

IMPRESSUM

Herausgeber:

Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Magdeburg „vernetzt-wachsen“
c/o Zentrum für Produkt-, Verfahrens- und Prozessinnovation –
ZPVP GmbH

Sandtorstraße 23
39106 Magdeburg

 0391 544 86 220

 info@vernetzt-wachsen.de

Redaktion: Robert Kummer

Gestaltung: dripstyle designstudio

Bildnachweise: Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum, Victoria Kühne

Druck: WIRmachenDRUCK GmbH

Auflage: 150



Alle in diesem Leitfaden dargestellten Informationen entsprechen keiner Rechtsberatung bzw. **ersetzen keine rechtliche Beratung**. Sie geben lediglich die persönliche Wahrnehmung der Autoren wieder. Die Autoren übernehmen keine Haftung für eventuelle Folgeschäden, insbesondere rechtlicher Natur, die aus fehlerhaften Handlungen, die aus diesem Leitfaden herrühren, entstehen.

VORWORT

Digitale Geschäftsmodelle sind zurzeit in aller Munde. Unternehmensberater, Wissenschaftler und auch Politiker werden nicht müde zu betonen, wie wichtig es auch für kleine und mittlere Unternehmen ist, neue digitale Geschäftsmodelle zu entwickeln, um nicht von großen amerikanischen Konzernen oder von kreativen Startups mit disruptiven Geschäftsmodellen überrannt zu werden. Doch was heißt das eigentlich? Was sind digitale Geschäftsmodelle? Was genau unterscheidet die Geschäftsmodelle von Google, Uber, Airbnb & Co von den meisten deutschen Geschäftsmodellen? Diesen und weiteren Fragen wollen wir in diesem Leitfaden nachgehen.

Der Leitfaden stützt sich dabei inhaltlich vor allem auf zwei Quellen. So basiert er selbstverständlich auf der etablierten Fachliteratur. Andererseits flossen auch zahlreiche Gespräche der Autoren mit KMU-Führungskräften und ihren Mitarbeitenden in die inhaltliche Ausgestaltung ein. Die meisten außerordentlich hilfreichen Anregungen, Debatten und manchmal auch Dispute nahmen wir im Rahmen von Veranstaltungen des Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Magdeburg auf. Insbesondere die in Workshops, Unternehmensbesuchen und Projekten gesammelten Erfahrungen bildeten eine wertvolle Grundlage, um diesen Leitfaden erarbeiten zu können.



Hinweis: In Kapitel 5 stellen wir Ihnen verschiedene bestehende Geschäftsmodelle vor. Zudem beschreiben wir am Ende der einzelnen Kapitel des Leitfadens ein Praxisbeispiel. Dabei handelt es sich um die Firma CONVELA GmbH aus Halle an der Saale. Anhand der CONVELA-Unternehmensgeschichte möchten wir zeigen, wie die sukzessive Weiterentwicklung des Geschäftsmodells unter Einsatz digitaler Technologien zu nachhaltigem Unternehmenserfolg und letztlich zu einem digitalen Geschäftsmodell führte. Gründerin, Inhaberin und visionäre Vordenkerin von CONVELA ist Stefanie Oeft-Geffarth. Hinter der Gründerin steht ein Netzwerk aus Künstlern und Produktdesignern, Innenarchitekten und natürlich Herstellern und Produzenten. Stefanie Oeft-Geffarth arbeitet regelmäßig mit einem achtköpfigen Kernteam und bis zu 15 Entwicklern zusammen, die je nach Bedarf eingesetzt werden. Die CONVELA GmbH entwickelt, produziert, berät über und vertreibt konzeptionelle, produktbasierte und innenarchitektonische Problemlösungen im Kontext der Erinnerungskultur. Standesämter, Kirchen, Bestattungsinstitute, Friedhofsverwaltungen, Schlösser und Hotels, aber auch Einzel- und Privatkunden gehören zu ihrem Kundenspektrum.

INHALT

- 1 Vorwort
- 2 Einleitung
- 4 Was ist (m)ein Geschäftsmodell?
- 10 Was ist ein digitales Geschäftsmodell?
- 16 Wie gestalte ich (m)eine Geschäftsmodellveränderung langfristig?
- 21 Wie viel Digitalisierung braucht (m)ein Geschäftsmodell?
- 27 Weitere Praxisbeispiele
- 31 Wer hilft mir weiter?

EINLEITUNG

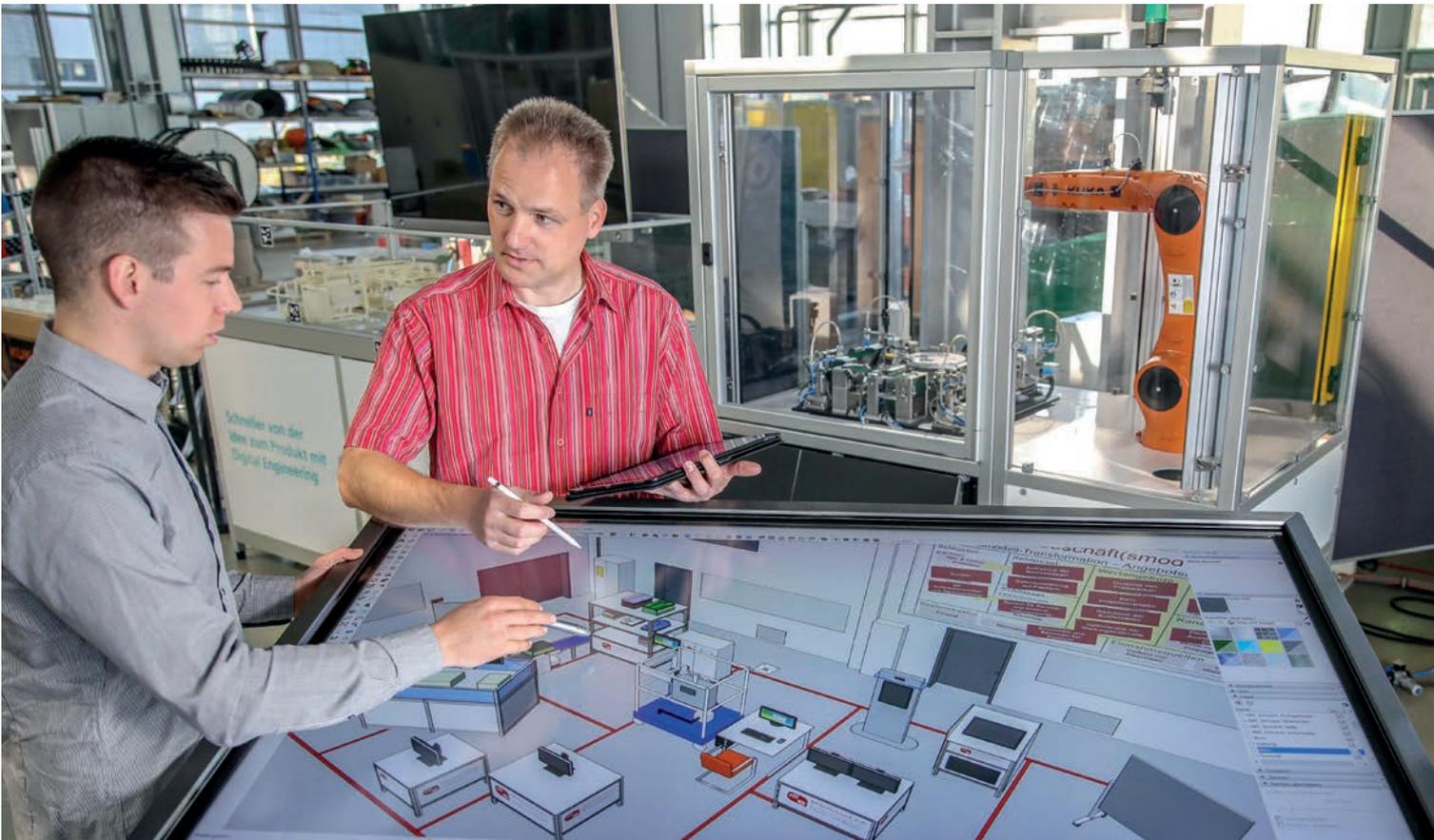
Viele von Ihnen denken sicher regelmäßig über neue Produkte oder andere Kundengruppen nach, ohne diese Tätigkeiten gleich mit „Geschäftsmodellentwicklung“ zu überschreiben. Wir hoffen, Sie mit diesem Leitfaden dazu anregen zu können, sich noch etwas intensiver, das heißt kontinuierlicher und systematischer, mit dem Geschäftsmodell Ihres Unternehmens auseinanderzusetzen. Zudem möchten wir Sie ermuntern, dabei die Business Model Canvas einzusetzen. Das ist eine etablierte Methode, die Sie bei der Entwicklung und Überarbeitung Ihres Geschäftsmodells unterstützt.

Neue Märkte, neue Wettbewerber: Aus der Digitalisierung von Wirtschaft und Gesellschaft resultieren viele Chancen, aber auch viele Risiken. Für beides möchte dieser Leitfaden sensibilisieren.

Darüberhinaus möchten wir Sie und Ihr Unternehmen dazu anregen, Ihr eigenes Geschäftsmodell zu reflektieren und die Potenziale der Digitalisierung für Ihr Geschäftsmodell überhaupt zu erkennen. Dazu stellen wir Ihnen unter anderem eine einfache Methode zur Strukturierung Ihres Geschäftsmodells vor, erläutern das Wesen digitaler Geschäftsmodelle und zeigen Ihnen an Praxisbeispielen, wie andere Unternehmen ihr Geschäftsmodell durch den Einsatz digitaler Technologien weiterentwickelt haben.

Nehmen Sie sich nun etwas Zeit für den Leitfaden. Wenn nötig, sprechen Sie Ihren Unternehmensberater oder Digitalisierungsexperten an. Auch wir begleiten Sie gern.

Ihr Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Magdeburg



INHALT UND STRUKTUR DER KAPITEL

Der Leitfaden ist in die vier Kapitel „Was ist (m)ein Geschäftsmodell?“, „Was ist ein digitales Geschäftsmodell?“, „Wie viel Digitalisierung braucht (m)ein Geschäftsmodell?“ und „Wie gestalte ich (m)eine Geschäftsmodellveränderung langfristig?“ eingeteilt.

Jedes Kapitel ist wie folgt aufgebaut:

1. Was will ich erreichen?
2. Welche Fragen müssen beantwortet werden?
3. Praxisbeispiel
4. Checkliste



Begreifen Sie das Wachsen Ihres Geschäftsmodells nicht als einen irgendwann abgeschlossenen Vorgang, sondern vielmehr als einen sich stetig weiter entwickelnden und wiederkehrenden Zyklus. Sowohl konventionelle als auch digitale Geschäftsmodelle und damit die Art und Weise, wie Unternehmen Geld verdienen, unterliegen einem kontinuierlichen Wandel. Wer sich nicht regelmäßig hinterfragt, weiterentwickelt und wandelt, der verschwindet.



WAS WILL ICH ERREICHEN?

Ihr Geschäftsmodell ist das Fundament Ihres Unternehmens und beschreibt dessen Funktionsweise. Klingt einfach, ist es aber nicht unbedingt. Wenn es auch Ihnen schwerfällt, Ihr eigenes Geschäftsmodell genau zu erläutern, dann sind Sie damit nicht alleine. Viele GeschäftsführerInnen kleinerer und mittlerer Unternehmen arbeiten zwar täglich in ihrem Geschäft, haben aber Probleme damit, das zu Grunde liegende Geschäftsmodell auf den Punkt genau zu beschreiben. Zwar wird der Geschäftsmodellbegriff insbesondere in den Medien häufig verwendet, doch für die meisten Menschen bleibt er abstrakt. Erschwerend kommt hinzu, dass jeder unter dem Begriff Geschäftsmodell etwas anderes versteht. Wir interpretieren den Geschäftsmodellbegriff daher vergleichsweise pragmatisch als die Art und Weise, wie ein Unternehmen Einnahmen erzielt.

Eine etablierte Methode um Geschäftsmodelle zu strukturieren ist die so genannte Business Model Canvas. Dabei handelt es sich um eine Art Schablone, die aus neun Elementen besteht. Die Business Model Canvas ist eine etablierte Methode, um ein Geschäftsmodell oder eine Startup-Idee umfassend, aber dennoch übersichtlich darzustellen und weiterzuentwickeln. Alexander Osterwalder und Yves Pigneur haben die Canvas entwickelt und in ihrem Buch „Business Model Generation. Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer“ veröffentlicht. Bislang hat die Business Model Canvas bereits mehr als 5.000.000 Nutzer erreicht. Deshalb raten wir KMUs, die Business Model Canvas beziehungsweise die sich daraus ergebenden Fragestellungen dazu zu nutzen, um ihr Geschäftsmodell 1. darzustellen, 2. zu entwickeln und zukunftsweisend 3. zu optimieren.

Die neun Kernelemente der Business Model Canvas:



© Strategyzer.com

Zunächst sollten Sie sich mit den neun Kernelementen der Business Model Canvas auseinandersetzen. In einem zweiten Schritt bilden Sie Ihr bestehendes Geschäftsmodell mit Hilfe der Canvas ab. Bitte nutzen Sie dafür den am Ende des Leitfadens befindlichen Blanko-Canvas. Indem Sie die Canvas mit Hilfe Ihres Geschäftsmodells beleben, werden Sie die Funktionsweise Ihres Unternehmens noch besser und tiefer verstehen. Es handelt sich dabei um eine etablierte Methode, um Geschäftsmodelle zu strukturieren. Mit Hilfe der Vorlage können Sie relativ leicht Ihr Geschäftsmodell überprüfen, optimieren, visualisieren, weiter entwickeln, Schwachstellen erkennen und Zusammenhänge zwischen Teilbereichen herstellen. Gehen Sie dabei systematisch vor! Die Ziffern in den Feldern geben Ihnen eine Reihenfolge vor, die sich in der Praxis bewährt hat.

Das Feld **1. Kundensegmente** beschreibt die Zielgruppen, die Ihr Unternehmen bedient. Ihre Kunden werden dabei zu Kundengruppen zusammengefasst. Wen erreichen Sie mit Ihrem Geschäftsmodell? Wer ist die klassische Zielgruppe für Ihre Dienstleistung oder Ihr Produkt? Gehen Sie dabei genau vor. Selbstverständlich spielt auch die Unternehmensgröße Ihrer Kunden eine Rolle. Eine Differenzierung ist vor allem dann erforderlich, wenn unterschiedlichen Kundengruppen unterschiedliche Wertangebote unterbreitet werden. Handelt es sich um kleinste, kleine und mittlere oder große Unternehmen? Bedient Ihre Firma Privat- oder Geschäftskunden? Es ist auch möglich, nach Zielmärkten oder Kundenbranchen zu differenzieren.

Wie der Name es schon sagt, handelt es sich in der Canvas bei **2. Wertangebote** um genau die wertvollen Angebote oder Leistungen, mit denen Ihr Unternehmen Geld verdient. Sie sind also einerseits von großem Wert für Ihr Geschäft, weil Ihre Kunden für diese passgenaue Kombination aus Produkten und Dienstleistungen bezahlen. Sie sind darüberhinaus auch wertvoll für Ihre Kunden, weil Ihre Angebote Ihren Kunden helfen, Probleme zu lösen oder deren Bedürfnisse zu befriedigen. Beschäftigen Sie sich daher mit der Frage, warum Ihre Kunden die Leistung Ihres Unternehmens tatsächlich in Anspruch nehmen? Achtung: Nur weil Ihr Unternehmen Produkte verkauft, müssen es nicht unbedingt die Produkteigenschaften selbst sein, die die Wertangebote Ihres Unternehmens in besonderer Weise ausmachen. Es kann zum Beispiel auch die besonders individuelle Beratung sein oder ein Garantie-Angebot. Bitte setzen Sie sich mit den Wertangeboten Ihres Unternehmens intensiv auseinander, da es sich hierbei um das zentrale Element Ihrer Business Model Canvas handelt.

Mittels Ihrer Wertangebote verdient ihr Unternehmen Geld. Je nach Geschäftsmodell können das zum Beispiel Verkaufserlöse, Lizenzeinnahmen oder Mitgliedsgebühren sein. Diese werden im Feld **3. Einnahmequellen** angegeben. Elementar ist der „Dreiklang“ aus Kundensegmenten, Wertangeboten und Einnahmequellen. Stellen Sie sicher, dass Sie jedem Wertangebot mindestens ein Kundensegment und eine Einnahmequelle zuordnen können. Isolierte Wertangebote können ein fundamentales Problem Ihres Geschäftsmodells bedeuten. Auch wenn Sie Wertangebote für bestimmte Kundensegmente kostenfrei erbringen, sollten Sie das unter Einnahmequellen kenntlich machen.

Im vierten und fünften Feld Ihrer Business Model Canvas setzen Sie sich mit dem Thema Kommunikation auseinander. Ob persönlich über Außendienstmitarbeiter, direkt über eigene Einzelhandelsfilialen oder indirekt über Großhändler: Analysieren Sie für sich, über welche **4. Kanäle** Sie mit Ihren Kunden

kommunizieren. Wichtig ist auch, welche Beziehungen Sie mit Ihren Kunden pflegen. Die Spanne reicht dabei von einer persönlichen, individuellen Betreuung und Beratung, wie das beispielsweise bei exklusiven Personal Fitness Trainern der Fall ist, bis hin zu einer vollkommen automatisierten Kundenbeziehung. Unternehmen, die ausschließlich über Online-Shops oder Online-Plattformen Waren verkaufen, setzen diese Form der Kundenbeziehung ein. Unter **5. Kundenbeziehungen** beschreiben Sie, welche Form des Umgangs Sie mit Ihren Kunden pflegen.

Machen Sie sich darüber hinaus bewusst, was Ihr Unternehmen hat oder kann, was die anderen nicht haben oder können? Ihr Unternehmen beherrscht eine bestimmte Produktionstechnologie, Sie verfügen über Patente oder eine große Menge an Kundendaten? Das alles sind Beispiele für **6. Schlüsselressourcen** in der Business Model Canvas. Gemeint sind die Wirtschaftsgüter Ihres Unternehmens, ohne die Ihr Geschäftsmodell nicht erfolgreich sein kann. Diese Schlüsselressourcen können materieller, intellektueller oder finanzieller Natur sein. Seien Sie sich Ihrer Stärken bewusst und vermerken Sie sie unter dem Feld **7. Schlüsselaktivitäten** in Ihrer Business Model Canvas. Gemeint sind dabei die Prozesse, die Ihr Unternehmen perfekt beherrschen muss, um erfolgreich zu sein.

Seien Sie sich zudem Ihrer **8. Schlüsselpartner** bewusst. Das können Entwicklungspartner sein, aber auch Schlüssellieferanten oder Einkaufskooperationen. Kunden zählen in der Regel nicht zu den Schlüsselpartnern. Egal ob die Kooperation locker oder eng ist, sich kurz- oder langfristig gestaltet: Mit welchen Unternehmen oder Organisationen müssen Sie kooperieren, um erfolgreich zu sein? Ferner müssen Ihre Schlüsselaktivitäten reibungslos ablaufen, Schlüsselressourcen aufgebaut und erhalten, Kundenkanäle gehegt und Kundenbeziehungen gepflegt werden. All das kostet Geld. Ihre größten Kostentreiber werden im Feld **8. Kostenstruktur** erfasst.



