Professur für Unternehmensführung
E-Mail: unternehmensfuehrung@uni-trier.de
www.unternehmensführung.uni-trier.de

Geschäftsmodell entwickeln für Gründer
(04.05.2016)

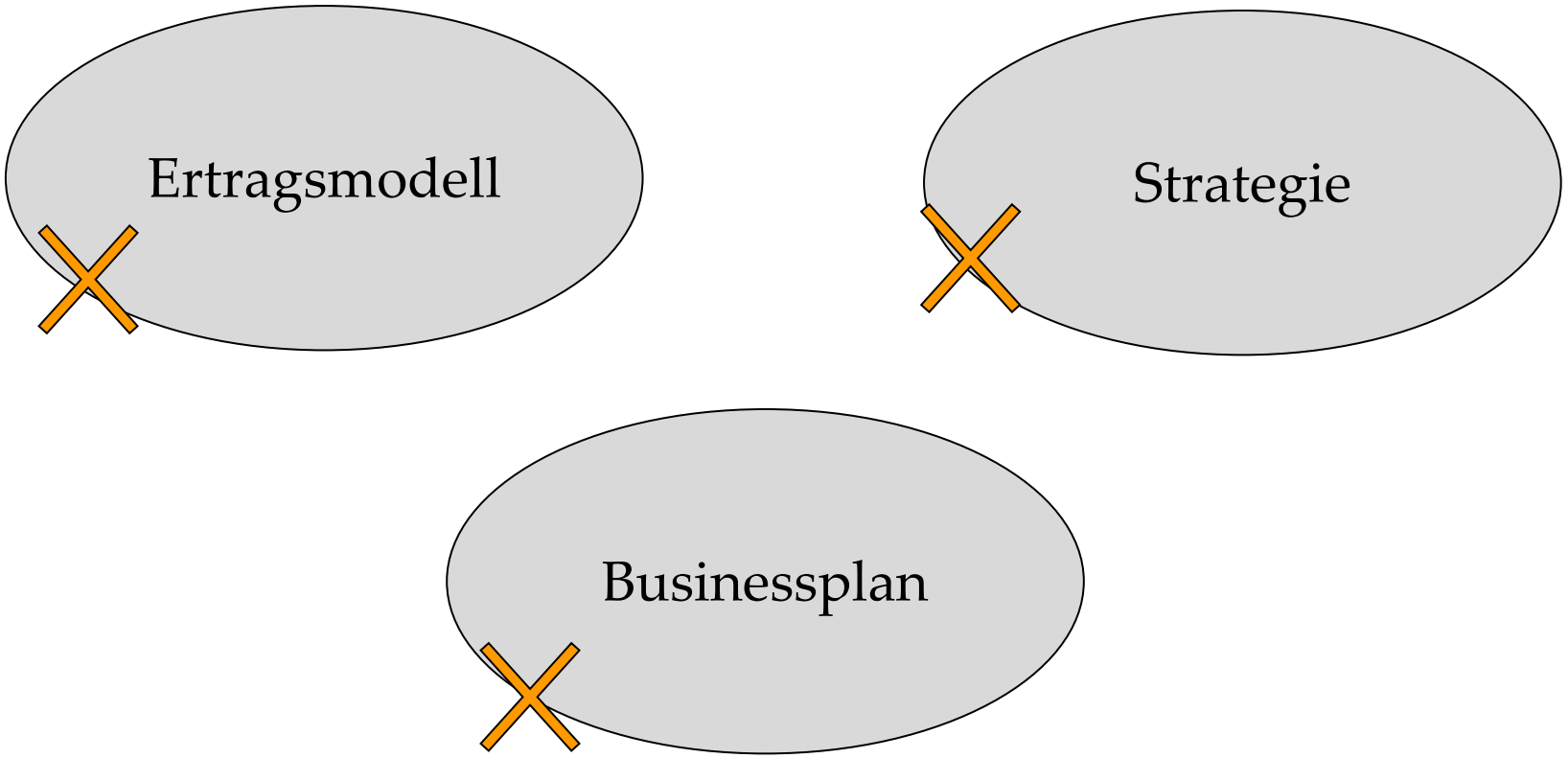
Christian Fisch
cfisch@uni-trier.de

Agenda

1. Grundlegendes über Geschäftsmodelle
2. Design: Business Model Canvas
3. Geschäftsmodellmuster

Was ist ein Geschäftsmodell?

Ein Geschäftsmodell beschreibt die Art und Weise wie ein Unternehmen Wert schafft, liefert und davon profitiert.



Geschäftsmodellinnovation

- Der Wettbewerb wird in Zukunft nicht zwischen Produkten oder Prozessen stattfinden, sondern zwischen Geschäftsmodellen.

	Amazon ist der größte Buchhändler der Welt geworden, ohne ein einziges Ladengeschäft.
	Apple ist der größte Musikeinzelhändler und hat keine einzige CD verkauft
	Pixar hat in den letzten zehn Jahren elf Oscars gewonnen, ohne einen einzigen Schauspieler zu zeigen.
	Netflix hat das Videothekengeschäft neu erfunden und das, ohne eine einzige Videothek zu betreiben.
	Skype ist der größte grenzüberschr. Kommunikationsanb. der Welt, ohne eigene Netzwerkinfrastruktur.

Quelle: Gassmann et al. (2013).

Startups mit Geschäftsmodellinnovationen

OUTFITTERY

Delivery Hero

bumble
Die Spielregeln neu definiert

Geschäftsmodell: Definition

- Im Fokus der Geschäftsmodellgestaltung stehen damit **nicht nur die interne Organisation** des einzelnen Unternehmen, sondern auch andere, **externe Parteien** wie Kunden, Lieferanten und Partner
- **Kernfragen** der Geschäftsmodellgestaltung:

1	Wie soll das Unternehmen die Verbindung zu Faktor- und Absatzmärkten gestalten?
2	Wie werden Transaktionen zwischen Partnern gesteuert und kontrolliert?
3	Welche Informationen werden zwischen den Parteien benötigt um einen Austausch zu ermöglichen?
4	Wie werden die Transaktionen zwischen den Parteien gesteuert und kontrolliert? Anreize?

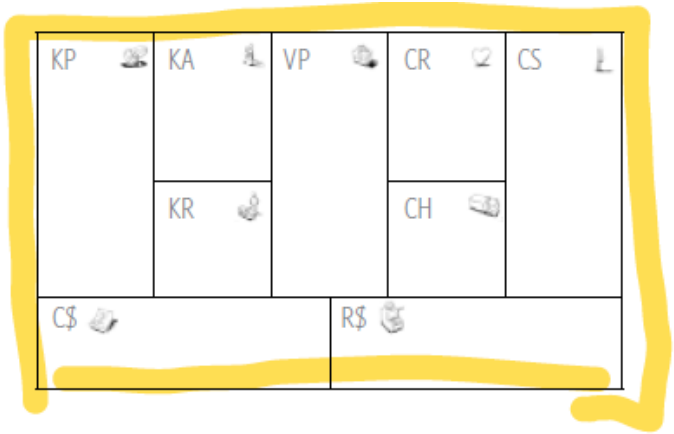
Agenda

1. Grundlegendes über Geschäftsmodelle
2. Design: Business Model Canvas
3. Geschäftsmodellmuster

Grundlagen des Geschäftsmodelldesigns

- Osterwalder und Pigneur (2010) beschreiben die schrittweise Entwicklung mit **neun zentralen Bausteinen** aus den **vier zentralen Bereichen**:
  - Kunden
  - Angebot
  - Infrastruktur
  - Finanzielle Realisierbarkeit
- Das Geschäftsmodell dient als **Bauplan für die Umsetzung der unternehmerischen Strategie** durch geeignete Strukturen, Prozesse und Systeme

The Business Model Canvas



„The tool resembles a painter's canvas (= Leinwand) – preformatted with the nine blocks – which allows you to paint pictures of new or existing business models."

Quelle: Osterwalder und Pigneur (2010).

