

OPTIMIERUNG DES GESCHÄFTSMODELLS

Dr. Christian Kapteyn

Einleitung

Das Geschäftsmodell steht im Zentrum eines jeden Unternehmens. Egal ob es sich um ein Einpersonnenunternehmen oder einen globalen Konzern handelt, egal ob der Unternehmensgegenstand eine Dienstleistung oder ein Produkt oder eine Kombination davon ist. Eines haben Non-For-Profit-Unternehmen, Unternehmensberatungen, Freiberufler, Mittelständler, Restaurants, Babysitter, Automobilkonzerne und sogar Künstler, die ihren Lebensunterhalt mit Hilfe ihrer Werke verdienen, gemeinsam – sie alle haben ihr individuelles Geschäftsmodell.

Eine gängige Definition für *Geschäftsmodell* lautet:

Das Geschäftsmodell beschreibt die Grundlagen dessen, wie eine Organisation Werte schafft, ausliefert und realisiert.

Bei der Unternehmensgründung ist das Geschäftsmodell das zentrale Thema. Aber auch später verliert es kaum an Relevanz, denn Geschäftsmodelle sind nicht in Stein gemeißelt, sie können sich mit der Zeit verändern oder im Extremfall sogar auch einmal radikal wechseln. Es ist die Aufgabe der Unternehmensführung dafür zu sorgen, dass das Geschäftsmodell des Unternehmens jederzeit tragfähig ist und bleibt. Typischerweise ist dies ein Anpassungsprozess an interne und externe Umstände.

Erfolgreiche Unternehmen zeichnen sich vor allem dadurch aus, dass sie in der Lage sind auf interne und externe Einflüsse in einer Weise zu reagieren, die es ermöglicht, die Ziele des Unternehmens (und diese müssen nicht unbedingt ausschließlich Profitabilität sein) nachhaltig erreichbar zu halten.

Als Unternehmer ist es daher Ihre höchste Pflicht und Aufgabe, sich immer wieder mit dem Geschäftsmodell zu befassen und dieses zu optimieren.

Es zeigt sich, dass das – häufig durch dringende Ereignisse des Tagesgeschäftes bedingt – eine bewusste und gezielte Auseinandersetzung mit diesem Thema kaum stattfindet. Oder wenn, dann meist erst, wenn es aufgrund der wirtschaftlichen Ergebnisse des Unternehmens schon beinahe zu spät ist. Außerdem ist das Entwickeln von wirklich neuen Gedanken und Ansätzen schwierig, wenn man unter einem Berg von Tagesgeschäft erstickt.

Ein Instrument, das eine wirkliche Optimierung des Geschäftsmodells ermöglichen soll, muss daher drei Kriterien erfüllen:

1. Es muss sparsam mit der kostbarsten Ressource der Unternehmensführung umgehen – ihrer Zeit.
2. Es sollte Ihnen schnell einen guten Überblick ermöglichen, denn meist ist der Blick durch das Tagesgeschäft vor allem auf die vielen wichtigen Details gerichtet.
3. Es sollte außerdem echte Innovationen ermöglichen und den berühmten „Blick über den Tellerrand“.

Im Folgenden finden Sie ein praxiserprobtes Konzept, das diese Kriterien erfüllt.

Der Business Model Canvas

Der Business Model Canvas ist eine Methode des strategischen Managements, um bestehende Geschäftsmodelle zu dokumentieren und weiterzuentwickeln oder um neue Geschäftsmodelle zu generieren. Es dient dazu, Unternehmen dabei zu unterstützen, Ihre Aktivitäten besser zu koordinieren und mögliche Zusammenhänge frühzeitig deutlich zu machen. Das Modell wurde in der vorliegenden Form von Alexander Osterwalder entwickelt und es basiert auf früheren Arbeiten auch anderer Autoren [1][2]. Den ersten Teil von [2] finden Sie auch als PDF zum kostenlosen Download.[3]

Der Business Model Canvas besteht aus vier Bereichen, die das Geschäftsmodell aufgliedern, siehe Abbildung 1.

- Wer? – Wer genau ist der Kunde? Und wie erreiche ich ihn?
- Was? – Was genau ist das Nutzenversprechen? Das Produkt? Die Dienstleistung?

- **Wie?** – Wie realisiert meine Organisation das? Was brauchen wir dafür?
- **Kosten / Erträge** – Welche Einnahmen realisiert die Organisation? Welche Kostenstrukturen entstehen durch die anderen Bereiche?



Abbildung 1: Die vier Felder des Business Model Canvas.