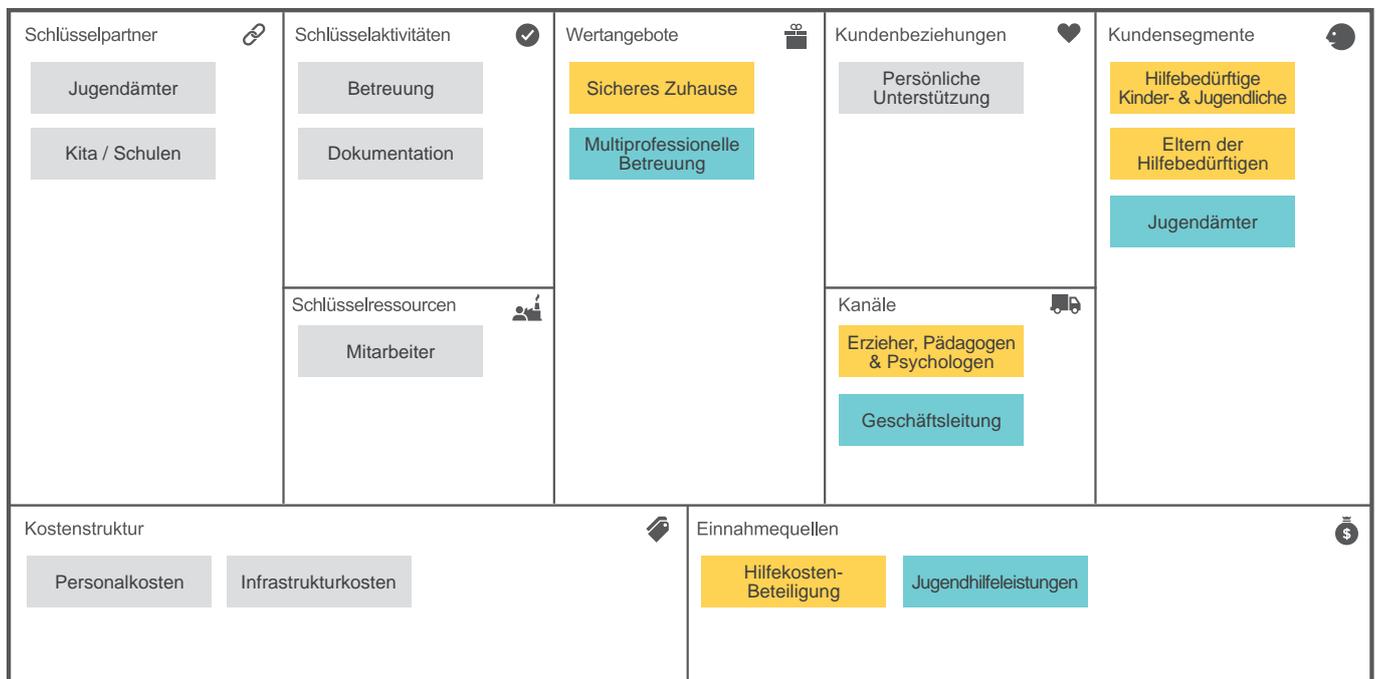
UNTERNEHMEN IN DER PRAXIS

Die Kinder- und Jugendhilfezentrum Groß Börnecke GmbH, kurz KJHZ

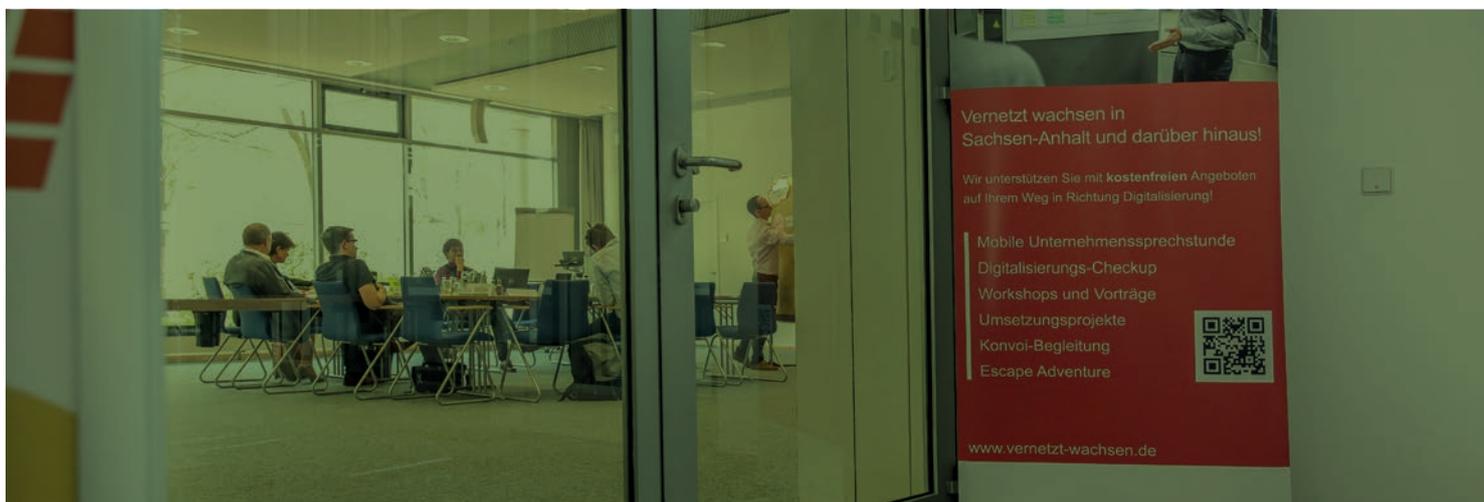
Im KJHZ Groß Börnecke finden Kinder- und Jugendliche Hilfe. Die heilpädagogische Einrichtung agiert an fünf Standorten in Sachsen-Anhalt. 75 Mitarbeiter unterstützen bedürftige Kinder und Jugendliche dabei, zukünftig ein selbstbestimmtes Leben zu führen. Das Geschäftsmodell des Unternehmens ist

in Form einer Business Model Canvas skizziert. Eine ausführliche Beschreibung des Geschäftsmodells des Kinder- und Jugendhilfezentrum Groß Börnecke GmbH und dessen Weiterentwicklung hin zur Einführung eines „Digitalen Tagebuchs“ finden Sie übrigens auf Seite 19 dieses Leitfadens.

Geschäftsmodell des KJHZ vor Einführung des „Digitalen Tagebuchs“



© Strategyzer.com



TIPPS FÜR DIE UMSETZUNG

Um mit einer Business Model Canvas zu arbeiten, brauchen Sie etwas Übung. Die nachfolgenden Praxistipps werden es Ihnen erleichtern, Ihre erste eigene Business Model Canvas zu erstellen.

Gehen Sie systematisch vor!

Die Ziffern auf Ihrer Business Model Canvas-Vorlage geben eine Reihenfolge vor, die sich bewährt hat. Überlegen Sie also zuerst, an welche 1. Kundensegmente sich Ihr Unternehmen richtet! Beschreiben Sie dann Ihre 2. Wertangebote, 3. Einnahmequellen, 4. Kanäle, 5. Kundenbeziehungen, 6. Schlüsselressourcen, 7. Schlüsselaktivitäten, 8. Schlüsselpartner und schließlich noch Ihre 9. Kostenstruktur!

Weniger ist mehr!

Vermeiden Sie lange Texte. Besser sind einzelne Wörter oder kurze Wortgruppen von maximal drei Wörtern pro Karte. Im ersten Schritt besteht das Ziel darin, einen Gesamtüberblick über das oder die eigene(n) Geschäftsmodell(e) zu erhalten. Detaillieren können Sie später immer noch, indem Sie zum Beispiel Varianten oder Szenarien bilden.

Tauschen Sie sich aus!

Um sich mit der Business Model Canvas-Methode vertraut zu machen, ist es sicher hilfreich, sich zunächst einmal allein damit zu beschäftigen. Doch spätestens, wenn es darum geht, die einzelnen Elemente zu erarbeiten, empfiehlt es sich, Kollegen und Mitarbeiter zu Rate zu ziehen. Am effektivsten diskutieren und arbeiten Sie mit Mitarbeitern unterschiedlicher Unternehmensbereiche und Erfahrungsstufen.

Nutzen Sie die Kraft der Farben!

Für den Entwurf Ihrer ersten Business Model Canvas ist es sicher ausreichend, eine Kartenfarbe einzusetzen. Um jedoch Zusammenhänge noch besser darzustellen, hat es sich bewährt, mit unterschiedlichen Kartenfarben zu arbeiten. Ein Beispiel: Sie möchten mit unterschiedlichen Wertangeboten jeweils andere Kundensegmente ansprechen? Dann ist es sinnvoll, die verschiedenen „Geschäftsmodellstränge“ farblich zu unterscheiden. Handelt es sich um ein bestehendes und mögliches zukünftiges Geschäftsmodellelement? Auch hier können Farben helfen, schneller und besser zu unterscheiden.

Ganz praktisch!

Schreiben Sie Ihre Kundengruppen, Wertangebote und so weiter auf kleine Klebezettel, zum Beispiel im Format 5 mal 2 Zentimeter und platzieren Sie sie im entsprechenden Feld. Alternativ können Sie sich auch unter <https://www.strategyzer.com/canvas/business-model-canvas> die Business Model Canvas als pdf-Dokument herunterladen und im DIN-A0-Format ausdrucken.



WELCHE FRAGEN MUSS ICH MIR STELLEN?

Warum ist es für Sie wichtig, Ihr Geschäftsmodell genau beschreiben zu können?

Das eigene Geschäftsmodell gut zu verstehen und zu beschreiben bringt Ihnen den großen Vorteil, mit Mitarbeitern und Kapitalgebern über Ihr bestehendes Modell sprechen zu können und mögliche Innovationen zu entwickeln. Dazu brauchen Sie ein Geschäftsmodellkonzept, das jeder am Innovationsprozess Beteiligte versteht und damit die Diskussion darüber erleichtert. Dazu müssen alle Gesprächsteilnehmer das gleiche Grundverständnis haben und über dasselbe reden. Die Business Model Canvas schafft eine solche Ausgangslage.

Wie hilft mir eine Business Model Canvas?

Die Business Model Canvas hilft, dem für viele Menschen abstrakten Geschäftsmodell-Begriff Leben einzuhauchen. Sie fungiert dabei wie eine gemeinsame Sprache, die alle sprechen, die ein bestimmtes Geschäftsmodell beschreiben, visualisieren, bewerten und vielleicht sogar verändern möchten. Im Kern hilft Ihnen diese etablierte Methode folglich, Ihr Geschäftsmodell für sich und andere verständlich zu strukturieren, ohne dabei die komplexe Funktionsweise Ihres Unternehmens allzu stark zu vereinfachen.

Aus welchen Elementen besteht eine Business Model Canvas?

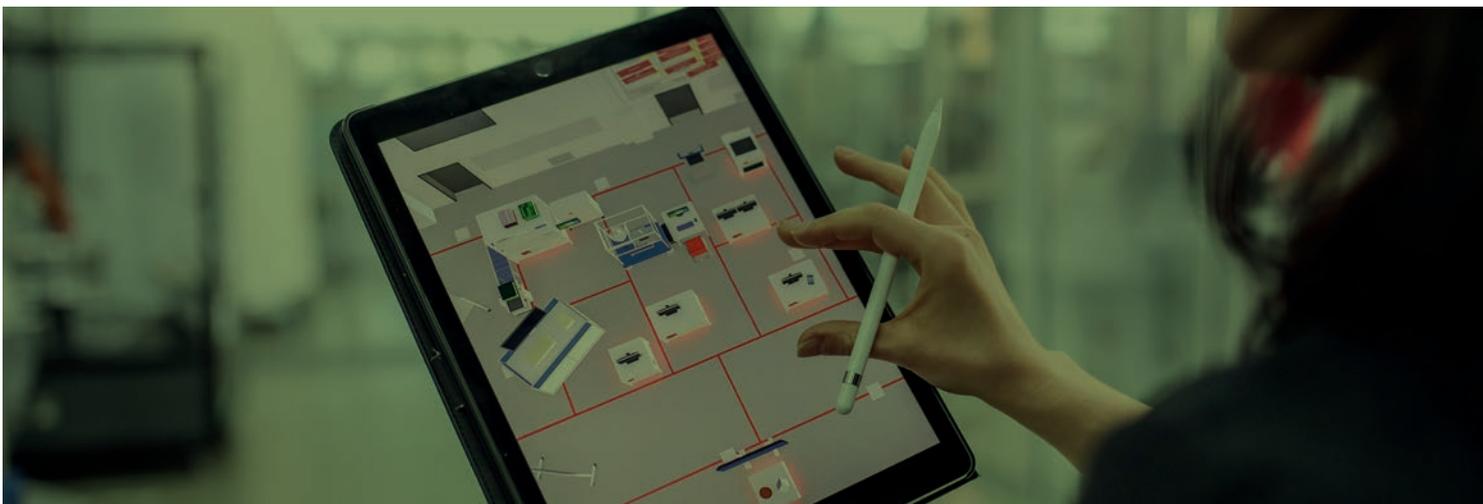
Im Feld **1. Kundensegmente** formulieren Sie die Zielgruppen, die Ihr Unternehmen bedient. Unter **2. Wertangebote** beschreiben Sie, mit welchen Leistungen Ihr Unternehmen Geld verdient. Die Art der Erlöse vermerken Sie im Feld **3. Einnahmequellen**. Entscheidend ist auch, über welche **4. Kanäle** Sie mit Ihren Kunden kommunizieren und welche Umgangsformen oder **5. Kundenbeziehungen** Sie mit ihnen pflegen. Was Ihr Unternehmen von anderen unterscheidet, vermerken Sie unter **6. Schlüsselressourcen**. Eng damit zusammen hängen die **7. Schlüsselaktivitäten**. Gemeint sind die Prozesse, die in Ihrem Geschäft essentiell sind, um am Markt erfolgreich zu sein. Die Kooperationen, die Ihr Unternehmen eingehen muss, werden unter **8. Schlüsselpartnern** in der Canvas vermerkt. Was Sie am meisten kostet, erfassen Sie in der **9. Kostenstruktur**. Wenn Sie Ihrer Business Model Canvas Leben einhauchen, dann gehen Sie dabei bitte systematisch vor. Am besten folgen Sie den Ziffern der Vorlage.

Welche Teile der Business Model Canvas sind elementar?

Auch wenn die Canvas erst in ihrer Vollständigkeit ihre volle Wirkung entfaltet, ist der Akkord aus Kundensegmenten, Wertangeboten und Einnahmequellen besonders wichtig. Daher sollten Sie in Ihrer Canvas jedem Wertangebot mindestens ein Kundensegment und eine Einnahmequelle zuordnen können. Können Sie dies nicht, kann dies ein Indiz für ein grundsätzliches Problem Ihres Geschäftsmodells sein.

Welche Vorteile bringt es, mit der Business Model Canvas zu arbeiten?

Mit ihrer Hilfe können Teams viel schneller und produktiver arbeiten, denn die Canvas zwingt alle Beteiligten, auf den Punkt zu kommen. Das liegt zum einen an ihrer Größe, denn die Canvas stellt Ihr gesamtes Geschäftsmodell auf nur einer Seite dar. Zum anderen führt das Arbeiten mit Klebezetteln dazu, sich mittels Schlagworten und präziser Wortgruppen kurz zu halten und Kompliziertes und Abstraktes eher konkret und verständlich aufzuschreiben. So gelingt es Ihnen und Ihrem Team mittels der Canvas besser, die Bedeutung einzelner Bestandteile Ihres Geschäftsmodells zu erkennen sowie Geschäftsmodell-Abhängigkeiten herauszufinden.

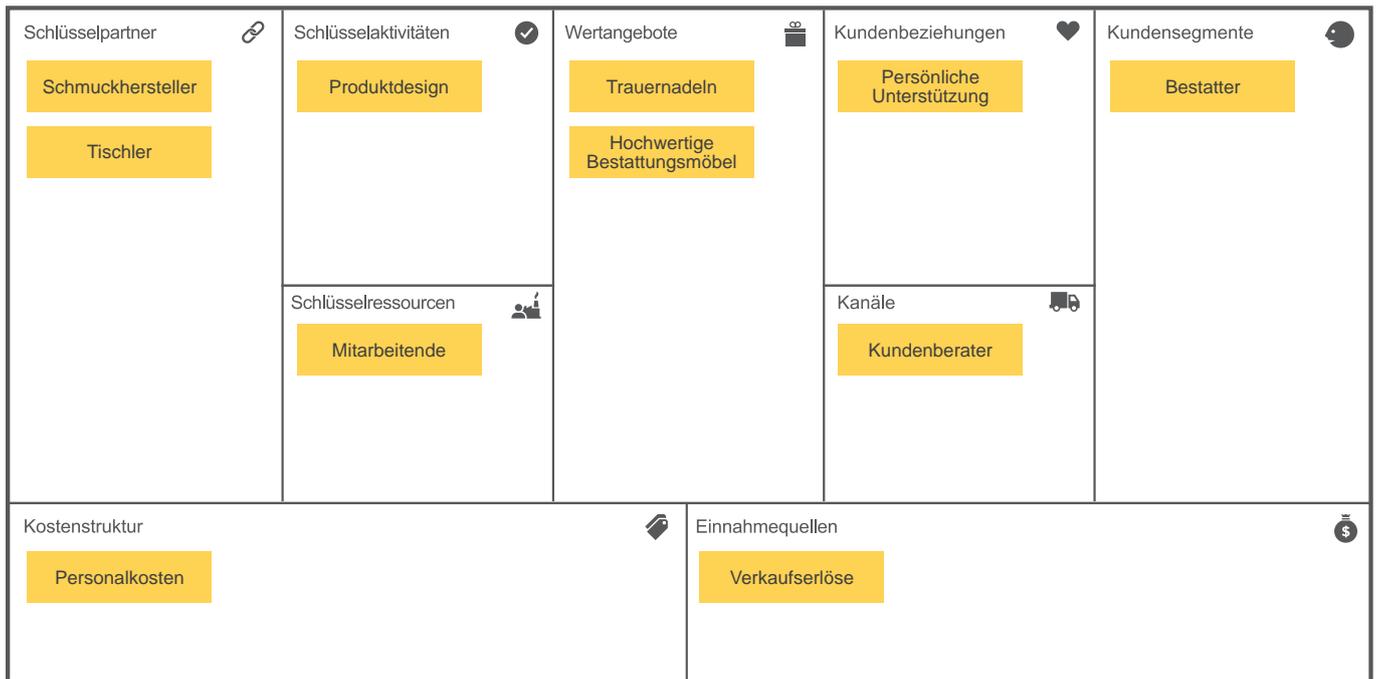


PRAXISBEISPIEL

“Bereits 2012 hatte ich eine Vision. Ich wollte, dass es irgendwann mal heißt, ich möchte mit CONVELA bestattet werden.” Stefanie Oeft-Geffarth

Im hier beschriebenen Beispiel handelt es sich um das Unternehmen CONVELA GmbH mit Sitz in Halle an der Saale. Gründerin und Geschäftsführerin Stefanie Oeft-Geffarth leitet das Unternehmen seit acht Jahren. Die CONVELA GmbH

stellte zunächst persönliche Erinnerungsstücke, dann auch hochwertige Spezialmöbel für Trauerfeiern her, die sie Bestattern anbot. Bei Unternehmensgründung 2011 sah die Business Model Canvas der Firma folgendermaßen aus.



