente des Modells zusammenführt.

Es kann vor allem auch sehr gut genutzt werden, um gemeinsam in einer größeren Gruppe Ideen zu sammeln und zu einem ersten Konzept für ein Geschäftsmodell zusammenzuführen. Die Vorgehensweise ist kreativ und erlaubt das Kombinieren, Ausprobieren und Experimentieren mit unterschiedlichen Varianten der Elemente eines Geschäftsmodells.



Business Modell CANVAS

Das brauchen Sie:

- Eine Vorlage des CANVAS-Modells
  (diese finden Sie am Ende dieses Dokumentes).
- Haftnotizzettel in großer Anzahl, möglichst in unterschiedlichen Farben, oder Karteikarten, Moderationskarten o.ä. sowie Tesa-Film.
- Filz- oder Kugelschreiber in ausreichender Anzahl.

So gehen Sie vor:

Vorbereitung

Bereiten Sie die CANVAS-Vorlage vor - wenn Sie allein arbeiten, reicht die Vorlage in A4- oder A3-Format aus. Wenn Sie in einer größeren Gruppe arbeiten, sollten Sie die Felder der Vorlage z.B. auf ein Flipchart-Blatt oder ein Whiteboard zeichnen.

Versorgen Sie die Teilnehmerinnen und Teilnehmer mit Haftnotizzetteln bzw. Karten.

Erklären Sie den Beteiligten kurz den Hintergrund des Modells und der Vorgehensweise.

Durchführung

Gehen Sie die einzelnen Felder des Modells durch - möglichst in der angegebenen Reihenfolge (... auch wenn diese nicht den Feldern von links nach rechts folgt).

Beantworten Sie jeweils zu den Feldern gehörenden Fragen. Diese dienen als Impuls. Sie können zu dem jeweiligen Feld auch weitere, dazu passende Aspekte bearbeiten.

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer schreiben ihre Ideen bzw. Antworten auf die Zettel bzw. Karten und kleben diese anschließend auf die CANVAS.

Lassen Sie Kreativität zu. Bewerten Sie in dieser Phase - ähnlich wie beim Brainstorming - die verschiedenen Ideen noch nicht.

Wenn Sie alle Felder gefüllt haben, gehen Sie die einzelnen Felder durch. Schauen Sie sich die Ideen an. Diskutieren Sie. Sortieren Sie die Ideen. Vielleicht müssen Sie auch einige Zettel oder Karten „umkleben“ - weil sie zu einem anderen Ele-

ment des Geschäftsmodells gehören. Sortieren Sie die nicht in Frage kommenden Ideen aus.

Fassen Sie am Schluss die Ergebnisse zusammen. Versuchen Sie, das Geschäftsmodell kurz (schriftlich) zusammenzufassen.

Wenn Sie es „perfekt“ machen wollen: Erfinden Sie „Ihre“ Geschichte zu Ihrem Geschäftsmodell – damit können Sie anderen Ihre Ideen noch besser nahebringen und/oder davon überzeugen!

Die Fragen zu den einzelnen Bausteinen des CANVAS-Modells

(Quelle: Osterwalder/Pigneur, S. 20–45)

1 Kundensegmente

Der Baustein „Kundensegmente“ definiert die Gruppen von Personen oder Organisationen, die ein Unternehmen erreichen und bedienen will.

Fragen:

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

2 Wertangebote/Nutzenversprechen

Der Baustein „Wertangebote“ beschreibt das Paket von Produkten und Dienstleistungen, das für ein bestimmtes Kundensegment wert schöpft.

Fragen:

- Welchen Wert vermitteln wir dem Kunden?
- Welche Probleme des Kunden helfen wir zu lösen?
- Welche Kundenbedürfnisse erfüllen wir?
- Welche produkt- und Dienstleistungspakete bieten wir jedem Kundensegment an?