Business Model Canvas

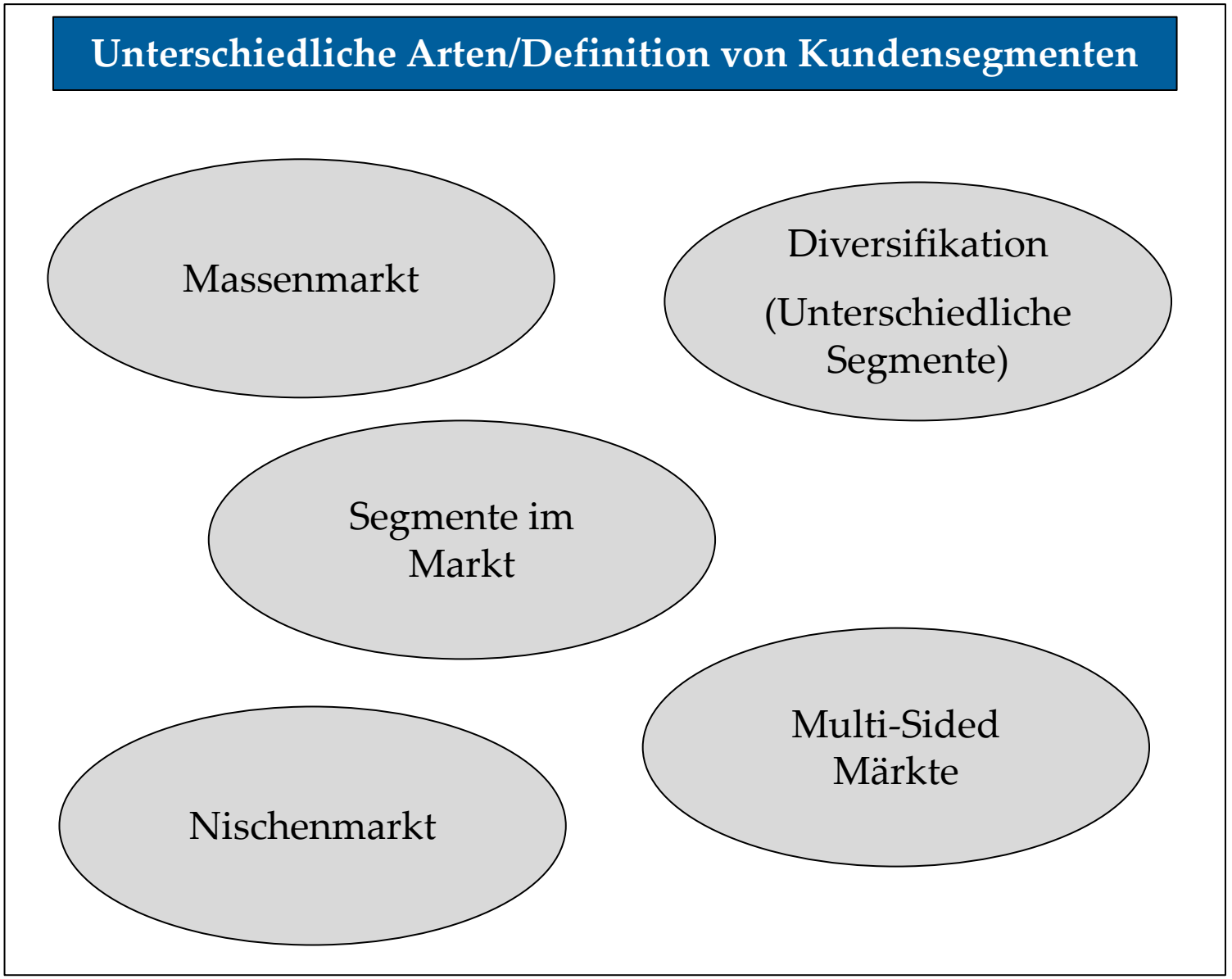
Schlüssel-partner	Schlüssel-aktivitäten	Wertbeitrag	Kunden-beziehungen	Kunden-segmente
Einige der Schlüsselaktivitäten werden ausgegliedert und einige Ressourcen werden außerhalb des Unternehmens akquiriert.	Sind die wichtigsten Aktivitäten, die ein Unternehmen (gut) durchführen muss.	Basieren auf einem Bündel an Produkten und Dienstleistungen die für ein Kundensemente Wert schaffen.	Kundenbeziehungen werden für jedes Kunden-segment aufgebaut und gepflegt.	Die Gruppe an Leuten und/oder Organisationen, die ein Unternehmen erreichen und für die es Wert schaffen möchte.
	Schlüssel-ressourcen Sind die notw. Assets für das Angebot und die Bereitstellung der anderen Bausteine.		**Kanäle** Wertbeiträge werden dem Kunden über Kommunikations- und Vertriebs-kanäle angeboten.	

Kostenstruktur	Erlösströme
Die Kostenstruktur resultiert aus den Kostenbeiträgen der einzelnen Bausteine des Geschäftsmodells.	Erlösströme resultieren aus dem erfolgreichen Angebot der Wertbeiträge für den Kunden.

1. Kundensegmente

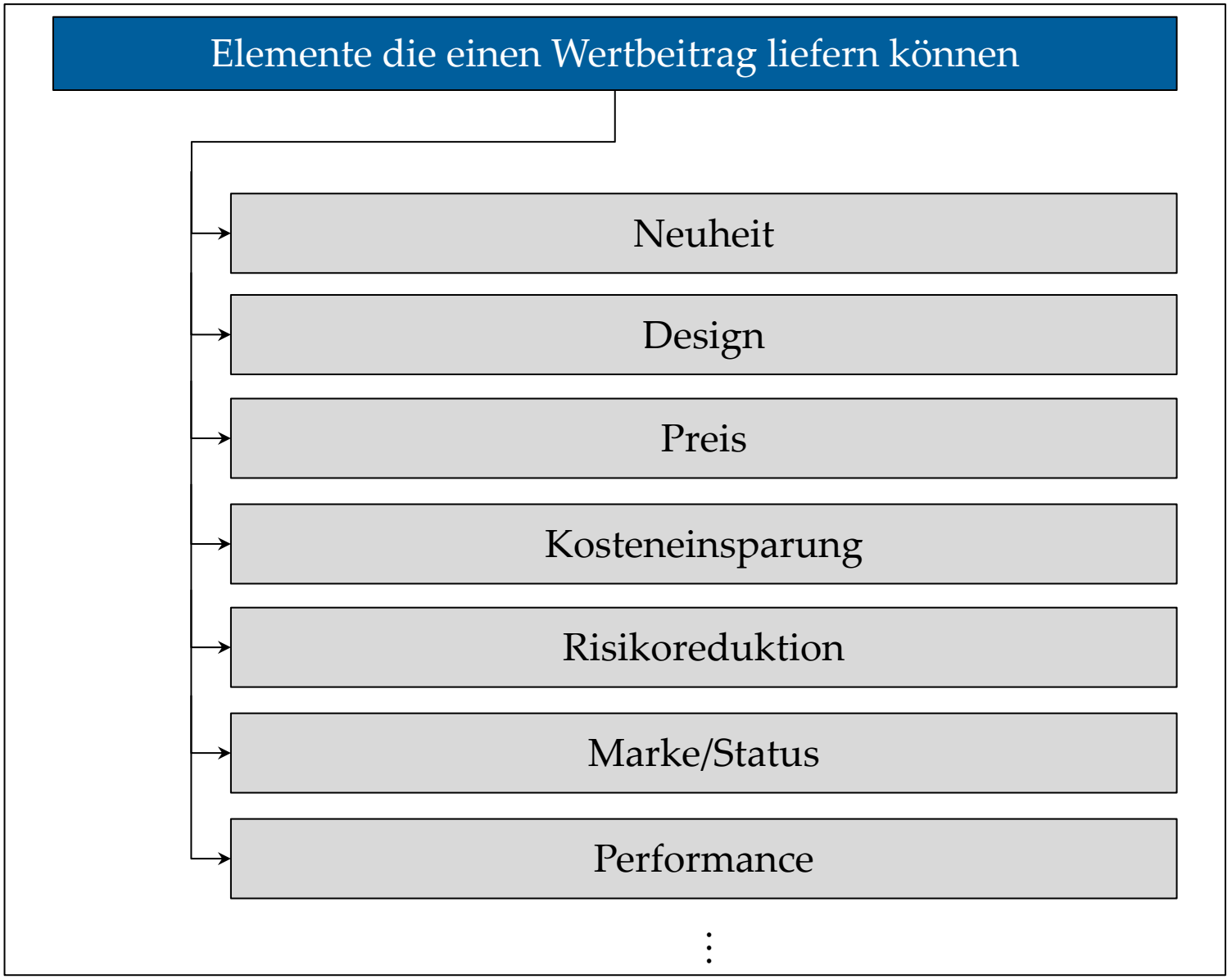
Kunden-segmente

Eine Organisation bedient ein oder mehrere Kundensegmente



Wertbeitrag

Eine Organisation versucht Kundenprobleme zu lösen und Kundenbedürfnisse mit Nutz-versprechen und entsprechenden Wertbeiträgen zu befriedigen