© Strategyzer.com

CHECKLISTE

- BMC-Vorlage von www.vernetz-wachsen.de oder www.strategyzer.com herunterladen und ausdrucken sowie Klebezettel für jedes Geschäftsmodell-Element besorgen
- Wesentliche Kundensegmente identifizieren
- Bestehendes Wertangebot für jedes Kundensegment erfassen
- Vorhandene Einnahmequellen zuordnen
- Eingesetzte Kundenkanäle dokumentieren und Kundenbeziehungen ableiten
- Sich Schlüsselressourcen und -aktivitäten bewusstmachen
- Für das Geschäftsmodell essenzielle Geschäftspartner erfassen
- Größte Kostenblöcke des Geschäftsmodells ableiten
- Visualisiertes Geschäftsmodell mit Mitarbeitenden und Kollegen reflektieren



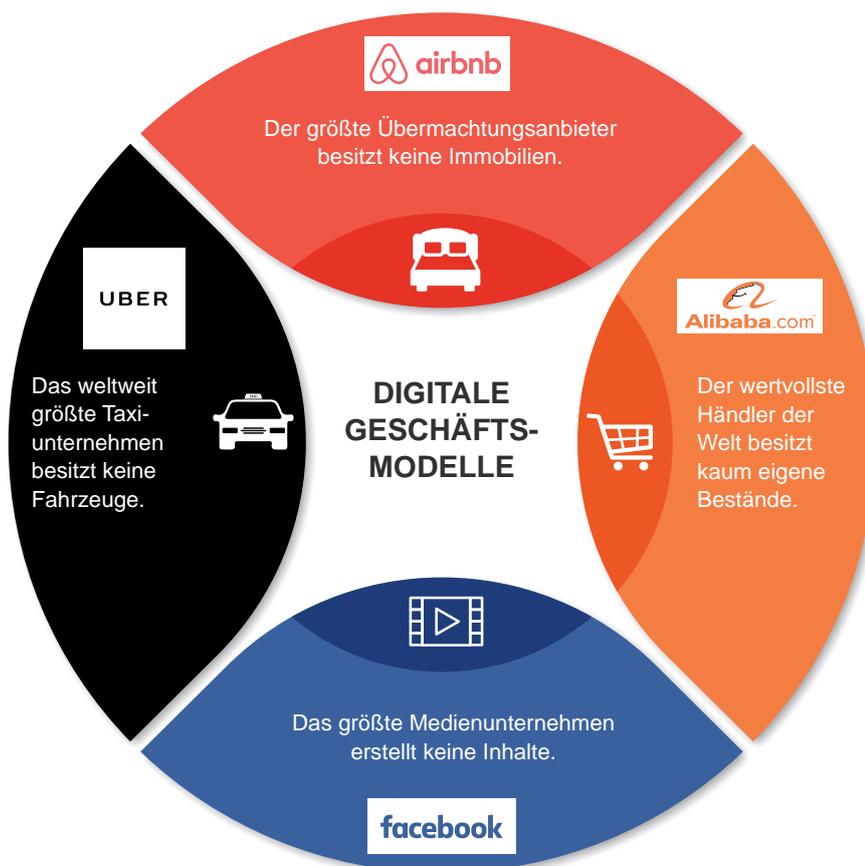
WAS WILL ICH ERREICHEN?

Sehen Sie in der Digitalisierung eher ein Schreckgespenst oder eine Inspirationsquelle voller Potenziale? In jedem Fall sollten Sie als Unternehmer mit- und umdenken, denn Digitalisierung ist Chefsache. Dazu ist es notwendig, sowohl das Wesen der Digitalisierung als auch seine Auswirkungen auf Geschäftsmodelle und damit auf die Umsetzung der Unternehmensstrategie zu verstehen.

In diesem Kapitel beschäftigen wir uns deshalb mit bekannten Beispielen digitaler Geschäftsmodelle. Stichwort Wertschöpfung: Mit der Digitalisierung ergeben sich vielleicht auch für Ihr Unternehmen ganz neue Möglichkeiten, Geld zu verdienen. Internetbasierte Technologien wurden in bestehende Geschäftsmodelle integriert oder es wurden ganz neue Modelle geschaffen, die alte, analoge Strategien verdrängten. Einige erfolgreiche digitale Geschäftsmodelle werden wir Ihnen in diesem Kapitel vorstellen.

Natürlich können „volldigitale“ Geschäftsmodelle sehr gut funktionieren und viel Geld einbringen. Doch sind sie nicht frei von Risiken. Deshalb wollen wir zunächst der Frage nachgehen, was konventionelle von teil- und volldigitalisierten Geschäftsmodellen überhaupt unterscheidet. Der zentrale Unterschied ist nämlich die Bedeutung des Internets. Während ein Bäcker sicher auch ohne die Existenz des Internets seine Produkte und Services produzieren und vertreiben kann, sind die Geschäftsmodelle vieler sehr wertvoller Unternehmen ohne das Internet undenkbar. Diese „Abhängigkeit“ von modernen Informations- und Kommunikationstechnologien wie dem Internet im Speziellen, beziehungsweise von digitalen Technologien im Allgemeinen, ist das Wesensmerkmal digitaler Geschäftsmodelle, wie sie Google, Airbnb, Uber oder Facebook einsetzen.“

Beispiele digitaler Geschäftsmodelle



Die Digitalisierung der Geschäftswelt hat in den letzten Jahren immer mehr und völlig neue Geschäftsmodelle hervorgebracht. Sogenannte Plattformgeschäftsmodelle, wie sie beispielsweise auch Google, Uber und Apple einsetzen, sind Paradebeispiele für digitale Geschäftsmodelle. Weitere typische Vertreter digitaler Geschäftsmodelle sind sensorbasierte Geschäftsmodelle und sogenannte Freemium-Geschäftsmodelle.

PLATTFORM-GESCHÄFTSMODELL

VIRTUELLER MARKTPLATZ

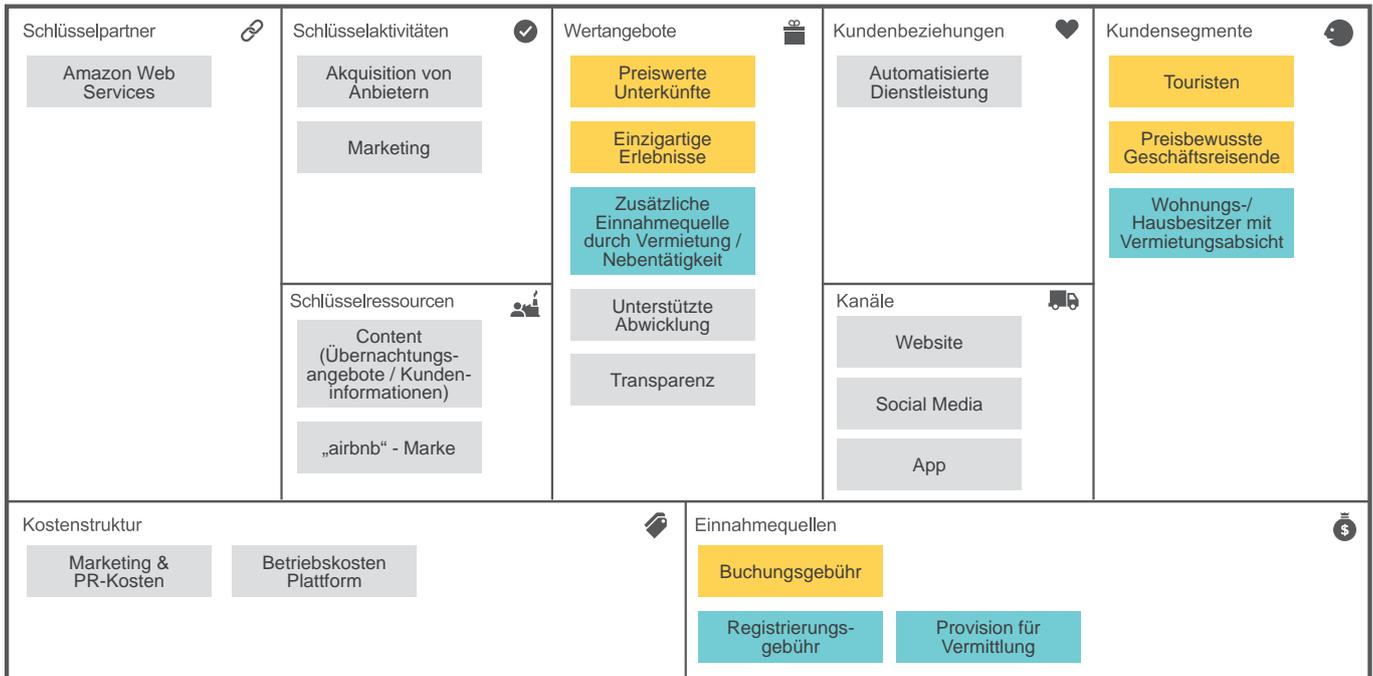
Plattform-Geschäftsmodelle ermöglichen die Interaktion zwischen zwei unterschiedlichen, aber voneinander abhängigen Kundengruppen. Die technologische Basis, um das Wertversprechen zu entwickeln und zu erfüllen, ist das Internet.

Der Vorteil eines Plattform-Geschäftsmodells liegt auf der Hand: Die Plattform selbst schafft einen Marktplatz-ähnlichen Rahmen, indem sie den Kontakt zwischen Anbieter und Nachfrager herstellt. Führt dieser Kontakt zu einer Transaktion, so bezahlen die Beteiligten eine Gebühr an die Plattform. Im Gegenzug gelingt es Anbieter und Nachfrager, sich gegenseitig zu finden und im Falle von Airbnb, die Nutzung einer Wohnung

oder eines Hauses auf Zeit zu vereinbaren. Das Risiko für Umsatzausfälle trägt nahezu allein der Anbieter und nicht der Plattformbetreiber. Auch hohe Investitionen in innovative Technologien sind meist nicht erforderlich. So funktionieren über das Plattformgeschäftsmodell teilweise sehr erfolgreiche und wertvolle Unternehmen. Meist konzentrieren sich diese Unternehmen ausschließlich auf die Koordination von Angebot und Nachfrage. So auch im Fall von Airbnb, das weltweit über sieben Millionen Übernachtungsmöglichkeiten an über einhunderttausend Orten anbietet, ohne eine einzige davon selbst zu besitzen.

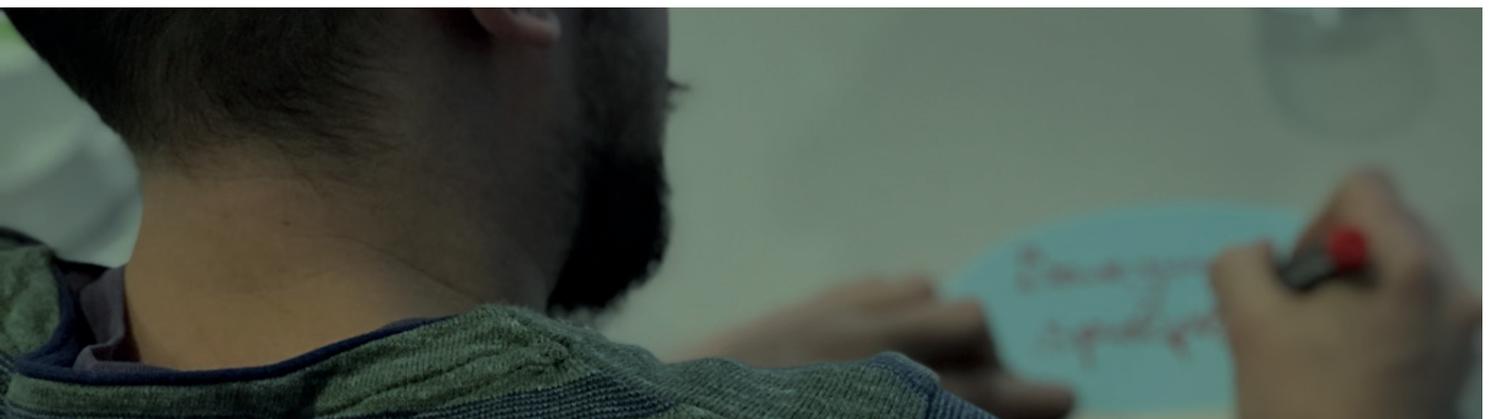
Eine detaillierte Beschreibung des Geschäftsmodells von Airbnb finden Sie auf Seite 29 unseres Leitfadens

Geschäftsmodell Airbnb



Aggregierte Darstellung nach:
 Täuscher, Karl; Hilbig, Romy; Abdelkafi, Nizar (2017): Geschäftsmodellelemente mehrseitiger Plattformen, in: Schallmo, Daniel; Rusnjak, Andreas; Anzengruber, Johanna; Werani, Thomas; Jünger, Michael (Hrsg.): Digitale Transformation von Geschäftsmodellen, Wiesbaden: SpringerGabler.

© Strategyzer.com



SENSOR-BASIERTES GESCHÄFTSMODELL

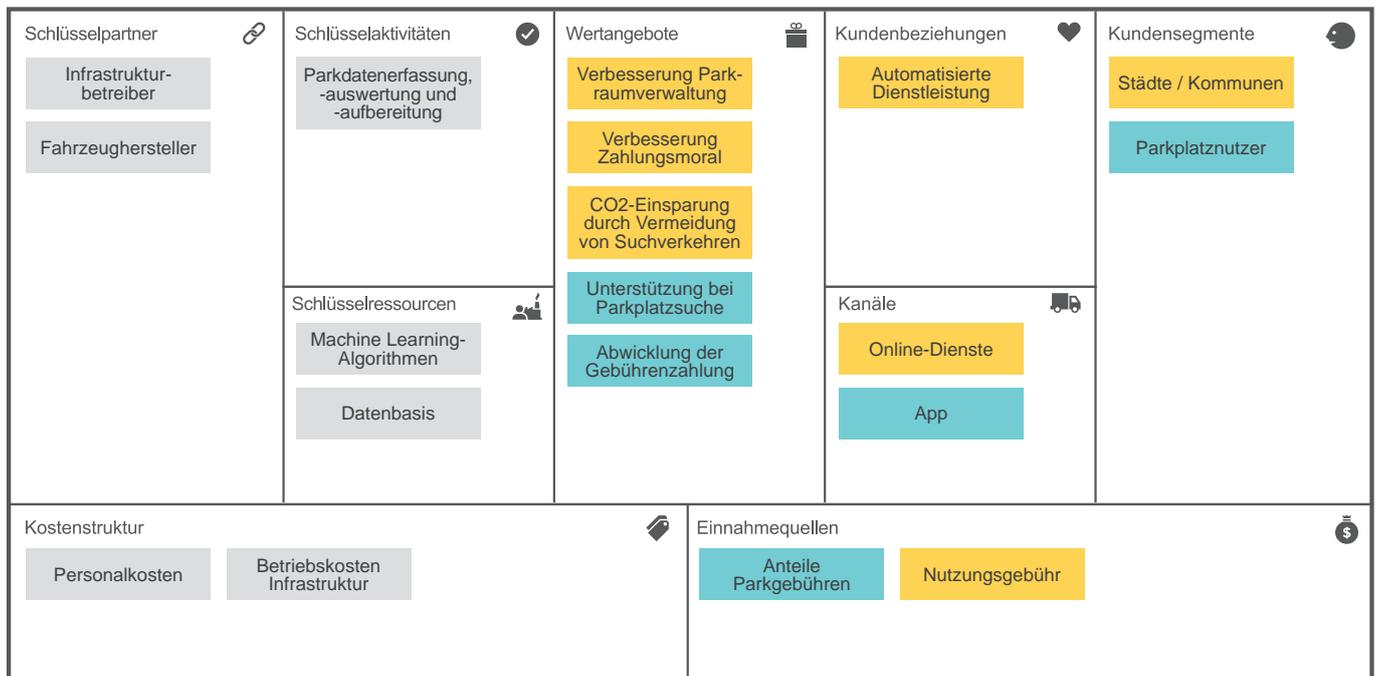
SENSOREN ERFASSEN DATEN

Der Kern eines sensorbasierten Geschäftsmodells liegt in der Datenerfassung mittels intelligenter Sensorik. Die Wertangebote resultieren meist aus der darauf aufbauenden Datenaufbereitung und -auswertung.

Ein in diesem Zusammenhang häufig zitiertes Beispiel ist das Unternehmen „Streetline“. Die Firma rüstet Parkplätze mit Sensoren aus, greift auf bestehende Infrastrukturen wie Überwachungskameras zurück oder nutzt die Bewegungsdaten von Smartphone-Besitzern für Dienstleistungen zum Parkraum-Management. Algorithmen des maschinellen Lernens ermöglichen es dem Unternehmen, auf Basis dieser und weiterer Daten die Verfügbarkeit von Parkplätzen in Städten

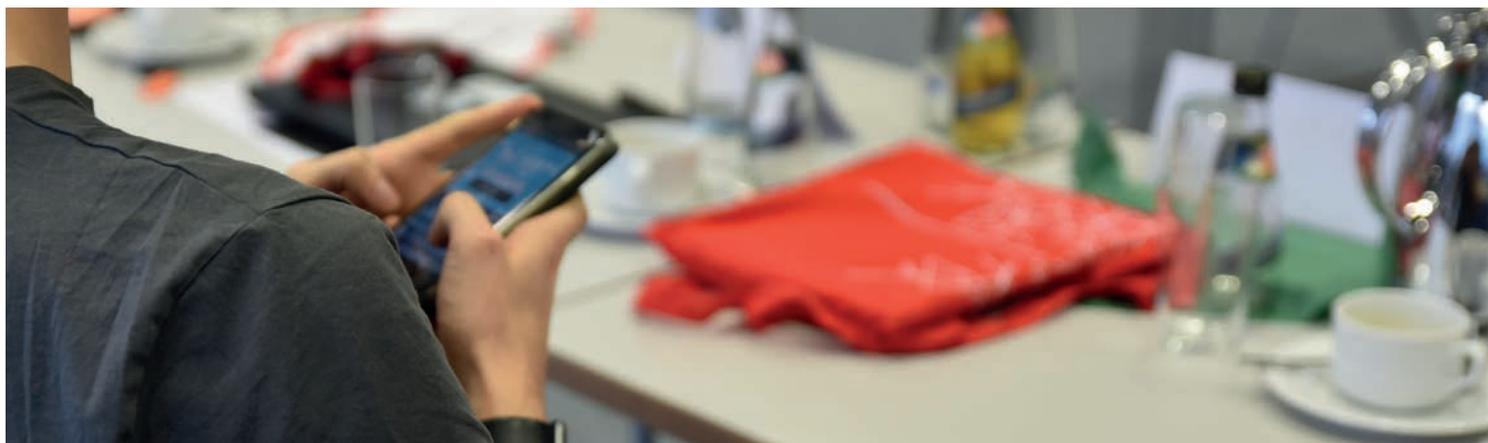
zu optimieren. Damit spricht das Unternehmen zwei Kundengruppen an: Zum einen werden Parkplatzsuchende über die Streetline-App zu freien Parkplätzen geleitet. Sie sparen Zeit bei der Parkplatzsuche und können auch direkt über die App bezahlen. Die zweite Kundengruppe sind lokale Behörden. Diese erhalten unter anderem Informationen, aus denen ersichtlich wird, auf welchen Parkplätzen Fahrzeuge stehen, deren Fahrer keine Parkgebühren entrichtet haben. Auf diese Weise können die Behörden sehr gezielt Parksünder identifizieren und zur Rechenschaft ziehen. Streetline nutzt folglich dieselben Daten, um Wertangebote für zwei unterschiedliche Kundengruppen zu generieren.