Es werden neun Teilbereiche betrachtet, die das eigentliche Geschäftsmodell aufspannen:

- 1. Customer Segments**
Jede Organisation bedient ein oder mehrere Kundensegmente.
- 2. Value Propositions**
Mit Hilfe des Nutzenversprechens strebt die Organisation danach, Kundenprobleme zu lösen oder Kundenbedürfnisse zu befriedigen.
- 3. Channels**
Value Propositions werden dem Kunden durch Kommunikations-, Distributions- oder Vertriebs-Kanäle zugänglich gemacht.
- 4. Customer Relationships**
werden mit jedem Kundensegment hergestellt und unterhalten.
- 5. Revenue Streams**
resultieren aus erfolgreich den Kunden angebotenen Value Propositions.

6. Key Resources

Schlüssel-Ressourcen sind notwendig, um die zuvor genannten Elemente zur Verfügung zu stellen...

7. Key Activities

...indem Schlüssel-Aktivitäten ausgeführt werden.

8. Key Partnerships

Manche Aktivitäten oder Ressourcen werden von außerhalb der Organisation bezogen.

9. Cost Structure

Die Bestandteile eines Geschäftsmodells resultieren in einer bestimmten Kosten-Struktur.

Diese werden auf dem Business Model Canvas verortet, siehe Abbildung 2.



Abbildung 2: Der Business Model Canvas im Detail

Die neun Teilbereiche im Einzelnen

Beim Bearbeiten der jeweiligen Teilbereiche hinterfragen Sie jeden dieser Punkte aus möglichst vielen relevanten Perspektiven. Im Folgenden finden Sie zu jedem Teilbereich ein paar Anregungen und Fragen, die Sie bei der Arbeit unterstützen können.

1. Customer Segments

Customer Segments unterscheiden sich, wenn

- ihre Bedürfnisse ein spezifisches Angebot erfordern oder rechtfertigen.
- sie durch unterschiedliche Distribution Channels erreicht wurden.
- sie unterschiedliche Kundenbeziehungen erfordern.
- sie eine substantiell unterschiedliche Profitabilität aufweisen.
- sie für unterschiedliche Aspekte des Angebots zu zahlen bereit sind.

Es gibt unterschiedliche Typen von Kundensegmenten, z.B.:

- Massenmarkt – keine Unterscheidung von Customer Segments
- Marktsegmente – zwei oder mehr teilweise zusammenhängende Customer Segments
- Nischenmärkte – sehr scharf definierte Customer Segments
- diversifizierte Segmente – zwei oder mehr unkorrelierte Segmente
- mehrseitige Plattformen (oder Märkte)

2. Value Proposition

Kategorien, von Nutzenversprechen für den Kunden sind, z.B.:

- Wert- oder Nutzenversprechen für den Kunden
- Lösung von Kundenproblemen
- Kombinationen von Produkten und Dienstleistungen für welches Customer Segment?
- befriedigte Kundenbedürfnisse

Jede Value Proposition schließt einige der folgenden Elemente ein:

- Preis
- Geschwindigkeit
- Design
- Leistung
- Neuheit
- spezielle Kundenanpassung
- Problemlösung
- Marke/Status
- Kostenersparnis
- Riskoreduktion
- Zugang (zu bestimmten Gütern oder Dienstleistungen)
- Bequemlichkeit

3. Channels

Gemeint sind hier die Marketingkanäle über die Sie Ihr Nutzenversprechen an den Kunden ausliefern. Also z.B.:

- eigene Läden
- Partner
- Online-Shop
- Vertrieb

4. Customer Relationships

Bei den Kundenbeziehungen ist es wichtig zu verstehen, welche Ziele sie bei der Aufrechterhaltung einer bestimmten Beziehung verfolgen. Diese könnten sein: Kundengewinnung, Kundenbindung, Upselling usw.

Es gibt unterschiedliche Kategorien der Kundenbeziehung, die je nach Geschäftsmodell sehr unterschiedlich stark gewichtet sein können. Hier ein paar Beispiele:

- persönliche Betreuung
- individuelle persönliche Betreuung
- Selbstbedienung
- automatische Dienstleistungen
- Gemeinschaften
- Co-Kreation

5. Revenue Streams

Man unterscheidet bei den Revenue Streams zwischen einzelnen Vorfällen und wiederkehrenden Einnahmequellen (*recurring revenue streams*). Letztere sind aus Sicht vieler Unternehmen besonders wünschenswert, weil sie den Umsatz und Cash Flow erheblich kalkulierbarer machen.