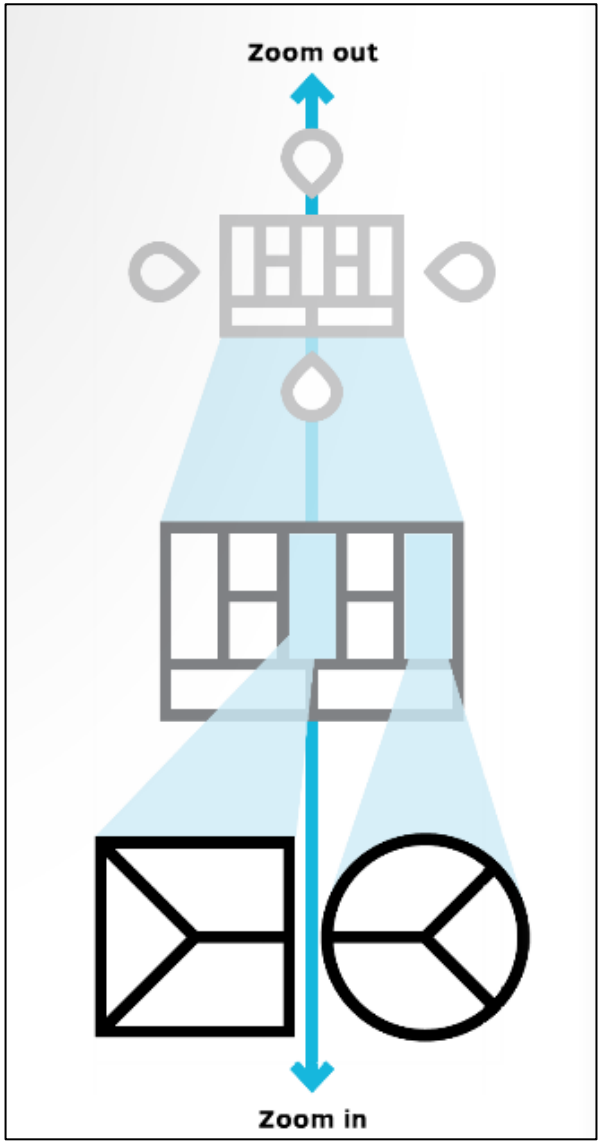


Design der Value Proposition (1/3)

Wert schaffen
Wertbeiträge, die **designed** werden um **Kunden** anzuziehen.

FIT

Kunden beobachten
Kundencharakteristika, die im Markt **angenommen, beobachtet und verifiziert** werden.

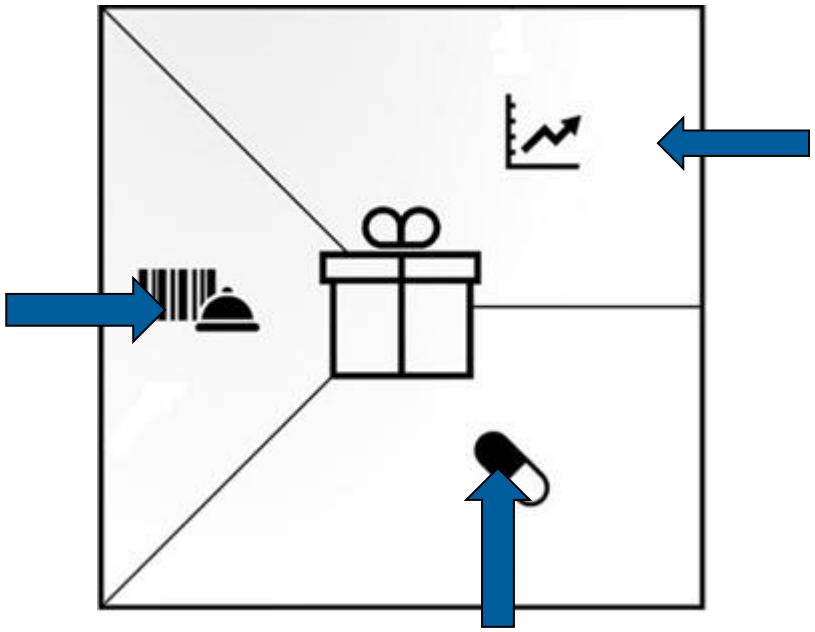


Quelle: Osterwalder et al. (2014). Value proposition design.

Design der Value Proposition (2/3)

Die **Value (Proposition) Map** beschreibt die Charakteristika eines spezifischen Wertbeitrags auf strukturiertere und detailiertere Art und Weise. Dabei wird zwischen Produkten/Dienstleistungen, "Gain Creators" und "Pain Relivers" unterschieden.

Liste aller **Produkte und Diensleistungen**, auf denen die Value Proposition basiert.



Nutzenstifter (Gain Creators) beschreiben, wie die Produkte/Diensleist ungen dazu beitragen, Nutzen für die Kunden zu stiften.

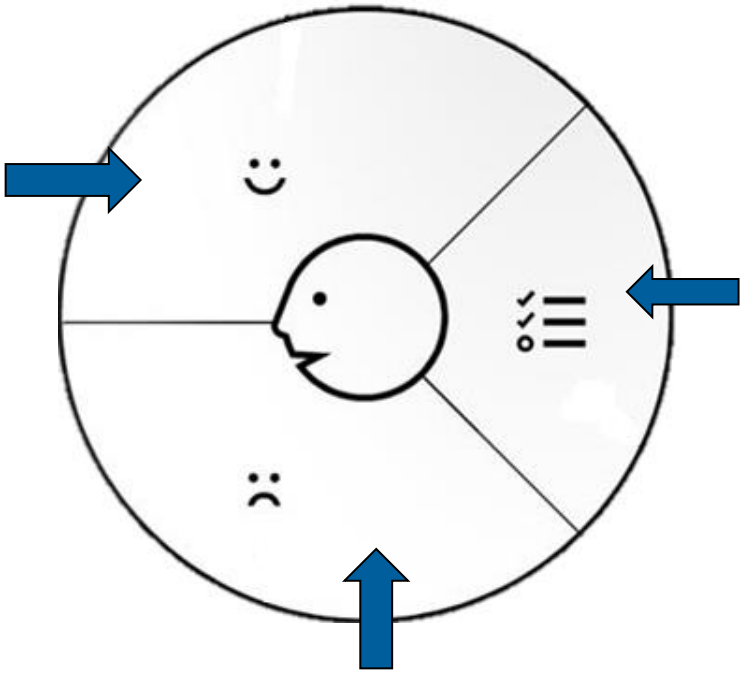
Schmerzmittel (Pain Relievers) beschreiben, wie die Produkte/Diensleistungen dazu beitragen, die Probleme der Kunden zu beheben.

Quelle: Osterwalder et al. (2014). Value proposition design.

Design der Value Proposition (3/3)

Das **Kundenprofil (Customer Segment Profile)** beschreibt ein spezifisches Kundensegment in auf strukturiertere und detailiertere Art und Weise. Dabei wird zwischen Kundenaufgaben, Schmerzen und Nutzen unterschieden.

Nutzen (Gains) beschreibt das Ergebnis das Kunden erzielen wollen oder den konkreten Vorteil der erzielt werden soll.