Geschäftsmodell Streetline



Aggregierte Darstellung nach: Gassmann, Oliver; Frankenberger, Karolin; Csik, Michaela (2017): Geschäftsmodelle entwickeln. 55 innovative Konzepte mit dem St. Gallener Business Modell Navigator, 2. überarb. u. erw. Aufl., München: Hanser Verlag und Streetline (0220): Our Innovations, Website <https://www.streetline.com/our-innovations/>, letzter Zugriff am 20.01.2020.

© Strategyzer.com



FREEMIUM-GESCHÄFTSMODELL

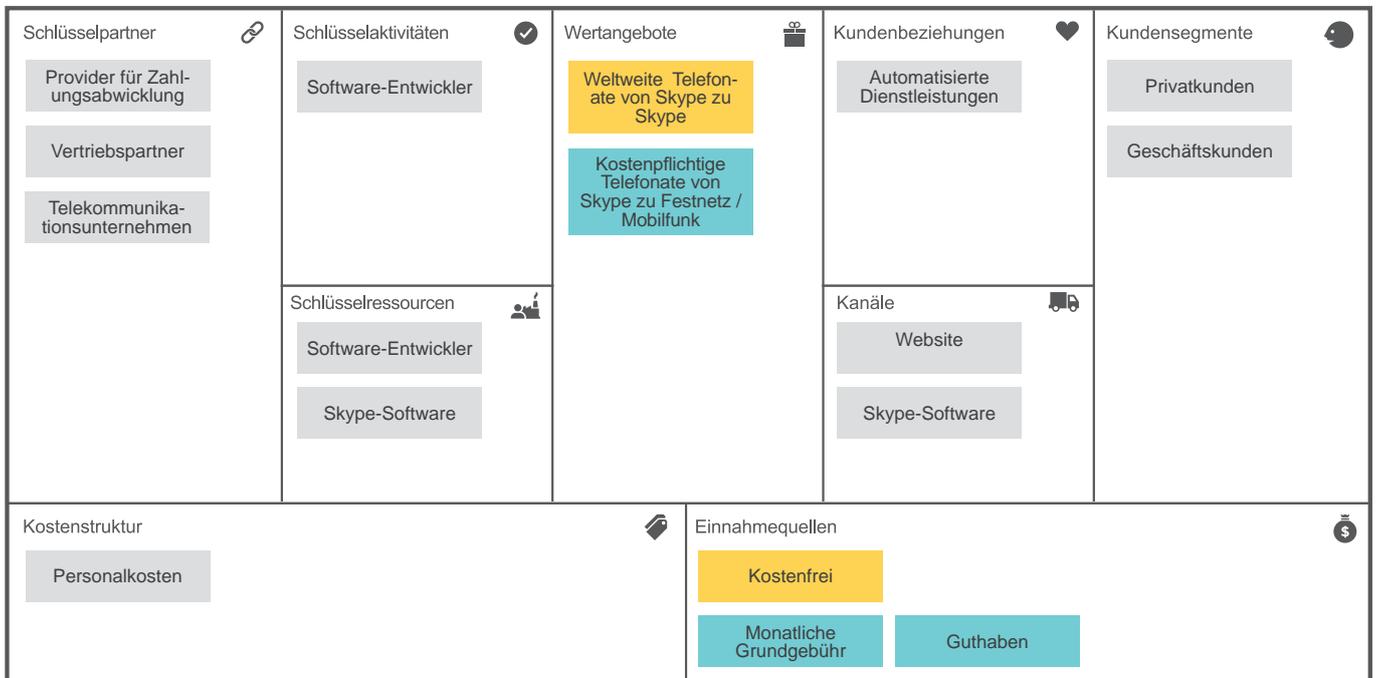
BASISPRODUKT GRATIS, VOLLPRODUKT KOSTENPFLICHTIG

Bei einem Freemium-Geschäftsmodell wird das Basisprodukt gratis angeboten, während das Vollprodukt und Erweiterungen kostenpflichtig sind.

Die Basisversion des Produkts ist dabei meist von Werbung durchsetzt. Freemium ist ein Kunstwort aus „Free“ (kostenfrei) und „Premium“. Ziel ist es, möglichst viele Nutzer mit dem Produkt bekannt zu machen und vom Kauf der meist um zahlreiche Zusatzfunktionen erweiterten, kostenpflichtigen Version, Premium genannt, zu überzeugen. In der nachfolgenden Abbildung ist das Geschäftsmodell des Kommunikationsdienstes

Skype dargestellt. Skype ist ein Anwendungsprogramm bzw. einer Browseranwendung zur Kommunikation (u.a. Telefonie, Instant Messaging, Videokonferenzen). Das Unternehmen bietet u.a. kostenfreie Telefonate von Skype zu Skype mittels Internettelefonie („Free“-Komponente). Telefonate zu Festnetz- und Mobilfunkkunden können ebenfalls über Skype geführt werden. Diese sind allerdings kostenpflichtig („Premium“-Komponente). Dieses Geschäftsmodell wird unter anderem auch von E-Mail-Anbietern, Antiviren-Softwareherstellern oder Cloud-Speicher-Diensteanbietern eingesetzt.

Geschäftsmodell Skype



In Anlehnung an: Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves (2011): Business Model Generation. Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer, Frankfurt a. M.: Campus Verlag.

© Strategyzer.com

Vielleicht lassen sich die oben beschriebenen Ansätze nicht oder nur schwer auf Ihr Unternehmen übertragen. Einem Molkereibetrieb wird es beispielsweise schwerfallen, die eigenen Produkte in einer Basisversion kostenfrei zur Verfügung zu stellen. Von heute auf morgen auf ein digitales Geschäftsmodell umstellen: Für viele kleine und mittlere Unternehmen, die schon seit Jahren am Markt erfolgreich sind, ist das schlichtweg nicht möglich und auch nicht nötig. Wahrscheinlich fehlen dafür nicht nur die finanziellen Mittel, auch Unternehmensstruktur und -kultur passen einfach nicht zu einem voll-digitalisierten Unternehmen. Das ist nachvollziehbar.

WELCHE FRAGEN MUSS ICH MIR STELLEN?

Was unterscheidet konventionelle von teil- und völdigitalisierten Geschäftsmodellen?

Der Unterschied liegt in der Bedeutung des Internets. Völdigitalisierte Geschäftsmodelle sind vom Internet und digitalen Technologien abhängig und könnten ohne sie nicht existieren.

Was ist ein Plattform-Geschäftsmodell?

Digitale Plattformen fungieren als virtuelle Schnittstelle zwischen Anbieter und Nachfrager. Ein Alleinstellungsmerkmal des Plattform-Geschäftsmodells ist der direkte Austausch von Daten über die Plattform selbst. Je mehr Akteure auf der Plattform aktiv sind, desto höher ist der Nutzen für alle Teilnehmer und desto wertvoller ist die Plattform. Zu den digitalen Plattformen zählen unter anderem Marktplätze, Suchmaschinen und soziale Netzwerke wie Google, Apple, Facebook und Amazon.

Wie funktioniert ein sensor-basiertes Geschäftsmodell?

Intelligente Sensoren erfassen kontinuierlich Daten, bearbeiten diese und werten sie aus. Mit Hilfe intelligenter Sensorik können so ganz neue, datenbasierte Wertangebote bereitgestellt und vertrieben werden.

Was verstehen wir unter einem Freemium-Geschäftsmodell?

Freemium ist ein Mixwort aus „Free“ und „Premium“. Es beschreibt ein Geschäftsmodell, das Kunden zunächst durch kostenlose Services auf eine Plattform lockt, um ihnen dann Premiumdienste anzubieten, die weitere Funktionen besitzen, aber kleinere oder größere Geldbeträge kosten.

PRAXISBEISPIEL

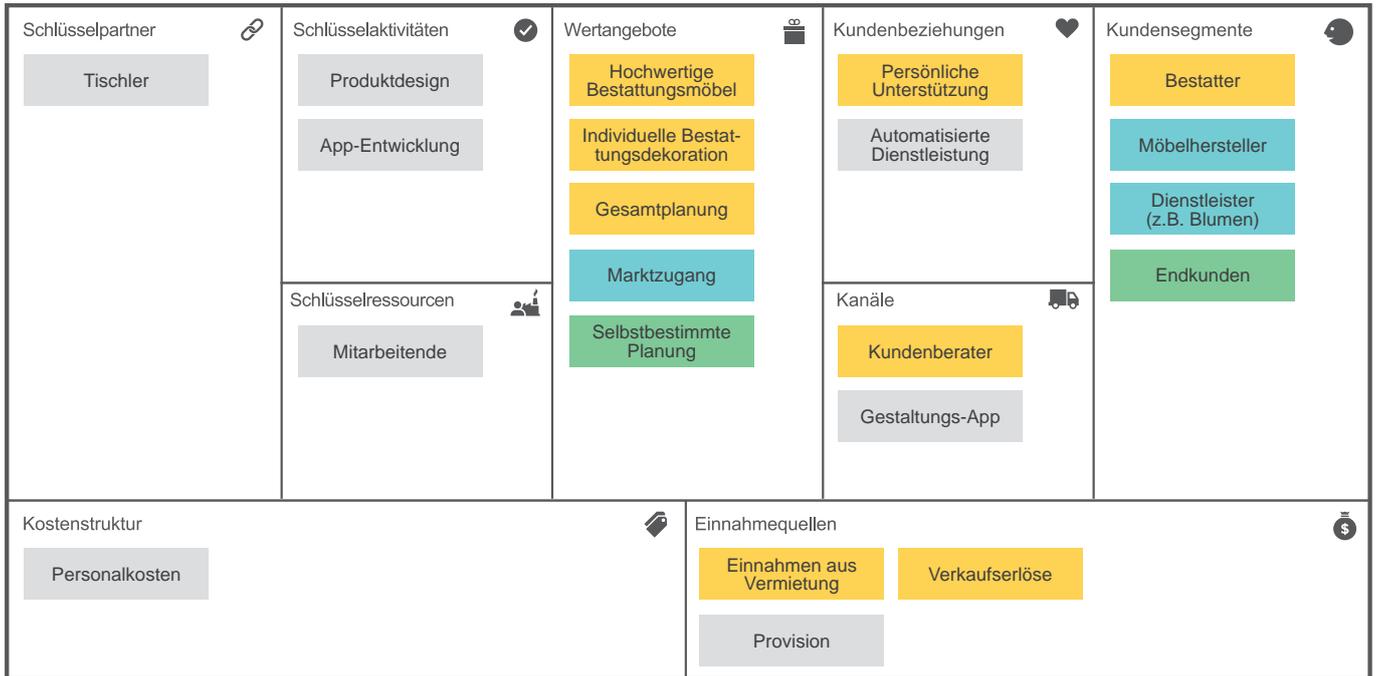
Die CONVELA GmbH erweiterte 2017/18 ihr Angebot um das digitale Plattform-Geschäftsmodell des Funeral Marketplace. Der Funeral Marketplace ist der erste branchenspezifische Business Marketplace seiner Art. Hersteller, Anbieter, Dienstleister und Privatkunden gestalten dort die Zukunft der Abschiedskultur gemeinsam.

Bereits kurz nach der Unternehmensgründung 2011 hatte das Unternehmen Anknüpfungspunkte zur Abschieds- und Bestattungskultur. Eines der ersten Produkte der Künstler und Produktdesigner war die Trauernadel©, die den Tragenden im Alltag begleitet und seine Verbundenheit zum Verstorbenen ausdrückt. Die direkten Kunden des Unternehmens waren Bestatter, die ihr Angebotsportfolio für die eigentlichen Endkunden aufwerten wollten. Nachdem CONVELA allerdings beobachtete, dass der mit dem Produkt verbundene Beratungsaufwand von Seiten der Bestatter nicht immer leistbar war, entschied sich die Firmenchefin, Ihre Endkunden direkt anzusprechen. Dazu richtete ihr Unternehmen einen entsprechenden Online-Shop ein.

Als CONVELA-Geschäftsführerin Stefanie Oeft-Geffarth erkannte, dass die Bestattungsunternehmen auch beim Ausrichten von Trauerfeiern nicht ausreichend flexibel agierten, entwickelte sie zunächst einen digitalen Produktkonfigurator. Daraus entwickelte sie schließlich die Idee des „Funeral Marketplace“. Dort kann man einen Abschied online völlig individuell zusammenstellen.

Der Online-Marktplatz ist sowohl für Hersteller und Dienstleister rund um die Bestattung als auch für Privatkunden gedacht. So profitieren Hersteller von Särgen und Urnen oder Blumendienstleister von einem direkten Zugang sowohl zu Bestattern (B2B) als auch zu Privatkunden (B2C). Die Bestatter wiederum nutzen das große Angebot an Herstellern und Dienstleistern, die auf der Funeral Marketplace-Plattform einfach zu finden sind. Zudem erleichtern die effizienten Prozesse in puncto Konfiguration, Verwaltung und Abrechnung den Bestattern die tägliche Arbeit. Sie werden so in die Lage versetzt, sich auf ihre Kernprozesse – die Beratung des Kunden – zu konzentrieren. Außerdem haben die Bestatter die Möglichkeit, über ein Shop-in-Shop-System die Ansprache ihrer (potenziellen) Kunden unternehmensindividuell auszugestalten. Privatkunden schätzen insbesondere die Transparenz der Plattform. Darüber hinaus profitieren sie davon, selbstbestimmt und unabhängig zwischen den für sie geeigneten Leistungen aller Anbieter auswählen zu können. Ein weiterer Vorteil der Plattform ist die angebotene „Entbürokratisierung“. So sind beispielsweise in einem speziellen Kundenbereich alle wichtigen Formulare für Verwaltungsvorgänge vorbereitet und können zusammen mit Dokumenten wie Heirats- oder Sterbeurkunde per Mausklick an die zuständigen Instanzen weitergeleitet werden.

Geschäftsmodell Convela



In Anlehnung an:
 Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves (2011): Business Model Generation. Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer, Frankfurt a. M.: Campus Verlag.

© Strategyzer.com

CONVELA lässt auf dem Funeral Marketplace im ersten Schritt einen Überblick über Produkte und Dienstleistungen entstehen. Dann gewährt CONVELA den vollen Zugriff für ein selbstbestimmtes Nutzerverhalten, das ihren Kunden so nur die Online-Welt und vor allem ein neutraler Marktplatz bieten kann. Der Zugang erfolgt per Webbrowser oder über

eine eigene iOS-App. Nachdem wir Ihnen nun das digitale Geschäftsmodell der CONVELA GmbH bereits vorgestellt haben, werden wir im nächsten Kapitel darauf eingehen, was CONVELA dazu bewegt hat, das zuvor bereits bestehende Geschäftsmodell neu auszurichten.

“Wir bieten intelligente Detaillösungen zur Digitalisierung einer ganzen Branche.”

Stefanie Oeft-Geffarth





WAS WILL ICH ERREICHEN?

Welche Rolle spielt die Digitalisierung bereits in Ihrem Geschäftsmodell? Bei deutschlandweit 56 Prozent der Unternehmen ist die Digitalisierung bereits fester Bestandteil der Geschäftsstrategie. Zu diesem Ergebnis kommt die Studie „Digitalisierungsindex Mittelstand 2019/20“ im Auftrag der Deutschen Telekom. Mit 51 Prozent begreift jedes zweite Unternehmen die Digitalisierung inzwischen als strategisches Projekt. Doch einige wenige Unternehmen haben sich noch nicht mit den Potenzialen der Digitalisierung beschäftigt.

Die Frage ist dabei, ob eine Digitalisierung Ihres Geschäftsmodells überhaupt notwendig ist, um auch in Zukunft zu bestehen? Rein digitale Friseurgeschäfte, Schlossereien oder Bauunternehmen: Ergibt das denn eigentlich Sinn? Für viele, langjährig am Markt erfolgreiche kleine und mittlere Unternehmen ist es aufgrund finanzieller, organisatorischer und unternehmenskultureller Voraussetzungen schlichtweg nicht möglich, von heute auf morgen auf ein ausschließlich digital ausgerichtetes Geschäftsmodell umzustellen. Ob die Digitalisierung in Ihrer Firma schon Einzug gehalten hat oder nicht, in diesem Kapitel widmen wir uns der Frage, welcher Digitalisierungsgrad für Ihr Unternehmen überhaupt sinnvoll ist. Wenn Ihnen die Digitalisierung Ihres Wertangebots utopisch erscheint, eine Teildigitalisierung ist vielleicht schon passiert und bietet Ihnen echte Chancen und neue Absatzmärkte.

Wichtig ist es dabei für Sie, Ihr Geschäftsmodell regelmäßig zu hinterfragen und sofern erforderlich, anzupassen oder neu zu gestalten. Die aktuellen Markt- und Wettbewerbsbedingungen ändern sich ständig. Begreifen Sie die fortschreitende Digitalisierung dabei als Möglichkeit. Ob in Prozessausführung oder Kommunikation, Digitalisierungsbestrebungen Ihrer Kunden können zu neuen Anforderungen führen, die Ihr Unternehmen im besten Fall zukunftsfähiger machen. Außerdem bieten digitale Technologien die Chance, neue, innovative Wertangebote zu kreieren oder einzigartige Schlüsselressourcen zu entwickeln. Im Gegensatz zum vollständig digitalen Geschäftsmodell kann die partielle Digitalisierung Ihres Geschäftsmodells deshalb durchaus sinnvoll sein.

Doch welche Elemente des Geschäftsmodells sollten wie gestaltet werden und an welcher Stelle sollte das Unternehmen anfangen? Diese Fragen können nicht losgelöst vom individuellen Unternehmenskontext beantwortet werden. Selbst erfahrenen Unternehmern fällt es nicht leicht, potenzielle Ansatzpunkte zur digitalen Transformation ihres Geschäftsmodells zu identifizieren.