3 (Schlüssel)Kanäle

Der Baustein „Kanäle“ beschreibt, wie ein Unternehmen seine Kundensegmente erreicht und anspricht, um ein Wertangebot zu vermitteln.

Fragen:

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

4 Kundenbeziehungen

Der Baustein „Kundenbeziehungen“ beschreibt die Arten von Beziehungen, die ein Unternehmen mit bestimmten Kundensegmenten eingeht.

Fragen:

- 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?

5 Einnahmequellen/Erlösströme

Der Baustein „Einnahmequellen“ steht für die Einkünfte, die ein Unternehmen aus jedem Kundensegment bezieht (Umsatz – Kosten = Gewinn)

Fragen:

- 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?

6 Schlüsselressourcen

Der Baustein „Schlüsselressourcen“ beschreibt die wichtigsten Wirtschaftsgüter, die für das Funktionieren eines Geschäftsmodells notwendig sind.

Fragen:

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

7 Schlüsselaktivitäten

Der Baustein „Schlüsselaktivitäten“ beschreibt die wichtigsten Dinge, die ein Unternehmen tun muss, damit sein Geschäftsmodell funktioniert.

Fragen:

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

8 Schlüsselpartnerschaften

Der Baustein „Schlüsselpartnerschaften“ beschreibt das Netzwerk von Lieferanten und Partnern, die zum Gelingen des Geschäftsmodells beitragen.

Fragen:

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

9 Kostenstruktur

Der Baustein „Kostenstruktur“ beschreibt alle Kosten, die bei der Ausführung eines Geschäftsmodells anfallen.

Fragen:

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

Die nachfolgende Abbildung zeigt ein „fertiges“ Modell nach Durchlaufen der einzelnen Entwicklungsschritte.