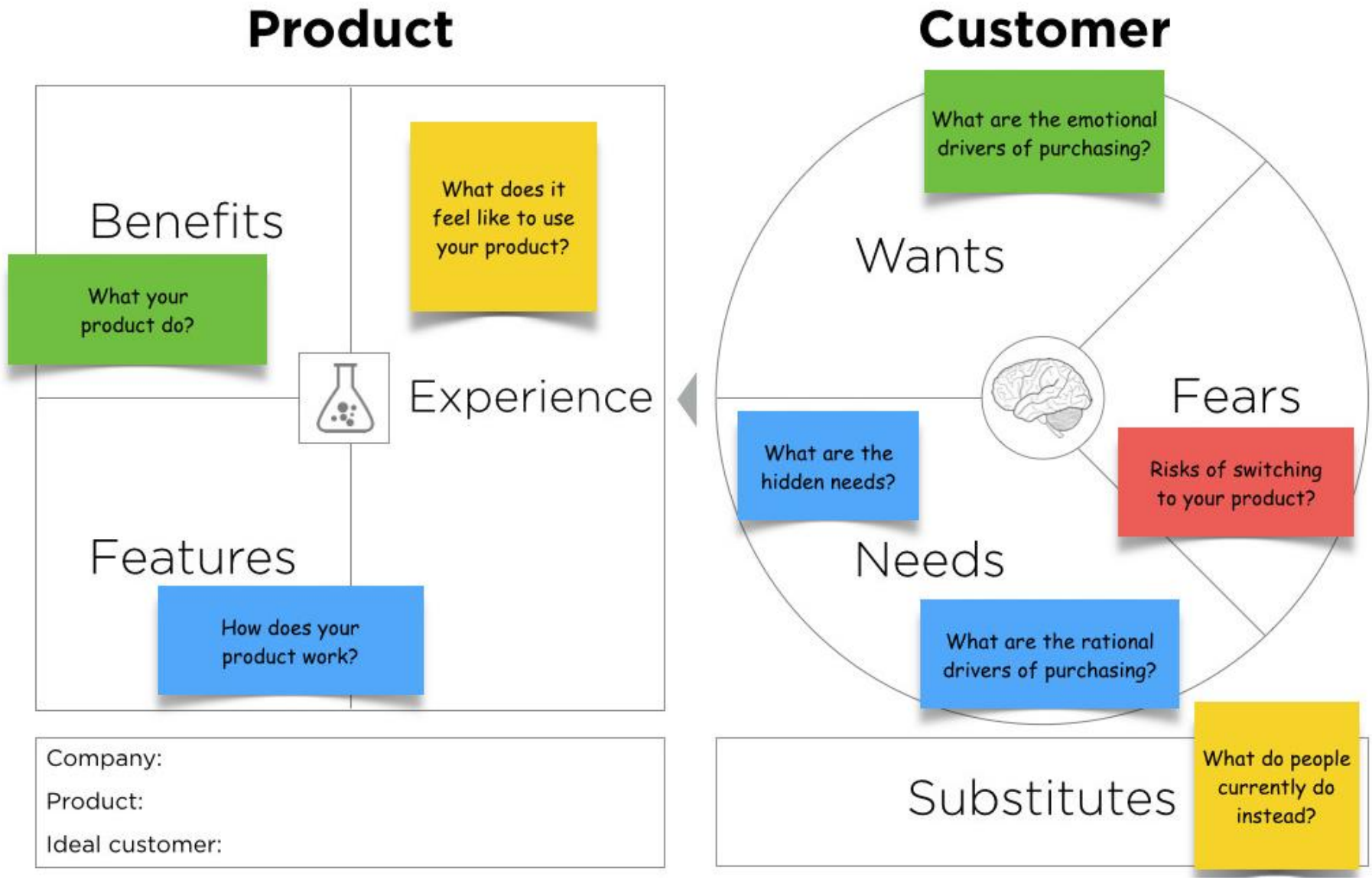


Kundenaufaben beschreiben was Kunden in ihrer Arbeit und ihrem leben erreichen wollen (aus Kundensicht).

Schmerzen (Pains) beschreiben schlechte Ergebnisse, Risiken und Hindernisse im Zusammenhang mit den Kundenaufgaben.

Quelle: Osterwalder et al. (2014). Value proposition design.

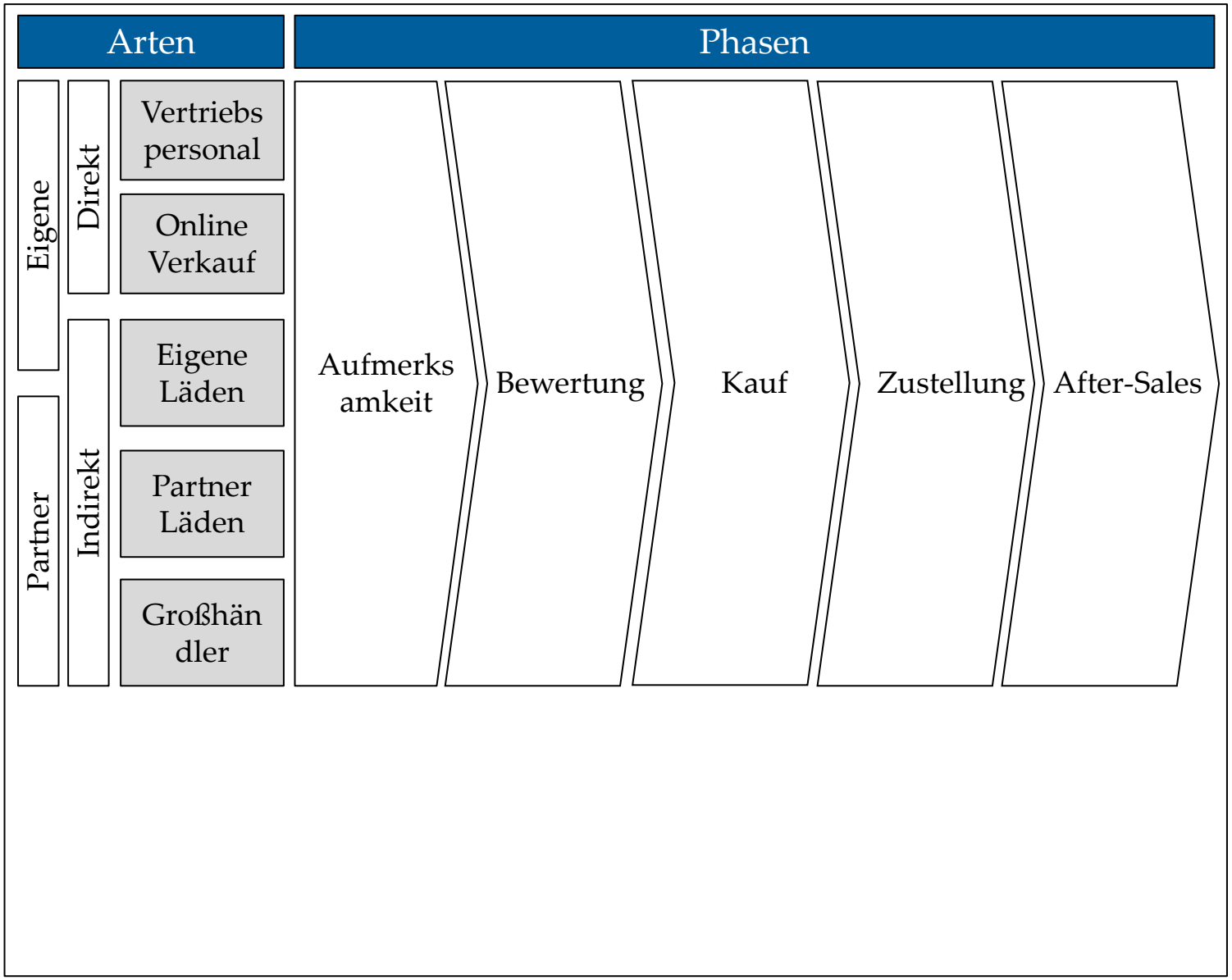
Beispiel



Source: http://www.peterjthomson.com/wp-content/uploads/2013/11/Value-Proposition-Canvas-Example-IW.jpg

Kanäle

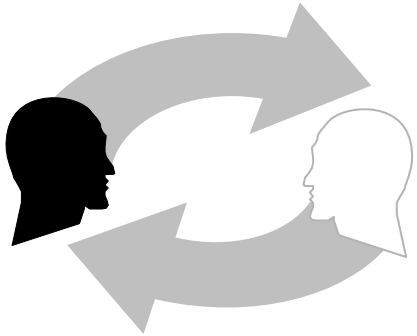
Wertbeiträge werden dem Kunden über Kommunikations- und Vertriebskanäle angeboten