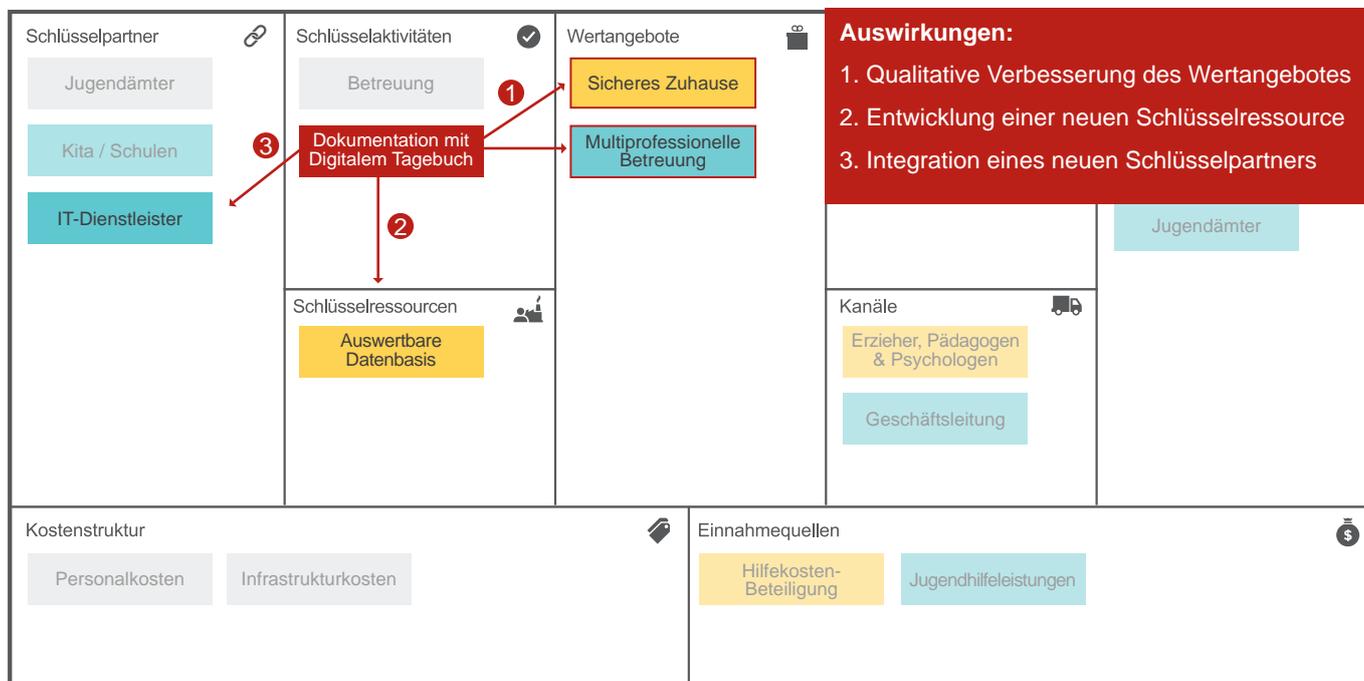
UNTERNEHMEN IN DER PRAXIS

Die Kinder- und Jugendhilfzentrum Groß Börnecke GmbH, kurz KJHZ

KJHZ lautet die Abkürzung für Kinder- und Jugendhilfzentrum Groß Börnecke GmbH, ein Unternehmen aus Sachsen-Anhalt. Eine der Kernkompetenzen des KJHZ ist es, hilfsbedürftige Kinder und Jugendliche heilpädagogisch zu betreuen. Dabei spielt die Dokumentation in der Kinder- und Jugendhilfe eine entscheidende Rolle. Sie zählt somit zu den Schlüsselaktivitäten. Gemeinsam mit einem IT-Dienstleister hat das KJHZ daher in den vergangenen Jahren das „Digitale Tagebuch“ entwickelt. Diese Software vereinfacht umfangreiche

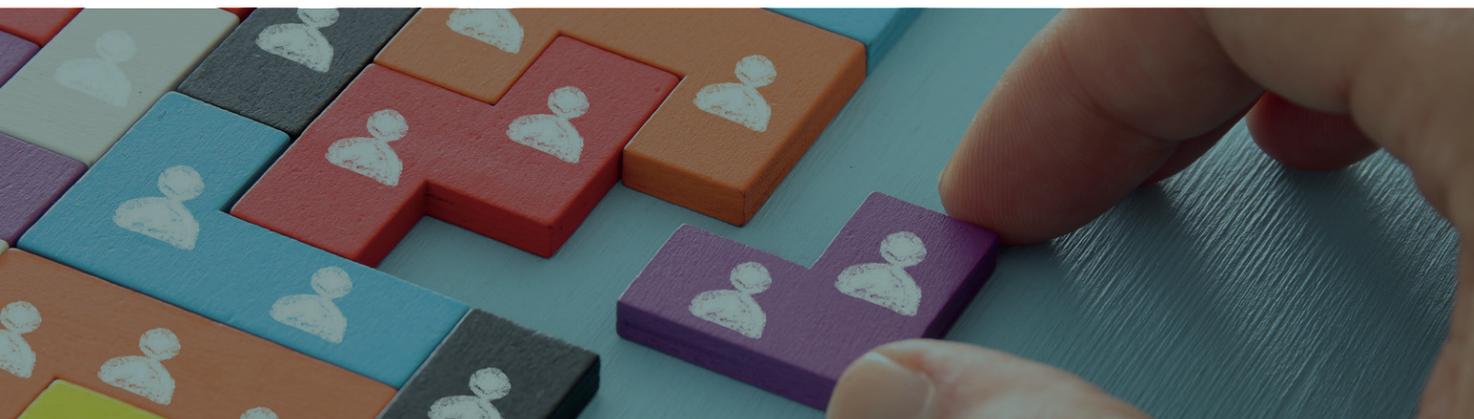
Dokumentationsprozesse und führt zu einer umfangreichen Datenbasis. Wie in der folgenden Business Model Canvas ersichtlich, ist diese Datenbasis wiederum zur zusätzlichen Schlüsselressource des KJHZ geworden. Die Digitalisierung dieser Schlüsselaktivität hat zu einer Verbesserung des Wertangebots, zur Entwicklung einer neuen Schlüsselressource, zum Aufbau eines neuen Schlüsselpartners und damit zur Weiterentwicklung des Geschäftsmodells geführt.

Auswirkungen des „Digitalen Tagebuchs“ auf das Geschäftsmodell des KJHZ



© Strategyzer.com

Eine ausführliche Beschreibung des Geschäftsmodells des Kinder- und Jugendhilfzentrum Groß Börnecke und dessen Weiterentwicklung hin zur Einführung des „Digitalen Tagebuchs“ finden Sie übrigens im Kapitel 5 dieses Leitfadens.



WELCHE FRAGEN MUSS ICH MIR STELLEN?

Welches Problem Ihrer Kunden kann Ihr Unternehmen mit digitalen Technologien lösen?

Dazu müssen Sie die Bedürfnisse Ihrer Kunden genau kennen und verstehen. Setzen Sie sich mit der Frage auseinander, ob die Bedürfnisse und Probleme Ihrer Kunden durch den Einsatz digitaler Technologien besser oder effizienter befriedigt bzw. gelöst werden können. Gibt es neue Anforderungen Ihrer Kunden, die den Einsatz digitaler Technologien erfordern? Beispielsweise sind bereits ab November 2020 alle Lieferanten des Bundes verpflichtet, ihre Rechnungen ausschließlich elektronisch zu übermitteln. Als PDF-Anhang oder auf Papier übermittelte Rechnungen werden ab diesem Zeitpunkt nicht mehr akzeptiert. Es ist davon auszugehen, dass sich der sogenannte E-Beleg generell durchsetzen wird. Unternehmen brauchen dann die entsprechenden Technologien.

Welche Daten besitzen Sie von Ihren Kunden?

Daten seien das neue Gold, heißt es in der Digitalbranche. Wer die Datenhoheit hat, genießt Vorteile. Er kennt Kunden, ihre Gepflogenheiten, kann vorausahnen, welches Produkt oder welche Dienstleistung als nächstes gefragt ist. Welche Daten könnten Sie mit überschaubarem Aufwand erzeugen? Überlegen Sie, ob diese Daten die Basis neuer Wertangebote für Ihre Kunden sein können.

Wie und über welche Kanäle wollen Sie zukünftig mit Ihren Kunden kommunizieren?

Der Kunde war schon immer König. Doch im digitalen Zeitalter erhält König Kunde mehr Macht als je zuvor und verlangt von den Unternehmen wesentlich mehr Aufmerksamkeit. Digitale Technologien bieten die Möglichkeiten die Interaktion mit den Kunden zu automatisieren. Beispielsweise können Online-Terminbuchungssysteme für größere Kundenzufriedenheit sorgen. Kunden sehen sofort und rund um die Uhr wann ein für sie passender Termin beim Friseur, Physiotherapeuten oder Zahnarzt verfügbar ist.

Was machen Ihre Wettbewerber?

Bieten Ihre Wettbewerber auf Basis digitaler Technologien neue Dienstleistungen an, die von den Kunden gut angenommen werden und Ihrem Unternehmen dadurch einen Wettbewerbsnachteil verschaffen? Gelingt es Ihren Wettbewerbern, Ihre Konkurrenzprodukte wesentlich schneller herzustellen oder zu einem wesentlich günstigeren Preis anzubieten? Welche Rolle spielen dabei digitale Technologien? Lohnt es sich für Ihr Unternehmen ebenfalls in diese Richtung zu investieren?

Bieten neue Digitalisierungslösungen Vorteile für Ihre Mitarbeiter?

Stichwort New Work. Die Arbeitswelt steht also vor neuen Herausforderungen und Veränderungen. Der Wandel geht mit der digitalen Vernetzung einher und löst alte Arbeitsweisen ab. Flexible Arbeitszeiten und -orte spielen dabei eine wichtige Rolle. Haben auch Ihre Mitarbeiter Anforderungen, die den Einsatz neuer Digitalisierungslösungen erfordern? Können Sie durch digitale Innovationen Ihr Unternehmen darüber hinaus für neue Mitarbeiter attraktiver machen?

Erfordern neue gesetzliche oder regulatorische Anforderungen den Einsatz digitaler Lösungen?

Gibt es bestehende Anforderungen von Gesetzgebern oder Aufsichtsbehörden, wie zum Beispiel zur Produktrückverfolgbarkeit, die durch den Einsatz digitaler Technologien besser oder einfacher erfüllt werden können? Sind neue Gesetzesvorhaben in Planung, die die Nutzung einer digitalen Technologie beispielsweise zum Datenaustausch mit Aufsichtsbehörden erfordern?



PRAXISBEISPIEL

Die CONVELA GmbH hat ihr Geschäftsmodell kontinuierlich angepasst. So gelang es dem Unternehmen, sich von einem „konventionellen“ Design- und Kommunikationsdienstleister hin zu einem Plattformbetreiber zu entwickeln. Zunächst einmal wollte Geschäftsführerin Stefanie Oeft-Geffarth in ihrem Alltagsgeschäft Prozesse optimieren. Daraus erkannten sie und ihre Mitarbeiter, dass es notwendig wurde, das CONVELA-Geschäftsmodell grundlegend zu erneuern und schließlich immer weiter zu digitalisieren.

Eines der ersten Produkte der Künstler und Produktdesigner war die individuell gestaltbare Trauernadel[®], die den Tragenden im Alltag begleitet und dessen Verbundenheit zum Verstorbenen ausdrückt. Die direkten Kunden des Unternehmens waren Bestatter, die ihr Angebotsportfolio für die eigentlichen Endkunden aufwerten wollten. Nachdem Convela feststellen musste, dass der mit dem Produkt verbundene Beratungsaufwand von Seiten der Bestatter nicht immer leistbar war, entschied sich CONVELA für eine direkte Ansprache der Endkunden. Dazu erschuf das Unternehmen einen entsprechenden Online-Shop. Zudem entwickelte CONVELA 2014 mit dem SOGON[®]-System ein hochwertiges modulares Möbelsystem für die Aufbahrung und Dekoration von Urnen während der Trauerfeier. Das SOGON[®]-System wird Kunden seither zum Kauf, seit 2017 besonders auch zur Miete angeboten. Dazu entwickelte das Unternehmen eine App, mit der Bestatter und Kunde gemeinsam das individuelle Möbelsystem inklusive der zugehörigen Dekoration konfigurieren können. Zudem wurden entsprechende Buchungs-, Kalender- und Bezahl-

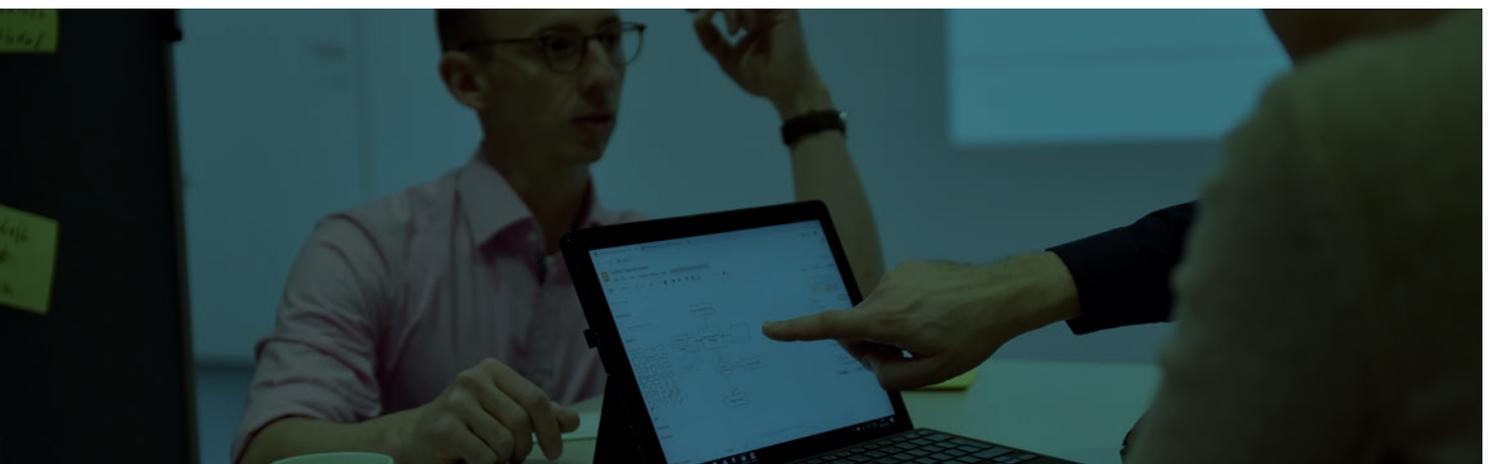
funktionen in die App integriert. Konnten Bestatter anfangs das SOGON[®]-System noch kaufen, so wurden sie nun zu Partnern für die Vermietung des Systems. Mit der Digitalisierung durch die Konfigurations-App ging CONVELA also den Schritt zur „Sharing Economy“, einem zukunftsträchtigen digitalen Geschäftsmodell unter dem Motto „Nutzen statt Besitzen“.

Zu diesem Zeitpunkt gab es weltweit rund um die Bestattung noch kaum digitale Unterstützung. Beim Entwickeln der App wurde den CONVELA-Mitarbeitern das enorme Potenzial eines solchen Angebotes bewusst. Folgerichtig wurde die App zunächst auf die Gestaltung der ganzen Trauerfeier und später auf die gesamte Bestattung erweitert. Daraus entstanden ist der Funeral Marketplace, der alle Akteure der „Lebenslage Tod“ wie Bestatter, Hersteller, Dienstleister und natürlich die Endkunden auf einer Online-Plattform zusammenführt.

Die Abbildung auf der nächsten Seite zeigt, wie CONVELA durch die kontinuierliche Anpassung des Geschäftsmodells die Entwicklung von einem „konventionellen“ Design- und Kommunikationsdienstleister hin zu einem Plattformbetreiber vollziehen konnte. Der linke Teil der Abbildung benennt die jeweiligen Entwicklungsschritte. Digitalisierungsbezogene Entwicklungsschritte sind dabei farblich hervorgehoben (hellrot). Wie sich die Entwicklungsschritte auf die Geschäftsmodellelemente ausgewirkt haben, ist in der Mitte der Abbildung schematisch dargestellt. Durch einen Entwicklungsschritt veränderte Geschäftsmodellelemente sind rot eingefärbt. Der rechte Teil beschreibt kurz die Auswirkungen.

“Momentan ändert sich alles. Der digitale Wandel findet statt. Es gibt kein Zurück.”

Stefanie Oeft-Geffarth



Entwicklung des CONVELA-Geschäftsmodells

Entwicklungsschritt	Geschäftsmodell-Auswirkung	Erläuterungen
Konventionelles Geschäftsmodell		<ul style="list-style-type: none"> • "Konventionelle" Design- und Produktentwicklungsdienstleistungen • Kein Branchenfokus
Branchenfokussierung		<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung eines neuen Wertangebots (Trauernadel®) • Erschließung eines neuen Kundensegments (Bestatter) und einer neuen Einnahmequelle (Verkaufserlöse)
Bereitstellung des Online-Shops		<ul style="list-style-type: none"> • Ansprache eines "neuen" Kundensegments (Endkunden) durch Implementierung eines neuen Kundenkanals (Online-Shop) • Damit verbunden: neue Art der Kundenbeziehung
Produktentwicklung		<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung eines neuen Wertangebots: SOGON®-System zur Urnenaufbahrung und Dekoration • Erschließung einer neuen Einnahmequelle (Mieteinnahmen und Verkaufserlöse)
Entwicklung der CONVELA App		<ul style="list-style-type: none"> • Vereinfachung der Produktauswahl und -bestellung durch Implementierung eines neuen Kundenkanals (Online-Konfigurator CONVELA App) • App-(Weiter)Entwicklung wird zur Schlüsselaktivität
Weiterentwicklung der CONVELA App zum Funeral Marketplace		<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung eines neuen Wertangebots: Bereitstellung eines digitalen Marktplatzes für alle Akteure der Abschieds- und Bestattungskultur • Ansprache weiterer Kundensegmente (u.a. Dienstleister, Möbelhersteller) • Erschließung neuer Einnahmequellen (Nutzungsgebühren, Provisionen) • Plattform-Content wird zur Schlüsselressource

CHECKLISTE

- Welche Kundenbedürfnisse und -wünsche können durch den Einsatz digitaler Technologien noch besser erfüllt werden?
- Welche Daten besitzen Sie von Ihren Kunden bzw. welche Daten können Sie ohne großen Aufwand zusätzlich erfassen? Wie können Sie daraus einen zusätzlichen Nutzen für ihren Kunden erzeugen, für den der Kunde bereit ist zu zahlen?
- Gibt es Aktivitäten Dritter wie Wettbewerber oder Behörden, die eine stärkere Digitalisierung erfordern?
- Können Sie die Effizienz Ihrer Prozesse durch den Einsatz digitaler Technologien erhöhen?