Beispiele für Revenue Streams sind:

- Verkauf
- Benutzungsgebühr
- Abonnementsgebühren
- Leihgebühren
- Lizenzgebühren
- Maklergebühren
- Werbung

6. Key Resources

Wichtige Schlüssel-Ressourcen, die Ihr Unternehmen benötigt, um seine Nutzenversprechen gegenüber seinen Kunden einzulösen und seine Kundenbeziehungen zu realisieren, können in folgende Kategorien gegliedert werden:

- physische Ressourcen (Grundstücke, Gebäude, Maschinen, Fahrzeuge usw.)
- nicht-physische Ressourcen (z.B. Schutzrechte usw.)
- Human Resources

- finanzielle Ressourcen

7. Key Activities

Fragen Sie sich hier, welche Schlüsselaktivitäten Ihr Unternehmen ausführt, um seine Nutzenversprechen gegenüber den Kunden zu realisieren, seine Kundenbeziehungen zu pflegen und Umsätze zu ermöglichen. Betroffene Aktivitäten finden sich z.B. in den Bereichen:

- Produktion
- Problemlösung
- Plattform / Netzwerk

8. Key Partners

Die meisten Unternehmen gehen Partnerschaften ein, um ihr Geschäftsmodell realisieren zu können. Es gibt unterschiedliche Typen und Motivationen für Partnerschaften.

Typen:

1. Strategische Partnerschaft zwischen Nicht-Wettbewerbern
2. Strategische Partnerschaft zwischen Wettbewerbern
3. Joint Ventures, um neue Geschäftsfelder zu erschließen
4. Käufer-Lieferanten-Beziehungen

Motivationen für Partnerschaften können sein:

- Optimierung & Economy of Scale
- Risikoreduktion
- Zugang zu bestimmten Ressourcen oder Dienstleistungen

9. Cost Structure

Die Kostenstruktur eines Geschäftsmodells ist die direkte Konsequenz aus der Gestaltung der anderen Bereiche. Hier stellt sich die Frage, welchen finanziellen Aufwand das Unternehmen treiben muss, um die skizzierten Aktivitäten zu bewerkstelligen und Ressourcen verfügbar zu machen. Häufig

kann aber die Kostenstruktur eines Unternehmens verbessert werden, wenn bestimmte Elemente in anderen Bereichen des Canvas verändert werden.

Man unterscheidet bei Geschäftsmodellen zwischen Kosten-getriebenen Modellen, bei denen das Hauptaugenmerk auf einer extremen Kostenreduktion liegt, und Wert-getriebenen Modellen (z.B. Luxus-Produkte), bei denen der empfundene Wert für den Kunden im Vordergrund steht, die daraus resultierenden Kosten sind nur sekundär. Erstere Modelle sind häufiger und Mischformen naturgemäß üblich.

Typische Eigenschaften von Kostenstrukturen fallen in die Klassen:

- Fixkosten
- variable Kosten
- *Economies of scale* – bestimmte Unternehmenskonzepte sind wirtschaftlich nur ab einer bestimmten Größe des Unternehmens realisierbar (z.B. Mobilfunkanbieter, die Zugang zu einem landesweit ausgebauten Netz von Leitungen und Sendemasten benötigen).
- *Economies of scope* – bestimmte Kostenstrukturen sind in einigen Industrien nur realisierbar, wenn ein bestimmter Bereich der Wertschöpfung abgedeckt werden kann.

Wie arbeitet man mit dem Business Model Canvas?

Die Arbeit mit dem Business Model Canvas ist ganz einfach, wenn Sie ein paar grundlegende Dinge beachten. Im Folgenden finden Sie Hinweise zur Vorbereitung, Durchführung und Auswertung.

1. Vorbereitung

- Drucken Sie den Business Model Canvas auf einem A0-Poster aus oder malen Sie ihn einfach selbst auf ein oder zwei Flipchart-Bögen. Gut geeignet sind auch mit Packpapier bespannte Pinnwände. Ein PDF zum Ausdrucken im Poster-Format findet sich hier: ⁴
- Hängen Sie den fertigen Bogen auf, an der Wand, an eine Pinnwand oder einer Tafel.

- Organisieren Sie sich einen Besprechungsraum für zwei bis drei Stunden, sorgen Sie für mehrfarbige Moderationskarten oder besser noch große Postlts und Stifte.
- Bringen Sie ein möglichst diverses Team zusammen. Drei bis sechs Leute sind eine gute Gruppengröße.