4. Kundenbeziehungen (CR)

Kunden-beziehungen

Kundenbeziehungen werden für jedes Kundensegment aufgebaut und gepflegt



Kategorien von CR

Persönlicher Kontakt	Fest zugeordneter persönlicher Kontakt	Self-Service
Automatisierter Service	Co-Creation	Communities

5. Erlösstrome I

Erlösströme

Erlösströme resultieren aus dem erfolgreichen Angebot der Wertbeiträge für den Kunden

Möglichkeiten Erlöse zu erzielen:

- Verkauf von Waren und Gütern
- Nutzungsgebühr
- Abonnement/Mitgliedsbeitrag
- Miete/Pacht/Leasing
- Lizensierung
- Vermittlungsgebühr/Provision
- Werbung
- ⋮

5. Erlösströme II

Erlösströme

Erlösströme resultieren aus dem erfolgreichen Angebot der Wertbeiträge für den Kunden

Preis-Mechanismus

Fixe Preisfestsetzung (Preise als fixe Größe)	Dynamische Preisfestsetzung (Preis abhängig von Marktbedingungen)
• Fixer Listenpreis • Preis abhängig von Produktmerkmalen • Preis abhängig vom Kundensegment • Preis abhängig von der Menge	• Preisverhandlung • Echtzeitmarkt • Auktionen • Ertragsmanagement

6. Schlüsselressourcen

Schlüssel-ressourcen

Schlüsselressourcen sind die not-wendigen Assets für das Angebot und die Bereitstellung der anderen Bausteine…

Kategorien der Schlüsselressourcen

Physisch
Bsp. Gebäude, Maschinen…

Intellektuell
Bsp. Marken, Wissen, Patente…

Personell
Bsp. Spezialisten, Akademiker…

Finanziell
Bsp. Kreditlinien, Cash, Aktien…

Schlüssel-aktivitäten

…durch Ausführung einer Reihe von Schlüsselaktivitäten

Schlüsselaktivitäten beschreiben die wichtigsten Dinge die ein Unternehmen tun muss, damit das Geschäftsmodell funktioniert

- Produktion
- Problemlösung
- Netzwerke

8. Schlüsselpartner

Schlüssel-partner

Einige der Schlüsselaktivitäten werden ausgegliedert und einige Ressourcen werden außerhalb des Unternehmens akquiriert

Vier Arten von Partnerschaften

- Buyer-Supplier Beziehung
- Kooperation
- Joint Venture
- Strategische Allianz

Motivation eine Partnerschaft einzugehen:

1	Optimierung und Economy of Scale
2	Risikoreduktion und Unsicherheit
3	Einkauf von speziellen Ressourcen und Services

9. Kostenstruktur

Kosten-struktur

Die Kostenstruktur resultiert aus den Kostenbeiträgen der einzelnen Bausteine des Geschäftsmodells

Zwei Arten der Kostenstruktur

Cost-Driven

- Schlankeste Kostenstruktur
- Fokus auf Kostenreduktion
- ➢ Bsp. Ryanair, easyJet

Value-Driven

- Fokus auf Value-Creation
- ➢ Bsp. Luxushotels

Charakterisierung

- Fixe Kosten
- Variable Kosten
- Economies of Scope
- Economies of Scale
- Lern-effekte

Facebook's Geschäftsmodell

Key Partnerships
Who are our Key Partners?

- Content partners (movies, TV shows, music, news)

Key Activities
What Key Activities do our Value Propositions require?

- Platform development
- Data centers, operations manag.

Key Resources
What Key Ress-ources do our Value Propositions require?

- Facebook platform
- Technology infrastructure

Value Propos.
What value do we deliver to the customer?

- Connect with friends, discover, learn, share, express
- Reach, Relevance, Social Context, Engagement
- Personalized and social experiences, social distribution, payments

Customer Rel.
What type of relat-ionships do our Customer Segments expect?

- Same-side network effects
- Cross-side network effects

Channels
How do we reach our Customer Segments?

- Website, mobile apps
- Facebook ads, pages
- Developer tools and APIs

Customer Segm.
Who are we creating value for?

- Internet users
- Advertisers and marketers
- Developers

Cost Structure
What are the important costs inherent in our business model?

- Data center costs
- Marketing and sales
- R&D
- General and admin.

Revenue Streams
What value are our customers willing to pay for?

- Free
- Ad revenues
- Payment revenues

facebook

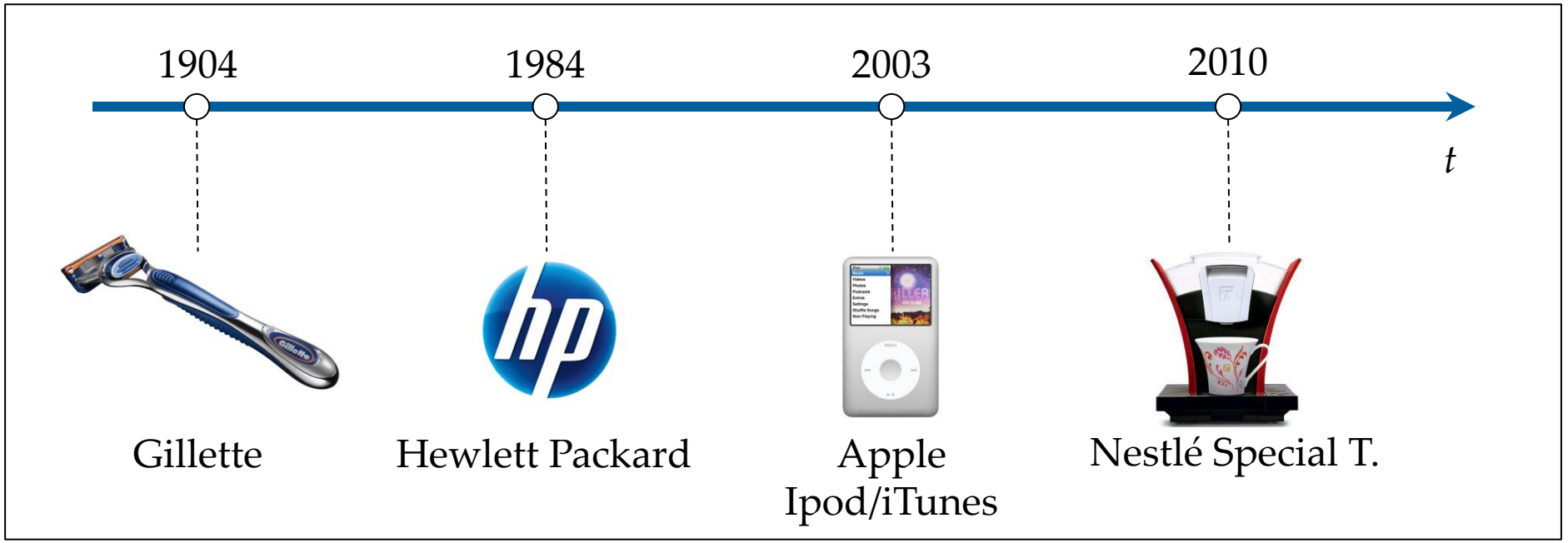
Quelle: https://bmfiddle.com/f/#/ws3z8?sort=0&notes=1

