

# TERRAHE & ASSOCIATES

## WHITEPAPER Geschäftsmodelle entwickeln



# TERRAHE & ASSOCIATES

## WHITEPAPER

### Geschäftsmodelle entwickeln

#### >> Liebe Unternehmerinnen und Unternehmer,

im vorliegenden White Paper möchte ich Ihnen drei Dinge mitteilen:

1. Warum ist es wichtig, sich mit Ihrem Geschäftsmodell zu beschäftigen!
2. Wie können Sie Ihr Geschäftsmodell abbilden und hinterfragen!
3. Wie können Sie Ihr Geschäftsmodell gestalten und weiterentwickeln!

#### Das White Paper ist folgendermaßen strukturiert:

- >> Als Erstes werden Sie erfahren, warum Sie sich mit Ihrem Geschäftsmodell beschäftigen müssen.
- >> Aktuelle Studienergebnisse liefern Ihnen dazu eine gute Orientierung.
- >> Danach werden Sie Herausforderungen kennenlernen, die auch Ihr Geschäftsmodell betreffen. Es werden Ihnen erste Lösungsansätze vorgestellt.
- >> Anschließend werden Sie erfahren, wie Sie Ihr aktuelles Geschäftsmodell abbilden können. Jedes Geschäftsmodell basiert auf den gleichen Dimensionen und Bausteinen. Welche sind das? Die „Geschäftsmodell-Canvas“ ist ein sehr einfaches Werkzeug, mit dem Sie dabei arbeiten können. Sie werden erfahren, wie Sie dabei vorgehen müssen.
- >> Im nächsten Schritt werden Sie sehen, wie Sie Ihr Geschäftsmodell hinterfragen können. Dazu stehen Ihnen beispielsweise Fragen zur Wertinnovation zur Verfügung. Das Beispiel „Cirque du Soleil“ zeigt Ihnen, wie diese Fragen erfolgreich angewendet werden.
- >> Abschließend bekommen Sie grundlegende Ansätze zur Weiterentwicklung sowie zur Innovation Ihres Geschäftsmodells vermittelt.
- >> Das T&A Geschäftsmodellhandbuch liefert Ihnen weitere Einzelheiten, Vorschläge und Methoden zur Innovation Ihres Geschäftsmodells. Es liefert Ihnen zudem einen umfassenden Überblick zu grundlegenden Geschäftsmodellmustern und Beispielen erfolgreicher Geschäftsmodellinnovationen. Bei Interesse werden wir Ihnen das Handbuch zur Gestaltung Ihres Geschäftsmodells zusenden.
- >> Die theoretische Basis des White Papers bildet weitgehend das empfehlenswerte Buch „Business Model Generation“ von Alexander Osterwalder.

## >> Geschäftsmodelle verstehen

Peter Drucker, der berühmte Management-Professor stellte schon die entscheidende Frage:  
WHAT IS YOUR BUSINESS?

Drucker fragte nach dem Geschäftsmodell. Jeder Unternehmer muss diese Frage beantworten können. So sind sie in der Lage, Ihre Unternehmen erfolgreich zu führen und erfolgreich weiterzuentwickeln.

Selbst in etablierten, stagnierenden Branchen gibt es innovative Konzepte, revolutionäre Erfindungen und zukunftsweisende Geschäftsmodelle mit großem Marktpotential. Wer hätte gedacht, dass Kaffee so begehrt sein kann, Nespresso-Trinker bezahlen fast 80 EURO je Kilo. Wer hätte gedacht, dass man über Skype kostenlos telefonieren kann.

Diese Unternehmen stellen mit Ihren Ideen die Spielregeln ihrer Branche geradezu auf den Kopf!

### **Ein Geschäftsmodell beschreibt modellhaft ein Geschäft. Dabei geht es im Wesentlichen um drei Komponenten:**

- >> Wertangebot: Welchen Nutzen stiftet ein Unternehmen seinen Kunden und seinen wichtigsten Partnern?
- >> Architektur der Wertschöpfung: Wie erbringt das Unternehmen diesen Nutzen?
- >> Ertragsmodell: Wie verdient das Unternehmen Geld?

Drei einfache Fragen, aber schwierig zu beantworten.

Über ein Drittel der 350 in einer KPMG-Umfrage befragten Unternehmen aus sieben Branchen (Automobil, Banken, Versicherungen, Logistik, Handel, Elektronik, Energie, Telekom) sind der Ansicht, dass sich Ihr heutiges Geschäftsmodell bis 2020 fundamental verändert.