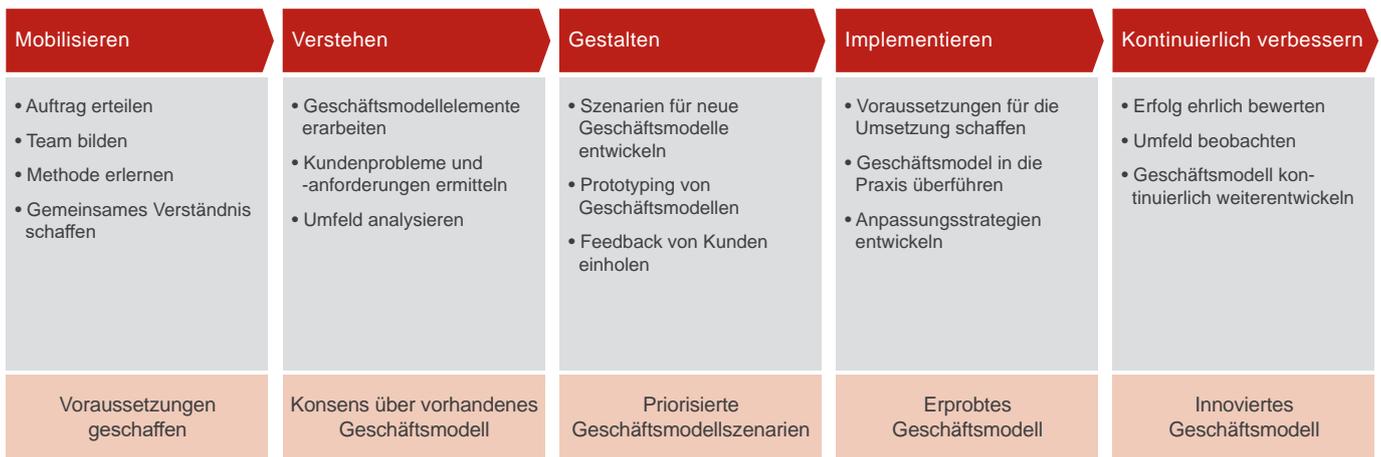
WAS WILL ICH ERREICHEN?

Mit diesem Kapitel möchten wir Sie darauf vorbereiten, Ihre Geschäftsmodellveränderung langfristig und nachhaltig zu gestalten. Dabei spielt es zunächst einmal keine Rolle, ob es sich um eine konventionelle oder digitale Geschäftsmodellveränderung handelt. Das übergeordnete Ziel, wenn Sie mit der Business Model Canvas arbeiten, ist es, Ihr Geschäftsmodell darzustellen, zu entwickeln und zu optimieren. Darüberhinaus hilft sie Ihnen, wenn es darum geht, Ihr bestehendes Geschäftsmodell weiterzuentwickeln oder ein neues herauszuarbeiten. Nutzer der Canvas können leichter Schwachstellen erkennen und benennen sowie Zusammenhänge zwischen einzelnen Bereichen herstellen. Ferner unterstützt Sie Ihre Canvas bei Ihrem Wunsch, das eigene Geschäft besser zu verstehen. Damit liefert Ihnen Ihre Business

Model Canvas auf einer Seite alle grundlegenden Ausgangspunkte, um intensiv an Ihrer Geschäftsmodellveränderung zu arbeiten.

Um eine langfristige Veränderung Ihres Geschäftsmodells zu bewirken, wird es allerdings nicht ausreichen, wenn Sie sich einmalig mit der Thematik oder der Business Model Canvas beschäftigen. Daher ist es um so wichtiger, die Methode in einen Geschäftsmodellveränderungsprozess einzubetten. Eine in der Praxis etablierte Vorgehensweise ist der von Alexander Osterwalder & Yves Pigneur entwickelte fünfphasige Prozess zur Geschäftsmodellgestaltung, den wir Ihnen nun vorstellen möchten (vgl. Quelle 1).

Die fünf Phasen der Geschäftsmodellgestaltung



Quelle: Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves (2011): Business Model Generation. Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer, Frankfurt a. M.: Campus Verlag.

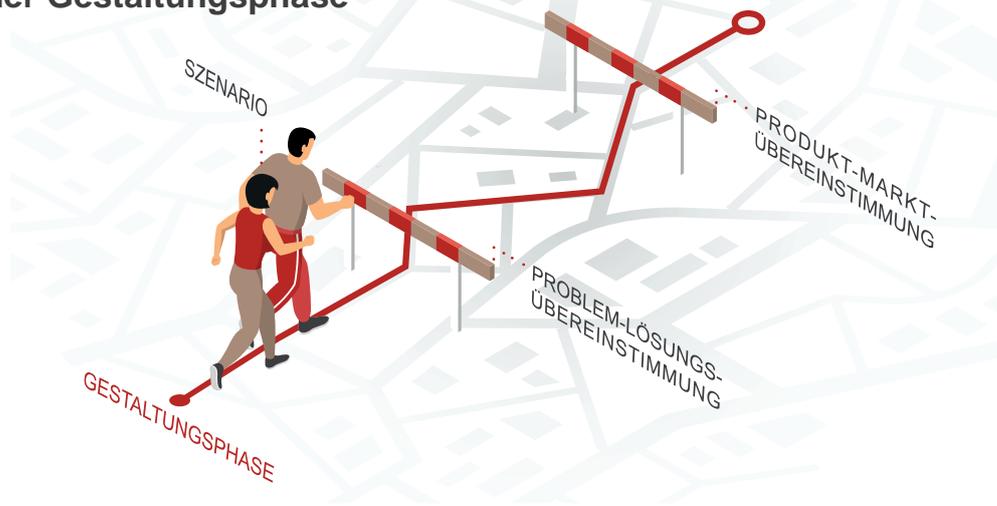
Der Prozess beginnt damit zu **mobilisieren**. Ziel dieser ersten Phase ist es, die Voraussetzungen für die Geschäftsmodellveränderung zu schaffen. Dazu zählt beispielsweise, ein Geschäftsmodellteam zu finden und zu bilden. Die Teammitglieder müssen dann alle erforderlichen Methoden erlernen.

In der zweiten Phase geht es um das **Verstehen** Ihres bisherigen Geschäftsmodells. Sofern noch nicht geschehen, skizzieren Sie an dieser Stelle das eigene Geschäftsmodell in Form einer Business Model Canvas. Erst wenn im Team Konsens über das vorhandene Geschäftsmodell besteht, gilt diese Phase als abgeschlossen.

Phase drei zielt darauf ab, verschiedene Geschäftsmodellszenarien zu entwickeln, zu überprüfen und schließlich zu einem priorisierten Szenario zu gelangen. Zunächst gilt es dazu, An-

satzpunkte zur Weiter- oder Neuentwicklung des bestehenden Geschäftsmodells zu identifizieren. Diese werden mit Hilfe der Business Model Canvas in unterschiedliche Geschäftsmodellvarianten überführt. Am Ende dieser **Gestaltungs**-phase sollte es Ihnen möglich sein, ein vielversprechendes Geschäftsmodellszenario auszuwählen, das in Folge umgesetzt werden kann. Doch müssen dabei zwei Hürden überwunden werden. Erstens müssen mit dem Wertangebot, das Sie schaffen, auch echte Kundenprobleme oder -bedürfnisse befriedigt werden. Die Frage lautete daher: Gibt es eine Problem-Lösungs-Übereinstimmung? Zweitens muss eine echte Zahlungsbereitschaft Ihrer potenziellen Kunden für das angestrebte Wertangebot bestehen und zudem mit den erwarteten Einnahmen ein wirtschaftlicher Betrieb des Unternehmens möglich sein. Man spricht in diesem Zusammenhang von der sogenannten Produkt-Markt-Übereinstimmung.

Hürden der Gestaltungsphase



Um festzustellen, ob das entwickelte Geschäftsmodell die beiden Hürden überwinden kann, sind meist unterschiedliche Tests erforderlich. Häufig ist es nicht möglich, mit einem Test die Machbarkeit eines Geschäftsmodells zu bestätigen oder zu widerlegen. Vielmehr besteht das Ziel dieser, der Lean-Start-Up-Philosophie entlehnten, Vorgehensweise darin, durch

unterschiedliche, möglichst kostengünstige Tests, fundiertes Kundenwissen zu sammeln und daraufhin die Geschäftsmodellentwürfe so weiterzuentwickeln, dass beide Hürden übersprungen werden können. Einige ausgewählte Testverfahren werden in der folgenden Abbildung beschrieben.

Gestaltungsphase: Kundenwissen-Testverfahren



Kundeninterviews können Ihnen helfen, die Bedürfnisse und Probleme Ihrer Kunden besser zu verstehen. Wichtig ist, im Vorfeld zu durchdenken, welche Punkte im Interview angesprochen werden sollen. Ein vorher ausgearbeiteter Interviewleitfaden erleichtert es Ihnen, Ihre Interviews zu strukturieren. Machen Sie sich zum Beispiel Gedanken über den Tagesablauf Ihrer Kunden, der eventuell schon eine Interview-Struktur vorgeben kann.



Um zu testen, inwieweit Ihr geplantes Wertangebot die gewünschte Zielgruppe erreicht, können **Landing Pages** eingesetzt werden. Das sind Websites, auf der die wesentlichen Elemente Ihrer Angebote und Leistungen beschrieben werden. Die Beschreibung wird mit einem Handlungsaufruf, wie dem Abonnieren eines Newsletters, kombiniert. Aus dem Verhältnis der Besucheranzahl und der Anzahl der Personen, die dem Handlungsaufruf gefolgt sind, können Sie auf die Akzeptanz des Wertangebots beziehungsweise auf die Qualität der Beschreibung schließen.



Die filmische Aufbereitung des zukünftigen Angebots in Form eines **Erklärvideos** ermöglicht es, das angestrebte Wertangebot einer großen Menge an potenziellen Kunden darzustellen. Es bietet sich an, in Erklärvideos eine Geschichte zu erzählen. Anhand des Kunden-Feedbacks können Sie überprüfen, ob die angestrebte Einbettung des Wertangebots in den Kontext, wie zum Beispiel die Lebens- oder Arbeitssituation der potenziellen Kunden, erfolgsversprechend ist, also das Problem und seine Lösung übereinstimmen.



Um möglichst schnell Kunden-Feedback zu erhalten, eignen sich insbesondere **Minimalprodukte**. Das sind meist Prototypen, die die Grundfunktionen der dem Geschäftsmodell zu Grunde liegenden Leistungen erfüllen und durch den Kunden getestet werden können. Wertvolle Hinweise zur Weiterentwicklung liefern direkte Rückmeldungen des Kunden oder bei der Beobachtung des Kunden gewonnene Erkenntnisse.



Eine vergleichsweise aufwendige Möglichkeit, ein neues, bereits weit entwickeltes Wertangebot zu testen, ist die Eröffnung eines **Pop-Up-Stores**. Ein Pop-Up-Store ist ein physischer Verkaufsraum, der nur für wenige Tage oder Wochen an einem von potenziellen Kunden sehr stark frequentierten und beziehungsweise oder für das Wertangebot außergewöhnlichen Ort eröffnet wird. Ziel ist es, möglichst viele potenzielle Kunden für Ihr neues Angebot oder Ihre Leistung zu interessieren. So kommen Sie mit Ihren Kunden direkt in Kontakt und erhalten besonders wertvolle Informationen, mit denen Sie Ihr Wertangebots effizient weiterentwickeln können.

Ist eine Geschäftsmodellvariante vielversprechend bewertet worden, erfolgt in der vierten Phase die Implementierung des konzipierten Geschäftsmodells und wird damit umgesetzt.

Nach erfolgreicher Umsetzung des neuen Geschäftsmodells gilt es, den Erfolg ehrlich zu bewerten, das Geschäftsmodell stetig weiterzuentwickeln und kontinuierlich zu verbessern.

Weitere Möglichkeiten der Prototyperstellung, hat das Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Usability aufbereitet. Dort finden Sie wertvolle Informationen beispielsweise zu Papier-Prototypen, Storyboards oder dem „Zauberer-von-Oz-“ (Wizard-of-Oz) Ansatz zur Prototypengestaltung.
<https://www.kompetenzzentrum-usability.digital/angebote/materialien/wissenstransfer-in-die-praxis-methoden-zu-uux-und-agilitaet>



WELCHE FRAGEN MUSS ICH MIR STELLEN?

Wie schaffe ich die Voraussetzungen für (m)eine langfristige Geschäftsmodellveränderung?

Grundvoraussetzung ist, dass Sie überhaupt erst einmal die Notwendigkeit erkennen und den Auftrag erteilen, eine eventuelle Geschäftsmodellveränderung anzustoßen. Dazu benötigen Sie ein Geschäftsmodellteam, das Sie im Umgang mit der Business Model Canvas schulen und mit dem Sie gemeinsam Methoden zur Geschäftsmodellveränderung erlernen. Erst wenn alle Teammitglieder ein gemeinsames Grundverständnis über die Aufgabenstellung besitzen, sollte der Geschäftsmodellveränderungsprozess in Gang gesetzt werden. Bei der Auswahl der Teammitglieder ist es sinnvoll, Mitarbeiter aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen und mit verschiedenen Erfahrungsstufen zu integrieren, um möglichst viele Perspektiven in den Veränderungsprozess einzubeziehen.

Wie erreiche ich, dass alle Teammitglieder (m)ein bestehendes Geschäftsmodell genau genug durchdringen, um damit effizient weiterarbeiten zu können?

Spätestens jetzt sollten Sie die Business Model Canvas einsetzen und skizzieren. Häufig werden in dieser Phase ergänzende Methoden verwendet, die darauf abzielen, die Kunden, vor allem deren Probleme und Anforderungen, genauestens zu verstehen. Nur so lassen sich Ansatzpunkte für neue Wertangebote ableiten. Ein nützliches Helferlein kann dabei das sogenannte Value Proposition Canvas sein. Dabei handelt es sich um ein Tool, mit dem Sie und Ihr Team noch genauer auf die Wünsche Ihrer Kunden eingehen können. Zudem sollten Sie gemeinsam mit Ihrem Team weiteren Input einholen. Das können regulatorische Vorgaben sein, aber auch Leistungen Ihrer Wettbewerber oder technologische Trends, die Ihr Geschäftsmodell bedingen.

Welche Hürden gilt es bei der Gestaltung (m)eines Geschäftsmodellszenarios zu überwinden?

Die erste Hürde besteht in der Problem-Lösung-Übereinstimmung. Diese ist überwunden, wenn bewiesen ist, dass das definierte Wertangebot eine oder mehrere echte Kundenprobleme oder -bedürfnisse adressiert. Das Überspringen dieser Hürde ist die Grundvoraussetzung dafür, dass potenzielle Kunden (m)ein neues Produkt oder (m)eine neue Dienstleistung auch annehmen. Die „Produkt-Markt-Übereinstimmung“ stellt die zweite Hürde dar. Diese gilt dann als überwunden, wenn bewiesen wurde, dass erstens eine echte Zahlungsbereitschaft der potenziellen Kunden für das angestrebte Wertangebot besteht und zweitens mit den erwarteten Einnahmen ein wirtschaftlicher Betrieb des Unternehmens möglich ist.

Wie kann ich das entwickelte Geschäftsmodell vorab auf Herz und Nieren testen?

Kundeninterviews, Landing Pages, Erklärvideos, Minimalprodukte oder Pop-Up-Stores sind nur einige ausgewählte Testverfahren, um fundiertes Kundenwissen zu sammeln. Die wertvollen Erkenntnisse helfen dabei, den Geschäftsmodellentwurf effektiv weiter zu entwickeln.

Was muss bei der Umsetzung des Geschäftsmodells beachtet werden?

Sofern erforderlich müssen spätestens jetzt die notwendigen finanziellen Mittel beschafft werden. In einigen Fällen kann das neue Geschäftsmodell das bestehende Geschäftsmodell gefährden oder sogar „kannibalisieren“. Sofern das neue Geschäftsmodell trotzdem umgesetzt werden soll, ist es empfehlenswert, ein neues Unternehmen zu gründen oder zumindest eine neue Marke für das neue Geschäftsmodell zu etablieren. Zudem müssen Maßnahmen vorgedacht werden, die eingesetzt werden können, wenn die tatsächliche Nachfrage wesentlich geringer oder wesentlich höher ist, als bei der Konzeption des Geschäftsmodells angenommen. Hierfür müssen rechtzeitig Anpassungsstrategien überlegt werden. Darüber hinaus gilt es, das neue Geschäftsmodell kontinuierlich zu bewerten und weiter zu entwickeln.

PRAXISBEISPIEL

Schon jetzt bedient und vernetzt die CONVELA Online-Plattform „Funeral Marketplace“ sowohl Hersteller rund um die Bestattung als auch Dienstleister und Privatkunden. So arbeitet die Hallenser Firma weiter daran, den kompletten Bestattungsprozess zu automatisieren. Nachdem die Funeral Marketplace-Businesskunden großes Interesse an der Vollautomatisierung des Bestattungsprozesses bestätigt haben, führen Stefanie Oeft-Geffarth und ihr Team momentan ausgewählte Testverfahren durch, um weiteres fundiertes Wissen über ihre Endkunden zu sammeln. Die wertvollen Erkenntnisse helfen dabei, ihr Funeral Marketplace-Geschäftsmodell effizient weiter zu entwickeln. So setzt CONVELA zum Beispiel Tools aus dem Bereich des Online-Marketings in all seinen Ausprägungen ein. Dazu zählen unter anderem Erklär-Videos und Podcasts.

CONVELA-Firmenchefin Stefanie Oeft-Geffarth und ihr Kernteam wissen, dass Trauer zunehmend im Netz stattfindet

und stetig weiter an Bedeutung gewinnt. Deshalb hat CONVELA kürzlich einen großen virtuellen Friedhof aufgekauft, das große Gedenkportal gedenkseiten.de, und arbeitet momentan dieses Geschäftsmodell weiter aus.

Auch die Ausweitung der bislang im deutschsprachigen Raum sehr erfolgreichen „Aktion Lichtpunkt“ der CONVELA GmbH kann als weiteres digital gestütztes Wertangebot interpretiert werden. Zum Gedenken an verstorbene Kinder gibt es seit 2012 jährlich vom 1. November bis zum 31. Dezember die Aktion Lichtpunkt, die der Trauer ein sichtbares und fühlbares Zeichen gibt. Ein Lichtpunkt, eine Variante der Trauernadel®, wird an der Kleidung getragen und leuchtet auf einer digitalen Landkarte. Der Lichtpunkt ist so seit 2013 zu einem breit akzeptierten Zeichen für verstorbene Kinder geworden. Die Aktion Lichtpunkt wird momentan zum weltweiten digitalen Kerzenleuchten ausgebaut und soll in Richtung einer virtuellen Welt weiterentwickelt werden.