Agenda

1. Grundlegendes über Geschäftsmodelle
2. Design: Business Model Canvas
3. Geschäftsmodellmuster

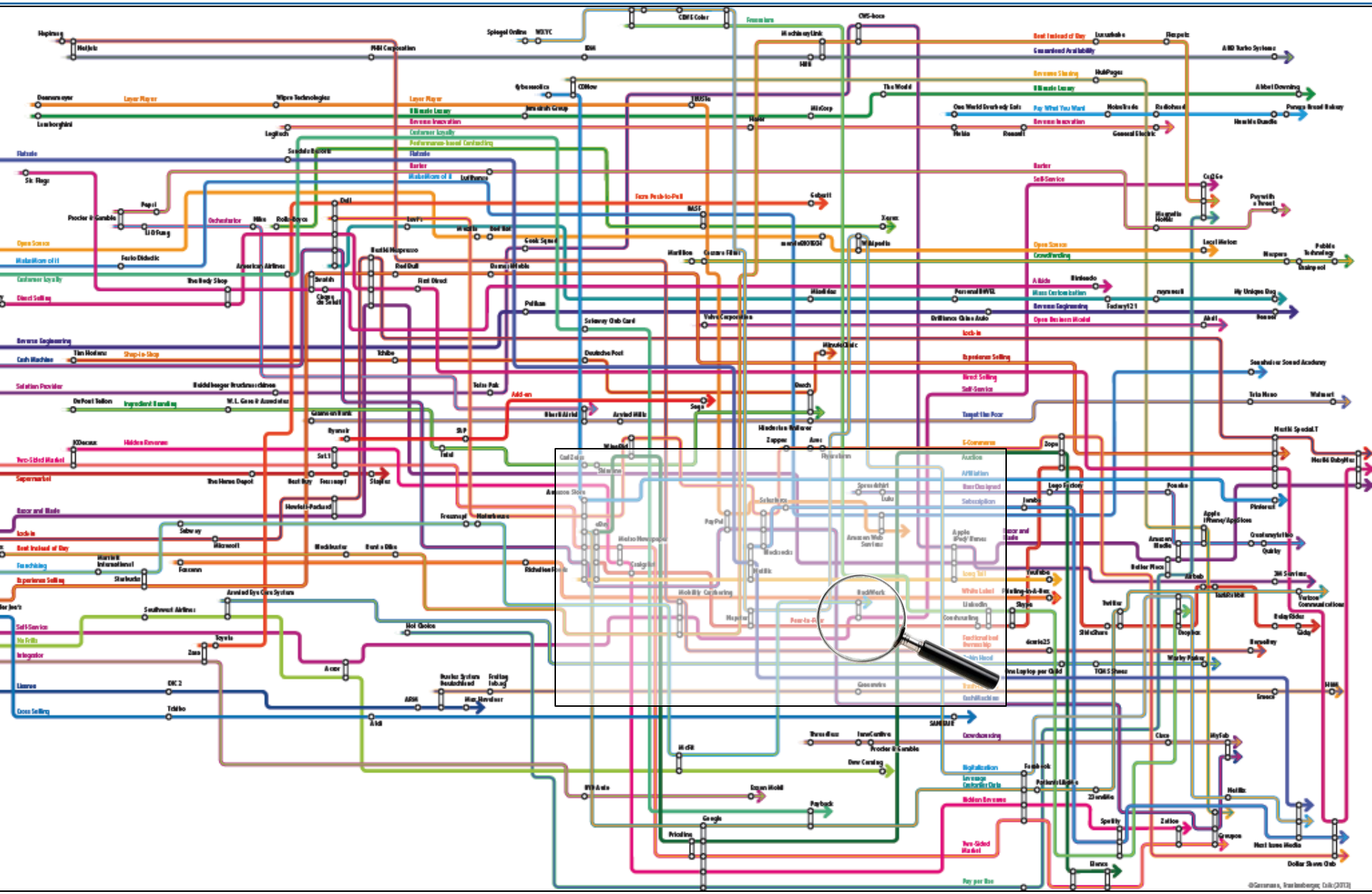
Geschäftsmodellmuster (1/2)

- Innovationen oft **Variationen** von etwas, das **bereits existiert** hat (in anderen Industrien, Märkten, Kontexten) und für die eigene Situation übersetzt wird („kreative Imitation“)
- Rund 90 Prozent aller Geschäftsmodellinnovationen sind **Rekombinationen** von bereits bestehenden Elementen

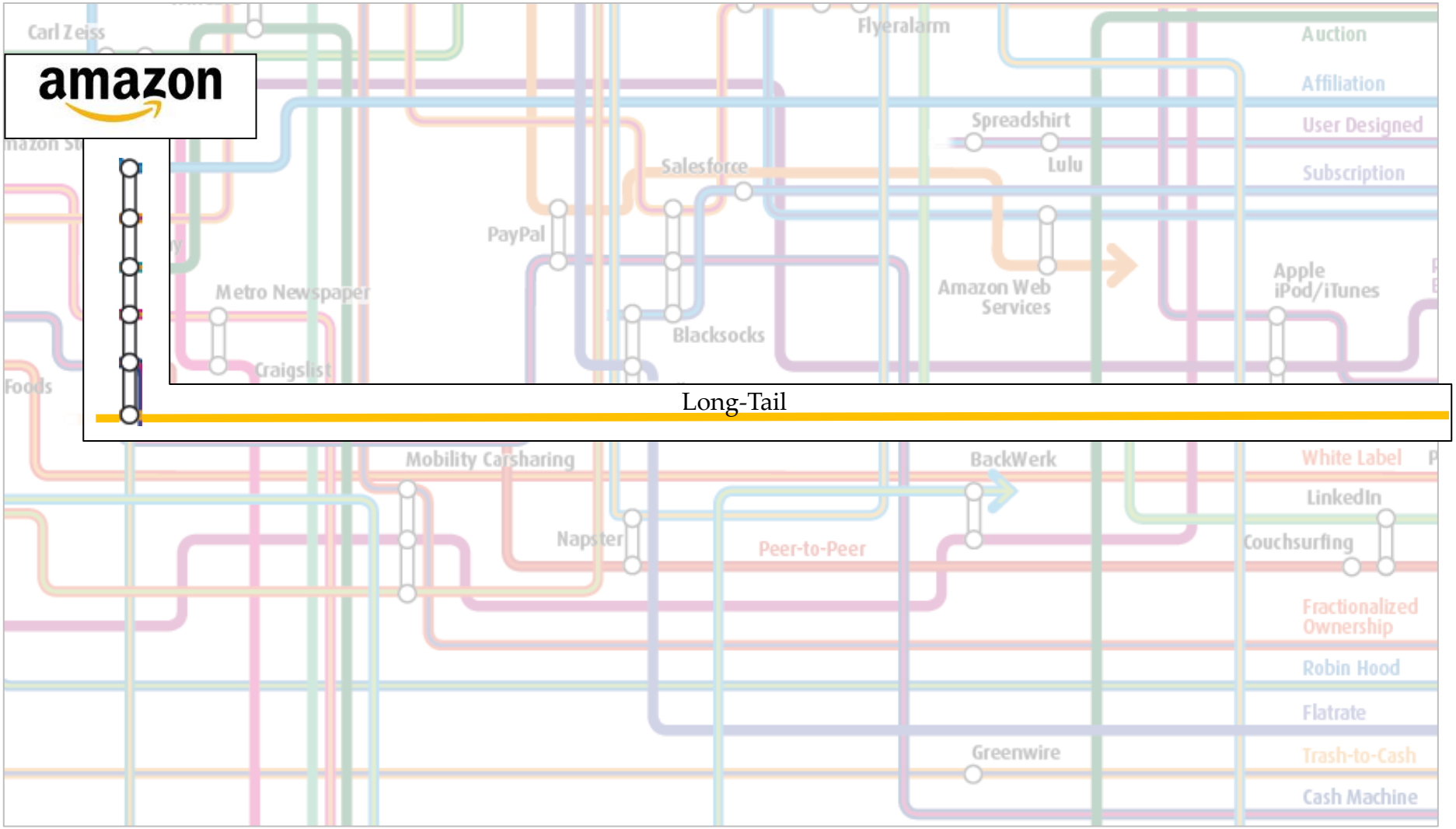


Quelle: Gassmann et al. (2013).