2. Arbeitsphase

- Gehen Sie den Business Model Canvas zu Anfang in der oben angegebenen Reihenfolge beginnend bei den Kundensegmenten (1. bis 9.) durch. Nutzen sie die oben genannten Fragen und Anregungen.
- Arbeiten Sie nach dem ersten Durchgang nach Bedarf an allen Feldern weiter, die Ihnen noch unklar sind oder die Sie als besonders wichtig empfinden.
- Nutzen Sie die Brainstorming-Regeln (Ideengeneration von Kritik trennen), generieren Sie zunächst so viele Ansätze und Ideen wie möglich. Lassen Sie zunächst auch „absurde“ oder „unfertige“ Ideen zu. sie können sie ggf. später leicht wieder entfernen oder weiter entwickeln.
- Fertigen Sie bei Bedarf ruhig mehrere Versionen an. Probieren Sie neue Wege aus. Hängen Sie Sticker um. Schreiben Sie neue. Nutzen Sie die im Team vorhandene Kreativität.
- Arbeiten Sie so lange weiter, bis Sie das Gefühl haben, einen guten Überblick über Ihr Geschäft zu haben und alle Sticker an den richtigen Orten platzieren zu können (oder alle überflüssigen Sticker wieder entfernt zu haben).

3. Auswertung und Umsetzung

Bei der konkreten Arbeit werden Ihnen schon viele Gedanken und Anregungen zur Umsetzung gekommen sein. Tragen Sie diese zumindest stichwortartig, z.B. auf einem Flipchart zusammen.

Legen Sie Prioritäten fest – welche von den gefundenen Punkten sind besonders wichtig, welche sollten sofort angegangen werden, welche können warten. Entscheiden Sie, wer die wichtigen Themen zur weiteren Bearbeitung übernimmt, was die nächsten Schritte und welches die

gewünschten Ergebnisse sind. Legen Sie Termine für die nächsten Schritte fest.

Es ist eine gute Idee, Ihre Arbeitsergebnisse zu sichern – ganz einfach geht das, indem Sie den fertigen Canvas (oder auch schon Zwischenstände) abfotografieren. So können Sie auch später noch von der grafischen Darstellung und dem gewonnenen Überblick profitieren.

Kombination mit anderen Methoden

Eine besondere Stärke des Business Model Canvas ist es, dass er methodisch offen ist und sich einfach mit anderen Techniken und Frameworks kombinieren lässt. Details hierzu finden sich auch in [1].

Es ist beispielsweise einfach, den Canvas mit der Stärken/Schwächen-Analyse (SWOT) zu kombinieren. Nehmen Sie sich dazu jeden der neun Bereiche des Canvas einzeln vor und definieren Sie jeweils einen Satz geeigneter Fragen. Auf diese Weise identifizieren Sie Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken ihres Geschäftsmodells.

In der hier dargestellten Grundversion des Business Model Canvas werden externe Kräfte, die auf das Geschäftsmodell wirken (Markteinflüsse, gesellschaftliche Trends, Trends des Wirtschaftsumfeldes usw.) zunächst nicht berücksichtigt. Diese Einflüsse können mit Hilfe einer Kraftfeldanalyse in das Geschäftsmodell mit eingebracht werden.

Ausblick

Ich hoffe, die Lektüre dieses Kapitels hat Sie dazu angeregt, sich mit Hilfe des Business Model Canvas mit Ihrem Geschäftsmodell auseinanderzusetzen. Sie werden erstaunt sein, wie schnell Sie auf kritische Punkte stoßen und wie gut sich ein „Gesamtüberblick“ über Ihr Geschäftsmodell in kurzer Zeit herstellen lässt.

Insbesondere diese Eigenschaft – nämlich in kurzer Zeit einen Blick „von außen“ auf das eigene Business werfen zu können und dabei auch „über den eigenen Tellerrand“ hinauszuschauen – wird von vielen Unternehmern bei der Arbeit mit dem Canvas besonders geschätzt.

Der Business Model Canvas kann Ihnen auf diese Weise nützliche Anregungen zur Auseinandersetzung mit den für Ihr Geschäft kritischen Themenfeldern liefern.

Vielleicht nutzen Sie diese Methode ja in Zukunft in regelmäßigen Abständen, um immer wieder die Entwicklung Ihres Geschäftsmodells zu überprüfen und an veränderte Gegebenheiten anzupassen. Denn auch im Geschäftlichen gilt: „Nichts ist so beständig wie der Wandel.“

[1] A. Osterwalder, The Business Model Ontology – A Proposition In A Design Science Approach, PhD thesis, University of Lausanne, 2004, http://www.hec.unil.ch/aosterwa/PhD/Osterwalder_PhD_BM_Ontology.pdf

[2] A. Osterwalder, Yves Pigneur, Alan Smith et al., Business Model Generation, Wiley, 2010

[3] http://www.businessmodelgeneration.com/downloads/businessmodelgeneration_preview.pdf

[4] http://www.businessmodelgeneration.com/downloads/business_model_canvas_poster.pdf