CONVELA-Unternehmensgeschichte

- **2011** Gründung von conVela Erinnerungskultur – erstes Produkt: Die Trauernadel®, der moderne Trauerflor
- **2012** Manufaktuelle Anfertigung individueller Erinnerungsstücke
- **2013** Entwurf und Prototyp der SOGON®-Urnenstele
- **2014** Produktentwicklung und Marktstart SOGON®
- **2015** Gründung der conVela trade GmbH für den Vertrieb
Vertrieb der SOGON® in Deutschland, Österreich, Schweiz, USA
- **2016** Der Friedhof Forest Lawn Memorial Park Glendale (Los Angeles, Ruhestätte u.a. von Walt Disney, Michael Jackson und Elizabeth Taylor) nutzt die SOGON-Urnenstele
- **2017** Vereinigung zur CONVELA GmbH
Entwicklung eines neuen Geschäftsmodells: Vermietung der SOGON®-Stelen mit Bestattern als Partner
Sharing erfordert neue Kommunikationsmittel – erstes digitales Produkt: Der SOGON®-Konfigurator
- **2018** Vom Produktkonfigurator zum Online-Marktplatz: Entwicklung des Funeral Marketplace
Gründung der Funeral Marketplace Europe GmbH als Betreibergesellschaft des digitalen Marktplatzes
- **2019** Launch von funeral-market.place für Privatkunden

Parallele Kulturprojekte

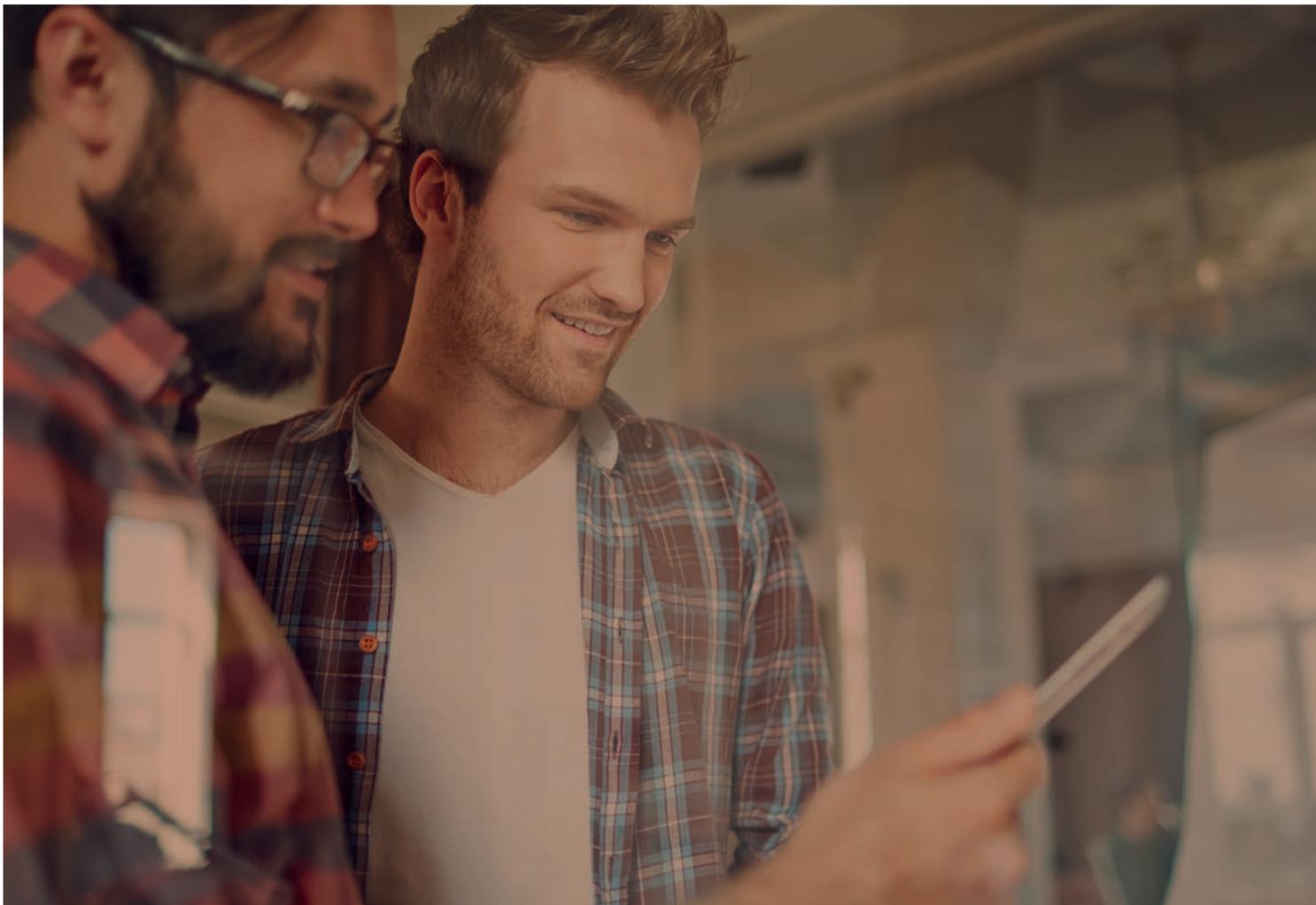
seit 2012 Aktion Lichtpunkt – Online-Charity-Aktion für Familien verstorbener Kinder

seit 2016 TrauerTattoo: Unsere Haut als Gefühlslandschaft. Wanderausstellung und Buch

2019 Kauf von gedenkseiten.de, dem größten deutschen Gedenkportal

CHECKLISTE

- ✓ Konsequente Beschäftigung mit (m)einem Geschäftsmodell
- ✓ Schaffung der Voraussetzungen der Geschäftsmodellveränderung
- ✓ Analyse des bisherigen Geschäftsmodells
- ✓ Entwicklung priorisierter Geschäftsmodellszenarien
- ✓ Überprüfung der Kundentauglichkeit und Rentabilität
- ✓ Überführung des Geschäftsmodelles in die Praxis
- ✓ Ehrliche Bewertung und kontinuierliche Verbesserung

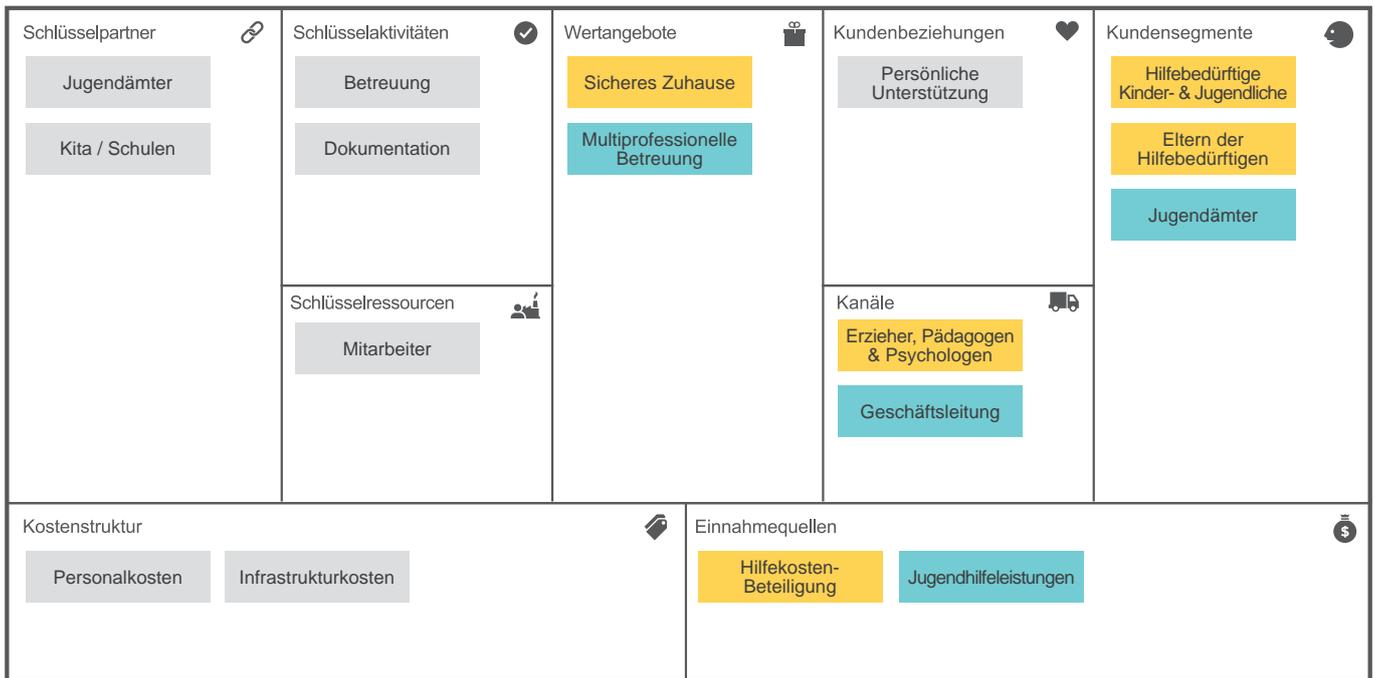


WEITERE PRAXISBEISPIELE

Beispiel 1: Erläuterung des Geschäftsmodells der Kinder- und Jugendhilfzentrum Groß Börnecke GmbH anhand der Business Model Canvas.

Die Kinder- und Jugendhilfzentrum Groß Börnecke GmbH (KJHZ) ist eine heilpädagogische Einrichtung der Kinder- und Jugendhilfe. Die auf fünf Standorte verteilten 75 Mitarbeiter unterstützen Kinder und Jugendliche dabei, zukünftig ein

selbstbestimmtes Leben zu führen. Im Folgenden ist das Geschäftsmodell des Unternehmens in Form einer Business Model Canvas skizziert.



© Strategyzer.com

Wie aus der Abbildung ersichtlich, sind die **Kundensegmente** des Unternehmens einerseits Kinder und Jugendliche, die auf Beschluss des Jugendamts aus ihrer Familie genommen werden müssen. Andererseits sind es die Jugendämter selbst. Das **Wertangebot** für die Kinder und Jugendlichen ist ein Zuhause, in dem sie Wärme, Geborgenheit und gute Entwicklungsmöglichkeiten vorfinden. Die Jugendämter hingegen benötigen die Unterstützung durch Erzieher, Pädagogen und Psychologen. Unterstützungsbedürftige Kinder werden durch diese Fachleute multiprofessionell stationär, teil-stationär oder ambulant betreut.

Zu den Schlüsselaktivitäten einer Einrichtung der Kinder- und Jugendhilfe zählt neben der Betreuung der Kinder und Jugendlichen auch die jeweilige Dokumentation. Aufgenommen werden unter anderem das Verhalten der Kinder und Jugendlichen, die eingesetzten pädagogischen Methoden sowie besondere Ereignisse. Die Dokumentation ist auch aufgrund der notwendigen Vernetzung mit Ämtern, Schulen und Ärzten essentiell für den Betreuungserfolg. Aus diesem Grund unterstützt das Unternehmen seit einigen Jahren diese Schlüsselaktivität mit einer eigens auf die individuellen Anforderungen des KJHZ zugeschnittenen Software. Dieses exklusiv für das

KJHZ in Kooperation mit einem IT-Dienstleister entwickelte „Digitale Tagebuch“ vereinfacht nicht nur die eigentlichen Dokumentationsprozesse, indem es beispielsweise über standardisierte Dialogprozesse die Dateneingabe erleichtert. Vielmehr vernetzt es disziplinübergreifend alle Akteure, die in die Betreuung involviert sind.

Folglich pflegen und nutzen alle Beteiligten die gleiche Datenbasis. Die klientspezifischen Daten können per Knopfdruck ausgewertet werden und bilden unter anderem die Grundlage für teamübergreifende Fallbesprechungen. Das digitale Tagebuch erleichtert zudem erheblich die Nachweispflicht, die gegenüber den zuständigen Behörden zu erbringen ist.

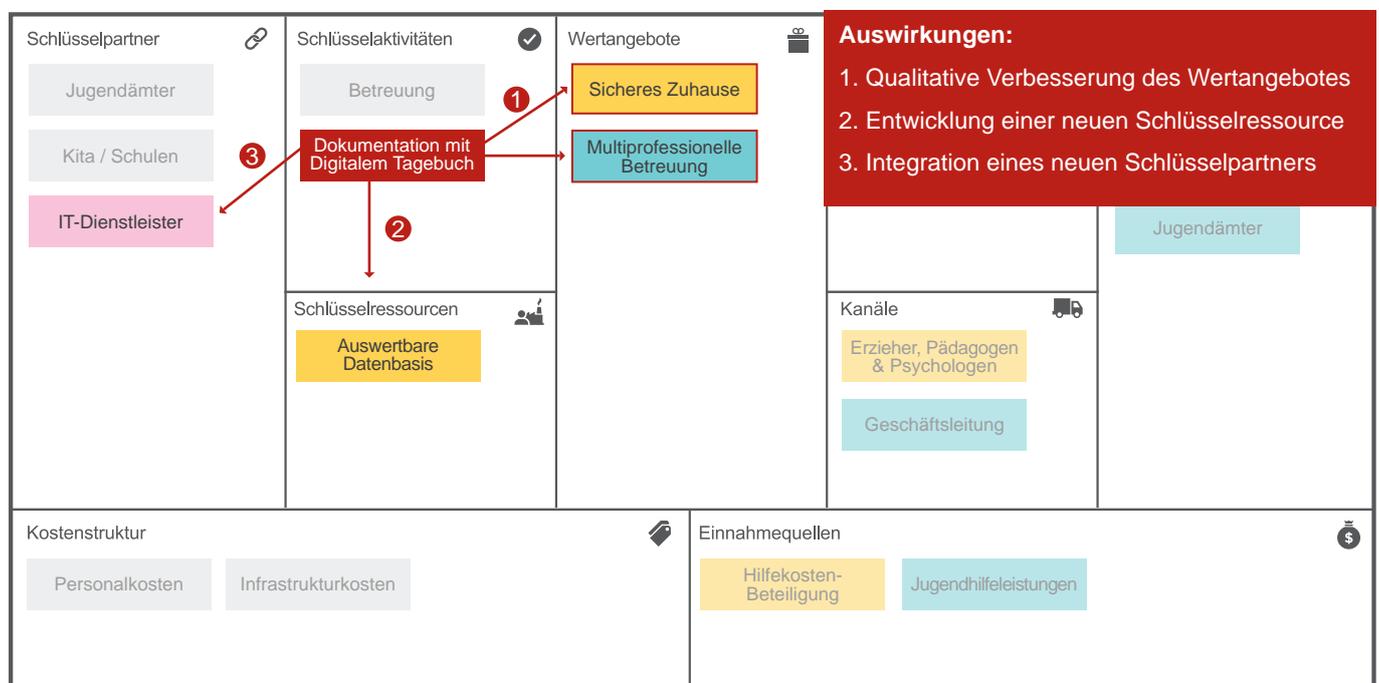
Werden einzelne Elemente eines Geschäftsmodells zum Beispiel durch den Einsatz digitaler Technologien weiterentwickelt, verändern sich damit meist auch andere Geschäftsmodellelemente. Im Fall des KJHZ resultiert aus der Neugestaltung der Schlüsselaktivität keine fundamentale Veränderung des Wertangebots. Ebenso werden (zunächst) keine neuen Kundengruppen angesprochen. Allerdings führt die Vereinfachung der Dokumentation dazu, dass die Mitarbeitenden mehr Zeit für die eigentliche Betreuungsar-

beit aufwenden können, was sich wiederum positiv auf die Betreuungsqualität und das Wohlbefinden der Kinder und Jugendlichen auswirkt. Ebenso werden zunächst keine neuen Kundensegmente angesprochen. Allerdings führt die vereinfachte Dokumentation dazu, dass die Mitarbeitenden mehr Zeit für die eigentliche Betreuungsarbeit aufwenden können. Das wiederum wirkt sich positiv auf die Betreuungsqualität und das Wohlbefinden der Kinder und Jugendlichen aus.

Welche pädagogische Maßnahme ist wann sinnvoll? Die neue Technologie verknüpft das Verhalten eines Kindes mit der jeweils eingesetzten pädagogischen Maßnahme. Das führt zu

einer umfangreichen Datenbasis, die auch ausgewertet werden kann. Durch die Digitalisierung der Schlüsselaktivitäten gelangt das Unternehmen so zu einer zusätzlichen Schlüsselressource. Das Unternehmen plant auf Basis dieser Schlüsselressource Chatbots zu entwickeln und einzusetzen. Mit den Chatbots werden zwei Zielgruppen angesprochen. Einerseits sollen die Chatbots den Betreuerinnen und Betreuern die tägliche Arbeit erleichtern, indem sie bei der Methodenauswahl und –bewertung unterstützen. Andererseits ist es angedacht, die Chatbots einzusetzen, um Eltern und Behörden ein zusätzliches Beratungsangebot anzubieten. Das wiederum wirkt sich auch auf andere Geschäftsmodellelemente aus.

Auswirkungen des „Digitalen Tagebuchs“ auf das Geschäftsmodell des KJHZ

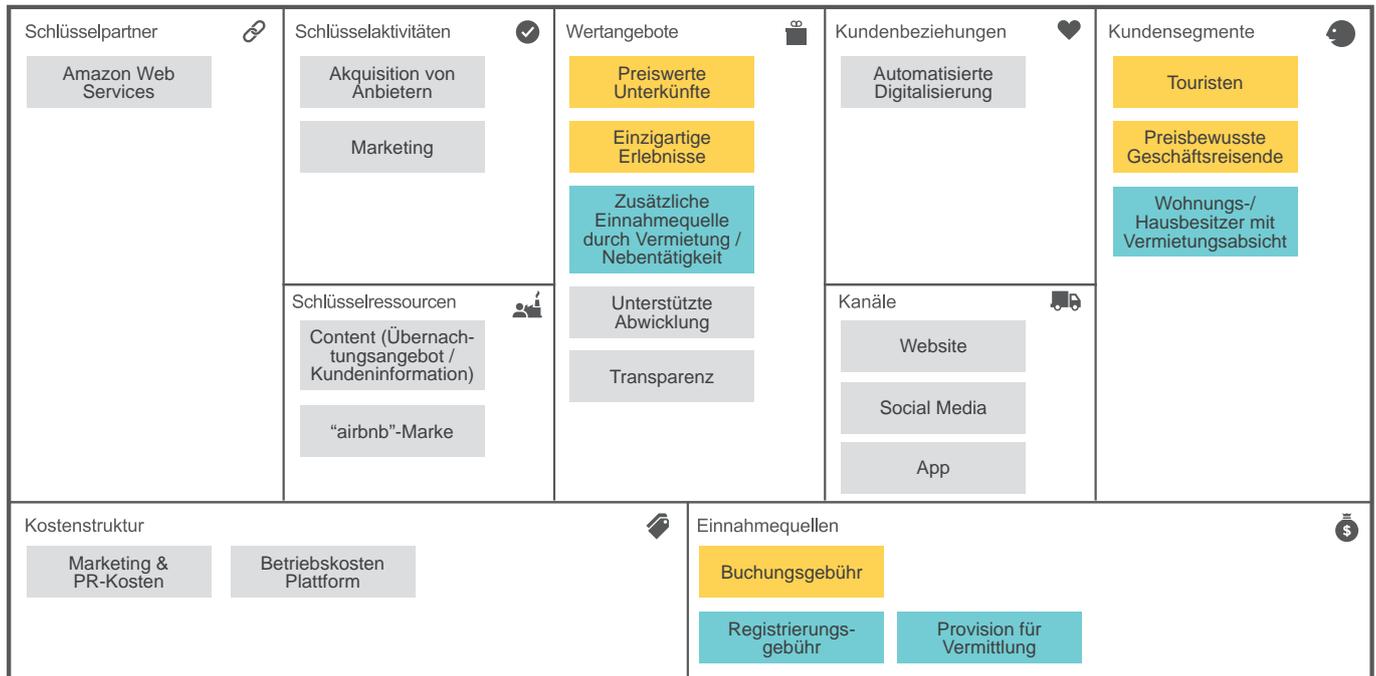


© Strategyzer.com

Aufgrund der umfangreichen positiven Erfahrungen und zahlreicher Anfragen anderer Einrichtungen aus der Kinder- und Jugendhilfe plant das Unternehmen in Kooperation mit dem IT-Dienstleister das digitale Tagebuch weiterzuentwickeln und eigenständig zu vermarkten. Dann würde die professionalisierte Schlüsselaktivität zu einem neuen Wertangebot für ein vollkommen neues Kundensegment mit zahlreichen anderen Auswirkungen auf die anderen Geschäftsmodellelemente führen. Denkbar ist sogar, dass das in eine Unternehmensausgründung oder Unternehmensneugründung mündet.