2. Funktion: Geschäftsmodellmuster (2/3)



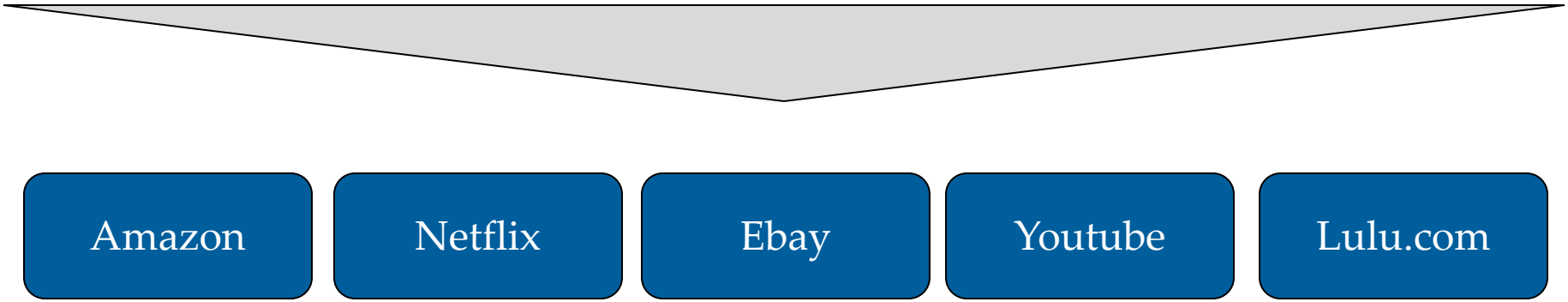
Muster: Long-Tail (1/3)



Quelle: Gassmann et al. (2013).

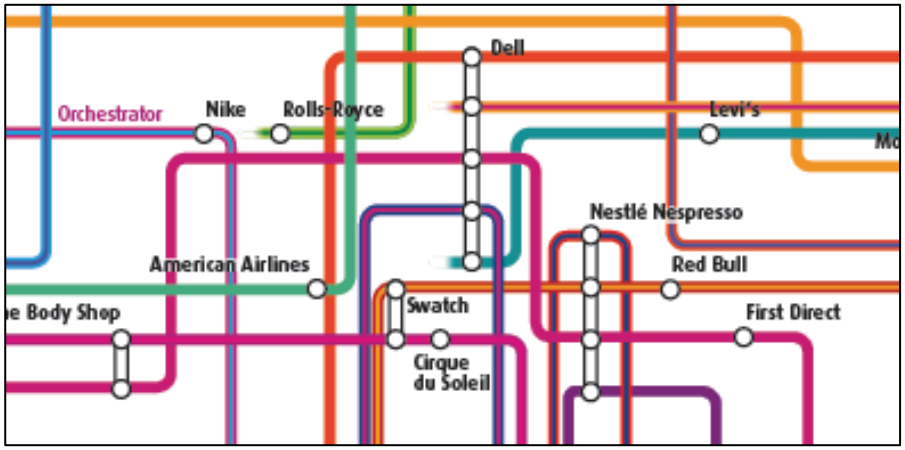
Muster: Long-Tail (2/3)

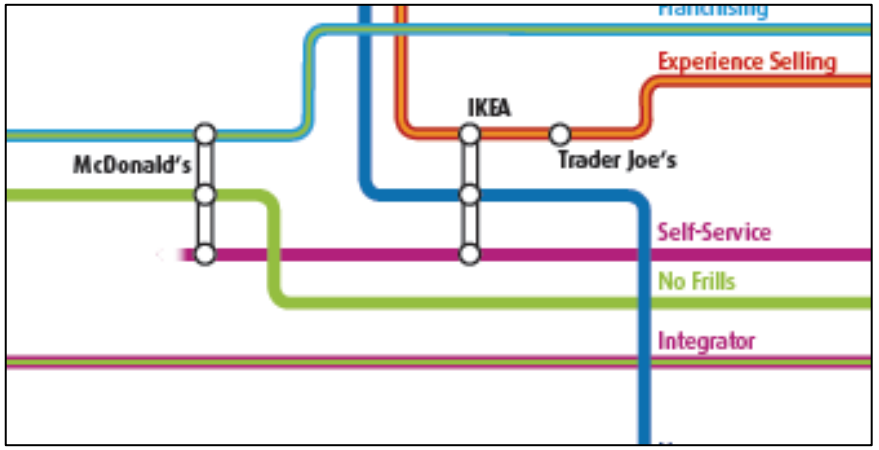
- Bei Long-Tail-Geschäftsmodellen geht es darum, weniger von mehr Produkten zu verkaufen: Sie fokussieren sich darauf, eine große Anzahl von Nischenprodukten anzubieten, die sich jeweils relativ selten verkaufen
- Der zusammengefasste Verkauf von Nischenartikeln kann ebenso lukrativ sein wie das traditionelle Modell, bei dem eine kleine Zahl von Bestsellern den Großteil des Umsatzes erzeugt (80-20-Regel).
- Long-Tail-Geschäftsmodelle erfordern geringe Lagerhaltungskosten und starke Plattformen, um interessierten Käufern die Nischeninhalte leicht verfügbar zu machen



Quelle: Oesterwalder, Pigneur (2010).

Geschäftsmodellmuster (3/3)





Dell:
- From Push-to-Pull
- E-Commerce
- Direct Selling
- Mass Customization
- Razor and Blade

McDonald's:
- Franchising
- No Frills
- Self-Service

Ikea:
- Experience Selling
- Cross Selling
- No Frills

Weitere Interessante Muster

Flatrate	Bei diesem Muster zahlt der Kunde einen Pauschalpreis für eine Leistung und kann diese hierfür in unbegrenzten Mengen nutzen. Der Kunde muss sich hierdurch nicht in seinem Konsum einschränken und behält die volle Kostenkontrolle.	SBB (1998), Buckaroo Buffet (1946), Netflix (1999)
Franchising	Franchising bezeichnet eine Kooperation, bei der ein sogenannter Franchise-Geber einem Franchise-Nehmer die kommerzielle Nutzung seines Geschäftskonzepts für ein Entgelt überlässt. Der Franchise-Geber besitzt den Markennamen, die Produkte und die Corporate Identity. Diese werden an unabhängige Franchise-Nehmer lizensiert, die das Risiko der lokalen Operationen tragen	Singer Sewing Machine (1860), McDonald's (1948), Starbucks (1971), BackWerk (2001)
Pay per Use	Pay per Use bedeutet, dass eine Leistung nicht pauschal, sondern nach ihrer effektiven Nutzung abgerechnet wird. Hierdurch bezahlt der Kunde nur für das, was er tatsächlich verbraucht. Das Unternehmen ist so in der Lage, Kunden anzuziehen, die zusätzliche Flexibilität schätzen	Hot Choice (1988), Ally Financial (2004), Better Place (2007), Car2Go (2008)

\+ Add-on, Cash Machine, Cross Selling, Crowdfunding, Crowdsourcing, Hidden Revenue, License, No Frills, Open Source, Peer-to-Peer, Shop-in-Shop, Trash-to-Cash, White Label, …

Quelle: Gassmann et al. (2013).