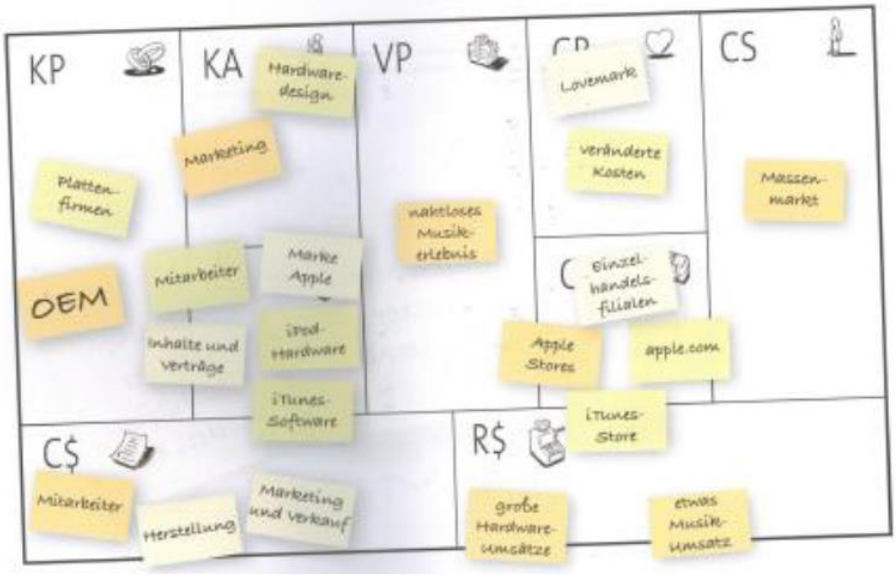
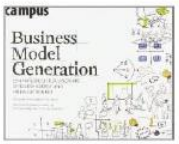
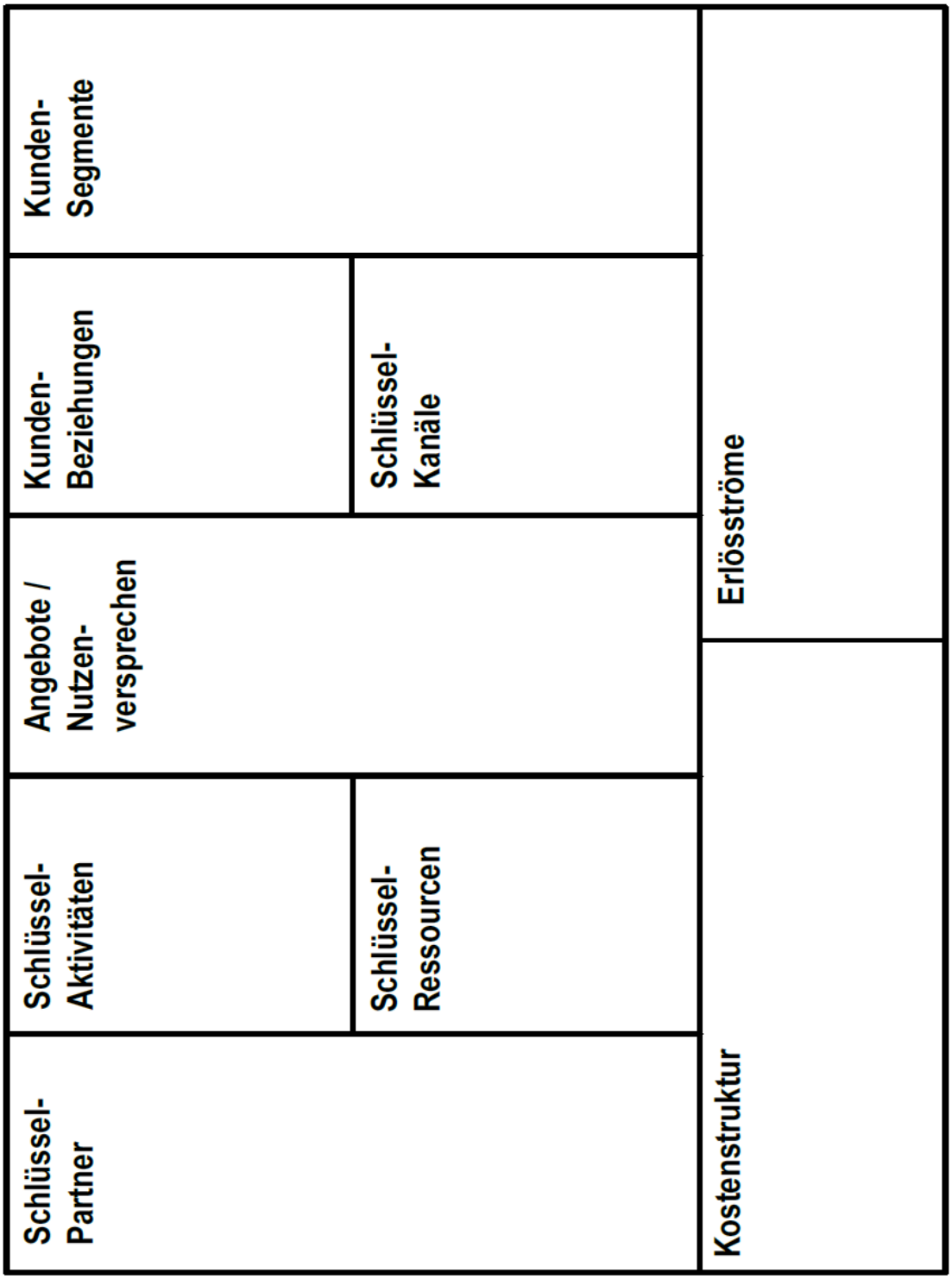


Abbildung: Beispiel für ein ausgefülltes CANVAS-Modell (Quelle: Osterwalder/Pigneur 2011)



Eine ausführliche Beschreibung des Business Model CANVAS und eine sehr anschauliche Darstellung der Entwicklung von neuen Geschäftsmodellen mit zahlreichen Beispielen aus unterschiedlichen Branchen liefert das Buch „Business Model Generation“.

Vorlage: CANVAS