Das Kinder- und Jugendhilfezentrum Groß Börnecke GmbH ist ein gutes Beispiel für ein mittelständisches Unternehmen, das durch eine sukzessive Weiterentwicklung des eigenen Geschäftsmodells zu veränderten Perspektiven und vor allem zu neuen Chancen gekommen ist. Zwei weitere Beispiele finden Sie in unserem Geschäftsmodell-Thementelegramm.

Beispiel 2: Erläuterung des Geschäftsmodells von Airbnb anhand der Business Model Canvas.



© Strategyzer.com

Werfen wir mit der Business Model Canvas einen etwas detaillierteren Blick auf das Geschäftsmodell von Airbnb. 2008 in Kalifornien gegründet, vermarktet das Unternehmen Übernachtungen und Erlebnisse. Bezogen auf die Vermarktung von Übernachtungen spricht Airbnb primär zwei Kundensegmente an. Das erste sind Reisende, die auf der Suche nach preiswerten, authentischen oder einzigartigen Wohnungen oder Zimmern sind. Das zweite Kundensegment sind Immobilienbesitzer, die Interesse an einem Zusatzverdienst haben oder ihre Wohnung zum Beispiel im Sinne des „Sharing Economy“-Gedankens anderen zur Verfügung stellen wollen. Das Wertangebot von Airbnb besteht darin, diesen beiden unterschiedlichen, aber voneinander abhängigen Kundensegmenten zu ermöglichen, miteinander zu interagieren.

Die Website von Airbnb sowie die Airbnb-App bieten diese Möglichkeit. Wohnungs- oder Hausbesitzer können dort ihre Übernachtungsangebote in Verbindung mit einer Beschreibung und mehreren Bildern oder Videos offerieren. Reisende können zum Beispiel auf der Website oder über die App das für sie passende Angebot auswählen. Wird ein Angebot eines Wohnungs- oder Hausbesitzers ausgewählt, zahlt dieser eine Art Provision für die Vermittlung des Kunden an Airbnb in Höhe von drei Prozent (vgl. Quelle 5) des Buchungswerts. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, Premium-Angebote wie „Airbnb Plus“ einzustellen. Dafür wird eine Registrierungsgebühr von 149 US-Dollar fällig. Der Reisende selbst zahlt ebenfalls. Pro Buchung ist eine Gebühr in Höhe von bis zu 13 Prozent des Buchungswerts zu entrichten (vgl. Quelle 5). Airbnb erzielt also von beiden Kundensegmenten Einnahmen.

Airbnb ist auch deshalb erfolgreich, weil das Unternehmen neben dem beschriebenen Kern-Wertangebot weitere Wertangebote unterbreitet, die für beide Kundensegmente interessant

sind. Dazu zählen beispielsweise die Zahlungsabwicklung sowie die Herstellung von Transparenz über ein entsprechendes Bewertungssystem. Im Gegensatz zu konventionellen Reiseportalen wie booking.com oder hrs.com ermöglicht Airbnb nicht nur die Bewertung des Übernachtungsanbieters durch den Reisenden, sondern auch die Bewertung des Reisenden durch den Übernachtungsanbieter. Zudem ist es für Übernachtungsanbieter möglich, den Buchungswunsch eines Reisenden abzulehnen, wenn der zum Beispiel durch andere Übernachtungsanbieter schlecht bewertet worden ist. Neben den beschriebenen Kundenkanälen Website und App kommuniziert Airbnb insbesondere über Social Media mit seinem Kundenklientel. Aufgrund der Art der eingesetzten Kanäle liegt eine hoch automatisierte Kundenbeziehung vor. So ist in der Regel keine Aktion eines Airbnb-Mitarbeiters erforderlich, um neue Angebote einzustellen oder Buchungen abzuschließen.

Die beschriebenen Wertangebote können nur dann erbracht werden, wenn eine große Anzahl an Übernachtungsangeboten auf eine große Menge an potenziellen Kunden trifft. Würde Airbnb lediglich eine überschaubare Anzahl an Übernachtungsangeboten anbieten, würden wahrscheinlich nur wenige Reisende Airbnb als Alternative zu den konventionellen Buchungsplattformen in Betracht ziehen. Hätte Airbnb lediglich einen sehr begrenzten Nutzerkreis, wäre die Plattform für die Übernachtungsanbieter wenig attraktiv. Aus diesem Grund ist der Content, bestehend aus Übernachtungsangeboten und registrierten Nutzern, eine Schlüsselressource des Unternehmens. Die Marke Airbnb stellt eine weitere Schlüsselressource dar, auch wenn das Image des Unternehmens in den letzten Monaten bröckelte. Schließlich beeinflusst Airbnb mittlerweile die Wohnungsknappheit in Großstädten und steht daher in der Diskussion.

Aufgrund der Bedeutung der Anzahl an potenziellen Anbietern und Nachfragern für das Geschäftsmodell zählen die Akquise potenzieller Übernachtungsanbieter sowie das Marketing zu den Schlüsselaktivitäten des Unternehmens. Um die Daten und Transaktionen effizient und schnell bereitstellen beziehungsweise ermöglichen zu können, ist eine entsprechende IT-Infrastruktur erforderlich. Diese betreibt Airbnb nicht selbst, sondern setzt auf die Cloud-Computing-Dienstleistungen von Amazon Web Services, Inc. Das Unternehmen ist folglich Schlüsselpartner im Geschäftsmodell von Airbnb. Insofern ist die Kostenstruktur von Airbnb maßgeblich durch die Kosten, die aus dem Betrieb der Server resultieren sowie durch Marketing- & PR-Kosten bestimmt.

Airbnb gilt als Paradebeispiel für ein Plattformgeschäftsmodell. Meist konzentrieren sich diese Unternehmen ausschließlich auf die Koordination von Angebot und Nachfrage. So auch im Fall von Airbnb. Airbnb bietet zwar weltweit Übernachtungsmöglichkeiten an, besitzt davon aber keine einzige. Risiken, wie zum Beispiel Umsatzausfall durch ausbleibende Kunden liegen dadurch nahezu vollständig bei den Übernachtungsanbietern. Hohe Investitionen für innovative Produktionstechnologien sind meist nicht erforderlich.



WER HILFT MIR WEITER?

Das Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Magdeburg „vernetzt wachsen“ gehört zu Mittelstand-Digital.

Mittelstand-Digital informiert kleine und mittlere Unternehmen über die Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung. Die geförderten Kompetenzzentren helfen mit Expertenwissen, Demonstrationszentren, Best-Practice-Beispielen sowie Netzwerken, die dem Erfahrungsaustausch dienen. Das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) ermöglicht die kostenfreie Nutzung aller Angebote von Mittelstand-Digital.

Der DLR Projektträger begleitet im Auftrag des BMWi die Kompetenzzentren fachlich und sorgt für eine bedarfs- und mittelstandsgerechte Umsetzung der Angebote. Das Wissenschaftliche Institut für Infrastruktur und Kommunikationsdienste (WIK) unterstützt mit wissenschaftlicher Begleitung, Vernetzung und Öffentlichkeitsarbeit.

Weitere Informationen finden Sie unter www.mittelstand-digital.de

Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Magdeburg „vernetzt wachsen“

c/o Zentrum für Produkt-, Verfahrens- und Prozessinnovation GmbH

Experimentelle Fabrik I Sandtorstraße 23 I 39106 Magdeburg

 www.vernetzt-wachsen.de

 info@vernetzt-wachsen.de

 0391 544 86 220

Publikationen der Kompetenzzentren der Mittelstand Digital-Initiative

Themenheft Mittelstand-Digital »Digitale Geschäftsmodelle«

<https://www.mittelstand-digital.de/MD/Redaktion/DE/Publikationen/Themenheft/themenheft-digitale-geschaeftsmodelle.html>

WISSENSCHAFT TRIFFT PRAXIS - Ausgabe 8 »Digitale Geschäftsmodelle: Erfolgsfaktoren und Praxisbeispiele«

<https://www.mittelstand-digital.de/MD/Redaktion/DE/Publikationen/Wissenschaft-trifft-Praxis/magazin-wissenschaft-trifft-praxis-ausgabe8.html>

Weiterführende Literatur

Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves (2011): Business Model Generation. Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer, Frankfurt a. M.: Campus Verlag.

Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves; Bernarda, Greg; Smith, Alan (2015): Entwickeln Sie Produkte und Services, die Ihre Kunden wirklich wollen, mit Value Proposition Design, Frankfurt a. M.: Campus Verlag.

Gassmann, Oliver; Frankenberger, Karolin; Csik, Michaela (2017): Geschäftsmodelle entwickeln. 55 innovative Konzepte mit dem St. Galler Business Modell Navigator, 2. überarb. u. erw. Aufl., München: Hanser Verlag.

Ries, Eric (2014): Lean Startup: schnell, risikolos und erfolgreich Unternehmen gründen, 3. akt. u. überarb. Neuaufl., München: Redline Verlag.

Quellen

1. Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves (2011): Business Model Generation. Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer, Frankfurt a. M.: Campus Verlag.
2. Airbnb (2019): Fast Facts, <https://news.airbnb.com/fast-facts/>
3. Gassmann, Oliver; Frankenberger, Karolin; Csik, Michaela (2017): Geschäftsmodelle entwickeln. 55 innovative Konzepte mit dem St. Galler Business Modell Navigator, 2. überarb. u. erw. Aufl., München: Hanser Verlag.
4. Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves; Bernarda, Greg; Smith, Alan (2015): Entwickeln Sie Produkte und Services, die Ihre Kunden wirklich wollen, mit Value Proposition Design, Frankfurt a. M.: Campus Verlag.
5. Airbnb (2019): Was ist die Airbnb-Servicegebühr?, <https://www.airbnb.de/help/article/1857/was-ist-die-airbnbservicegeb%C3%BChr>
6. Airbnb (2019): Airbnb Plus, <https://www.airbnb.de/plus/host>
7. Ries, Eric (2014): Lean Startup : schnell, risikolos und erfolgreich Unternehmen gründen, 3. akt. u. überarb. Neuaufl., München: Redline Verlag.
8. Streetline (0220): Our Innovations, Website <https://www.streetline.com/our-innovations/>, letzter Zugriff am 20.01.2020.
9. Täuscher, Karl; Hilbig, Romy; Abdelkafi, Nizar (2017): Geschäftsmodellelemente mehrseitiger Plattformen, in: Schallmo, Daniel; Rusnjak, Andreas; Anzengruber, Johanna; Werani, Thomas; Jünger, Michael (Hrsg.): Digitale Transformation von Geschäftsmodellen, Wiesbaden: SpringerGabler.

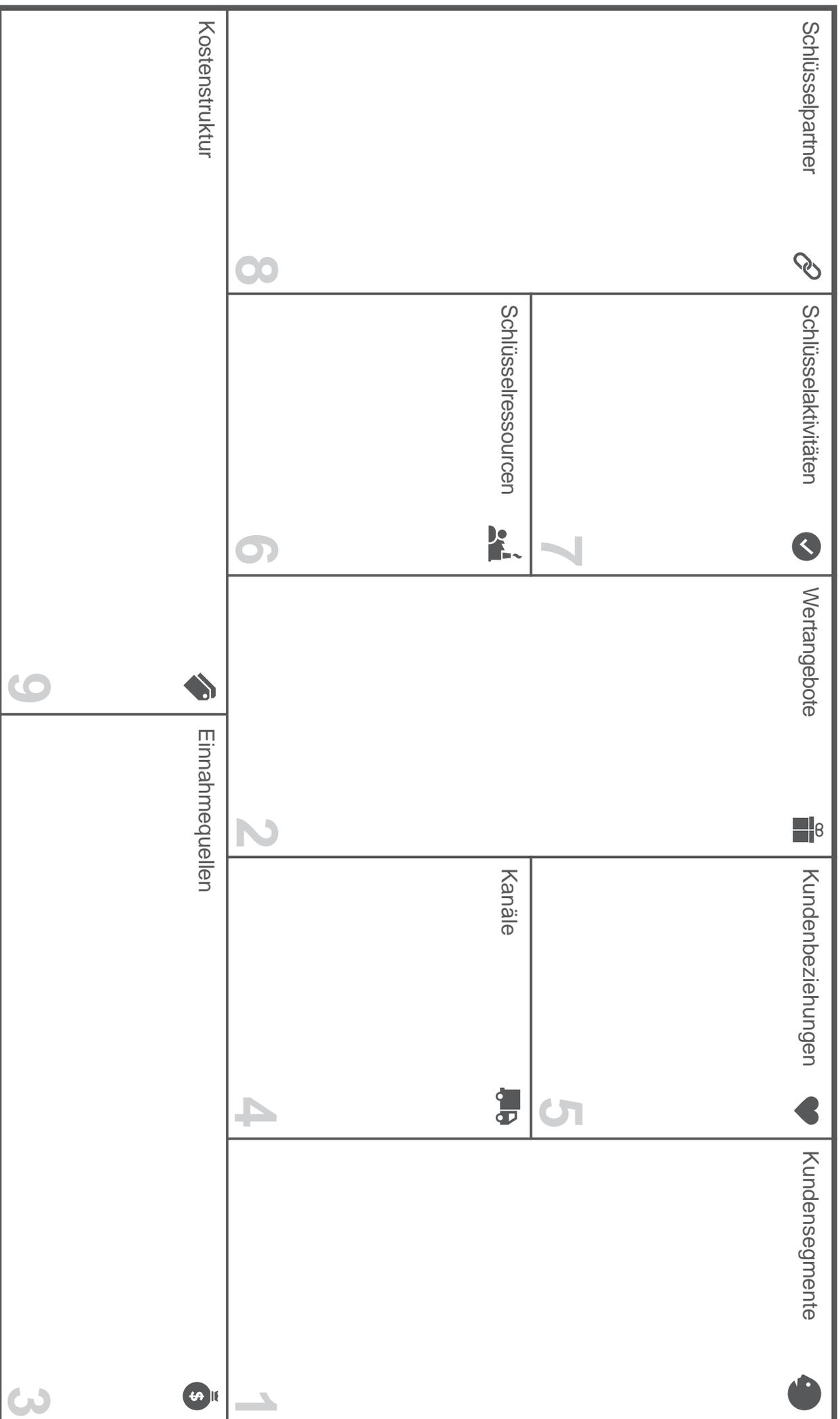
BUSINESS MODEL CANVAS

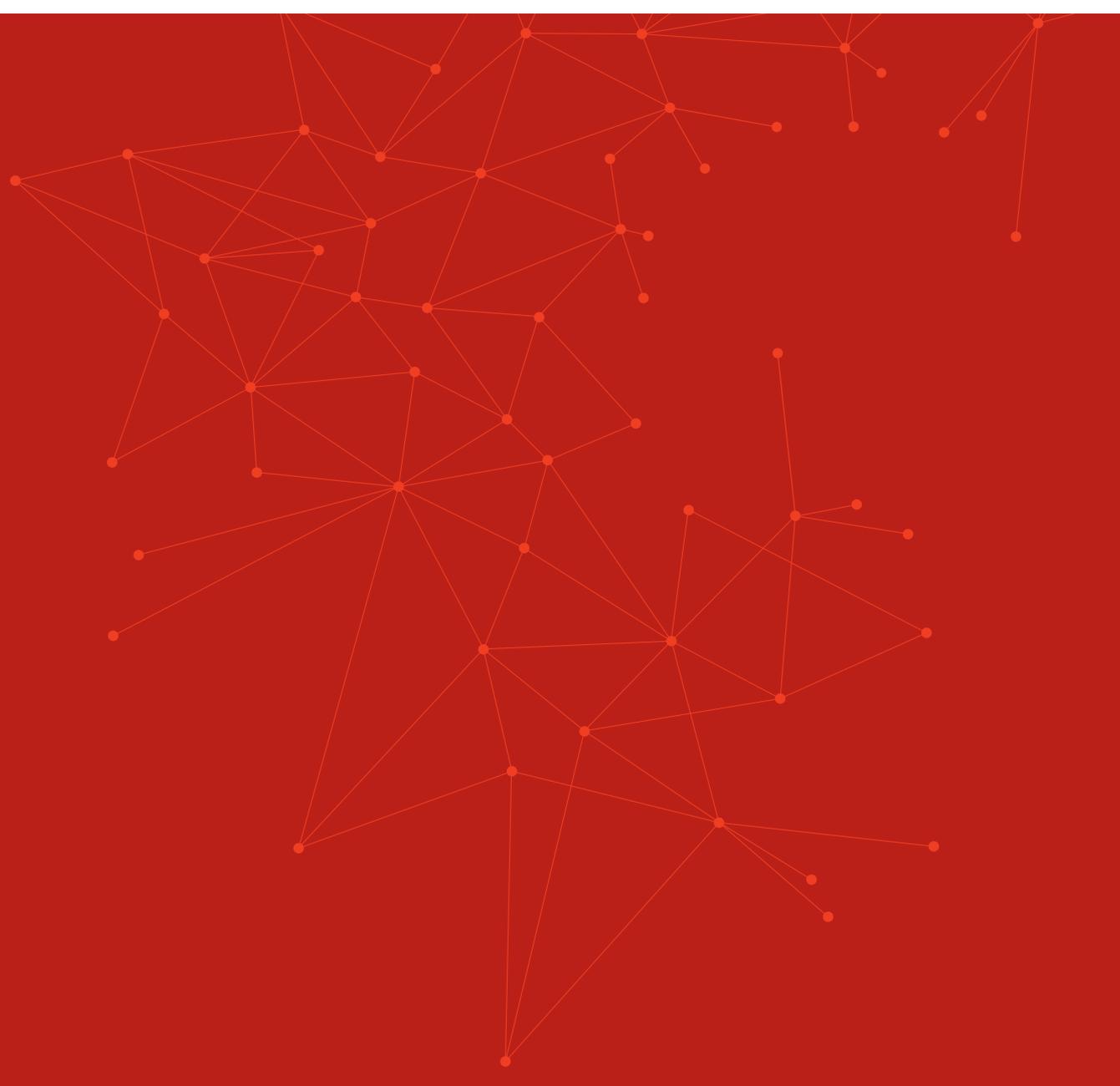
für:

von:

Datum:

Version:





Aktuelle Informationen finden Sie auf www.vernetzt-wachsen.de



Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Magdeburg „vernetzt wachsen“
c/o Zentrum für Produkt-, Verfahrens- und Prozessinnovation GmbH
Sandtorstraße 23 | 39106 Magdeburg



0391 544 86 220



info@vernetzt-wachsen.de