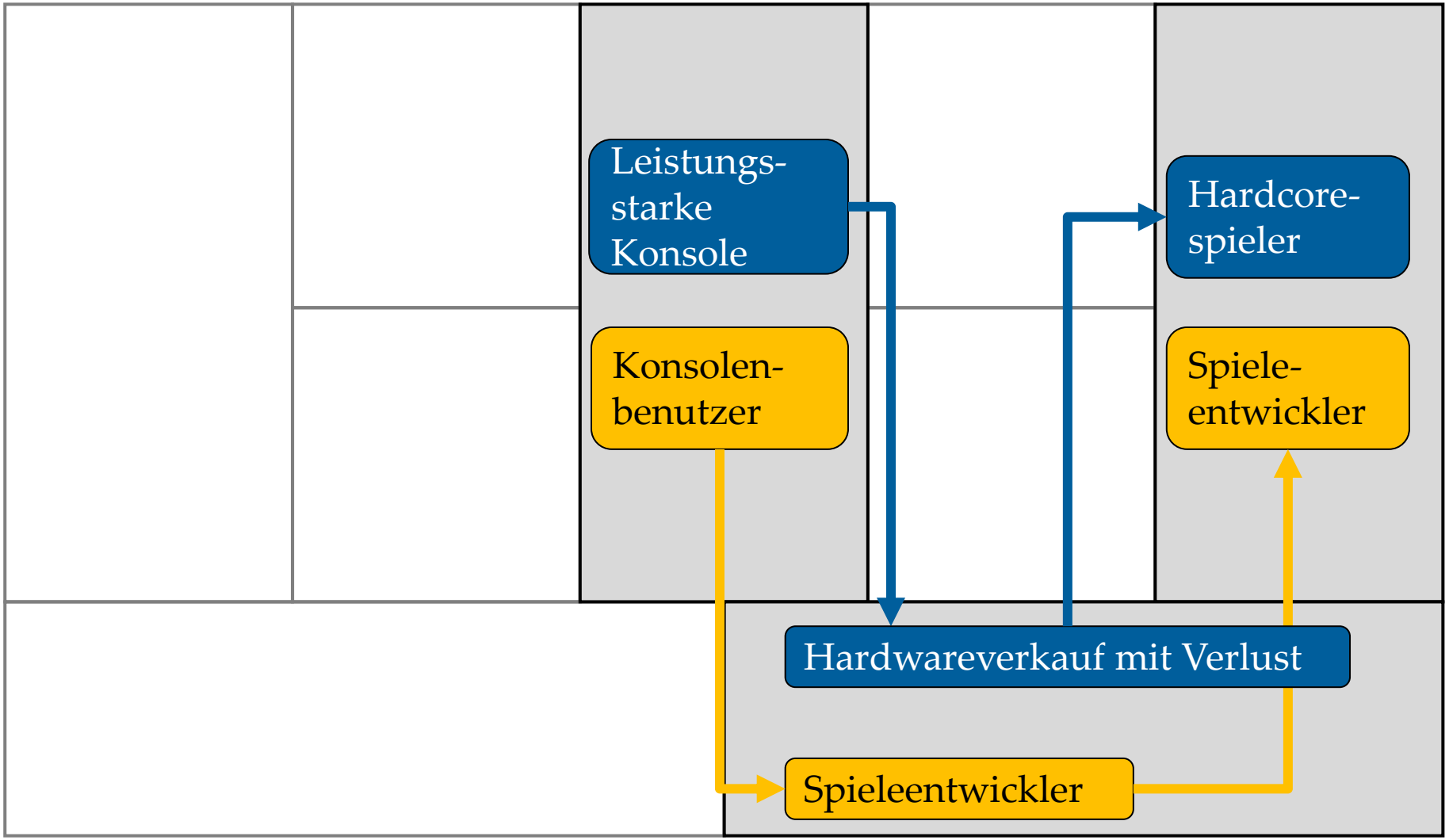
Double-sided-Platforms

Sony (Playstation 3)	Nintendo (Wii)
• Kleinere Zielgruppe (passionierte "Hardcore-Spieler") • Prozessorleistung, Grafik- und Spielqualität sind Schwerpunkt ⇨ teure Hardware muss subventioniert werden um Marktanteile zu gewinnen ⇨ Konsolenverkauf mit Verlust • Doppelseitige Plattform - aber Gewinne nur durch die Spieleentwickler	• Große Zielgruppe ("Gelegenheits-spieler"), Kundengewinnung durch Neuheit der Bewegungssteuerung • Relativ preiswerte Geräte mit weniger technologischer Leistungsstärke ⇨ keine verkaufsfördernden Subventionen notwendig • Nintendo macht Gewinn auf beiden Seiten der doppelseitigen Plattform: bei der Hardware und den Tantiemen der Spieleentwickler

VS.

Beispiel für MS Platforms: Konsolen

- Veränderung in der Konsolenbranche



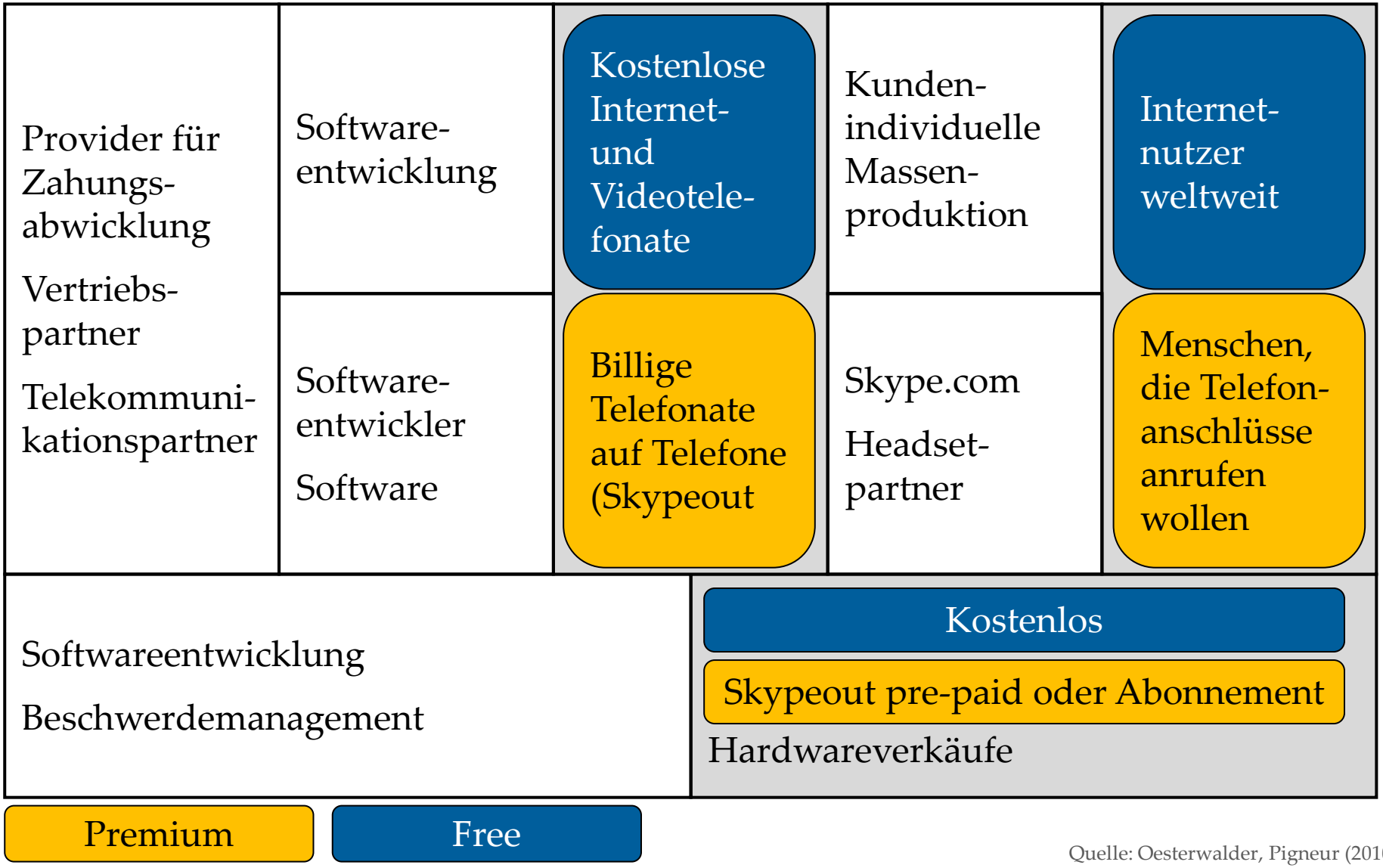
Quelle: Oesterwalder, Pigneur (2010).

Freemium Geschäftsmodell

- Wortneuschöpfung **„Freemium“** = „**Free**“ + „**Premium**“
- Möglichkeit, Gewinne aus eigentlich frei verfügbaren Diensten zu generieren
- Das Unternehmen stellt ein kostenloses Basisangebot zur Verfügung, das gegen Aufpreis durch weitere Premiumdienste erweitert werden kann
- Oft verwendet bei Software Produkten:
  Eine kostenlose aber beschränkt nutzbare Software Variante und eine kostenpflichtige „Vollversion“
- Beispiel:
  Spotify bietet kostenloses Musikstreaming (Free) sowie auch einen Offline Modus und die Smartphone App gegen eine monatliche Gebühr an. (Premium)

Beispiel für Free-Geschäftsmodell

- Beispiel: Skype („Freemium“)



Quelle: Oesterwalder, Pigneur (2010).

Literatur

- Amit, R. and Zott, C. (2001). Value creation in e-business. Strategic Management Journal, 22: 493–520.
- Gassmann, O., et al. (2013). Geschäftsmodelle entwickeln.
- Osterwalder, A. and Pigneur, Y. (2010). Business model generation (available at: http://businessmodelgeneration.com/book?_ga=1.76450197.1228137839.1440751447).
- Osterwalder et al. (2014). Value proposition design (available online).