### **Die wesentlichen Ergebnisse:**

- >> Künftig reicht es nicht mehr aus, die Binnensicht der eigenen Branche zu reflektieren. Wer die Konkurrenz von morgen erkennen will, muss die Situation von Unternehmen in anderen Branchen verstehen und deren mögliche Strategien rechtzeitig antizipieren.
- >> „Digitalisierung und Vernetzung führen dazu, dass sich bei zahlreichen Unternehmen die Grundlage Ihres bisherigen Wirtschaftens verschieben. In vielen Branchen verschwinden die einst hohen Eintrittsbarrieren und es entstehen neue Konkurrenzverhältnisse. Das erhöht den Wettbewerbsdruck durch neue Marktteilnehmer, eröffnet aber auch Wachstumsperspektiven in anderen Branchen“.
- >> Veränderungswille und Innovation sind gefragt. Unternehmen benötigen den Mut, bestehende Produkt- und Dienstleistungsportfolios konsequent zu überarbeiten, obsoletere Produkte und Dienstleistungen aufzugeben und neue Geschäftsfelder zu erschließen. Zudem gilt es, die eigene Position in der Wertschöpfungskette zu überdenken. Ist es sinnvoll, näher an die Kunden heranzurücken oder ist es besser, sich als Zwischenlieferant oder Dienstleister zu positionieren? Es gibt zahlreiche Unternehmen mit exzellenten technologischen Produkten. Vor allem die deutschen mittelständischen Unternehmen zeichnen sich durch ausgezeichnete Produkt- und Prozessinnovationsfähigkeit aus.
- >> Der Wettbewerb wird in Zukunft jedoch nicht zwischen Produkten und Prozessen stattfinden, sondern zwischen Geschäftsmodellen.
- >> Für erfolgreiche Geschäftsmodellinnovationen wird es notwendig sein, sich von seinen traditionellen Branchenstrukturen abzuheben und die dominante Branchenlogik zu durchbrechen. Dabei gilt es, Ideen außerhalb der existierenden, branchenbezogenen Denkschemata zu entwickeln. Nur dann kann wirklich Neues entstehen!

- >> Neue Geschäftsmodelle können nur dann geschaffen werden, wenn sich die Unternehmen nicht an Ihren traditionellen Wettbewerbern orientieren bzw. an einem traditionell branchenbezogenen vorherrschenden Verständnis eines Geschäftsmodells.
- >> Die Fähigkeit, innovative Geschäftsmodelle zu entwickeln, ist heutzutage eine Kernvoraussetzung für die langfristige Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen. Zweifelsfrei sind gute Produkte und Prozesse nach wie vor wichtig, sie werden jedoch in Zukunft nicht mehr über den Erfolg und Misserfolg von Unternehmen entscheiden. Im Zeitalter von Geschäftsmodellinnovationen wird es vielmehr darauf ankommen, sich mit einem innovativen Geschäftsmodell von dem übrigen Allerlei in einer Branche abzuheben.

### **Doch welche Lösungsansätze gibt es?**

- >> Jedes mittelständische Unternehmen ist gefordert, das eigene Geschäftsmodell regelmäßig zu hinterfragen und zu innovieren. Dazu ist es notwendig, die wichtigsten Einflussgrößen auf das eigene Geschäftsmodell und auf die Geschäftsmodelle angrenzender Branchen zu überprüfen.
- >> Die Stärken und Schwächen des eigenen Geschäftsmodells müssen regelmäßig angeschaut werden und ebenso seine marktbezogenen Chancen und Risiken.
- >> Mittelständische Unternehmen sind gefordert, auch gegen die allgemeinen Branchentrends Neukunden zu akquirieren und langfristig zu binden. Die eigenen Produkte und Dienstleistungen zeigen möglichst klare Alleinstellungsmerkmale im Wettbewerb und Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz.
- >> Mittelständische Unternehmen sind auch gefordert, das eigene Geschäftsmodell ständig weiterzuentwickeln. Das eigene Geschäftsmodell muss gepflegt werden, nur so gelingt es auf Dauer, den dynamischen Marktbedingungen standzuhalten.

## >> Geschäftsmodelle abbilden

Der Ausgangspunkt für jede gute Diskussion über Geschäftsmodelle ist das gemeinsame Verständnis, was ein Geschäftsmodell überhaupt ist.



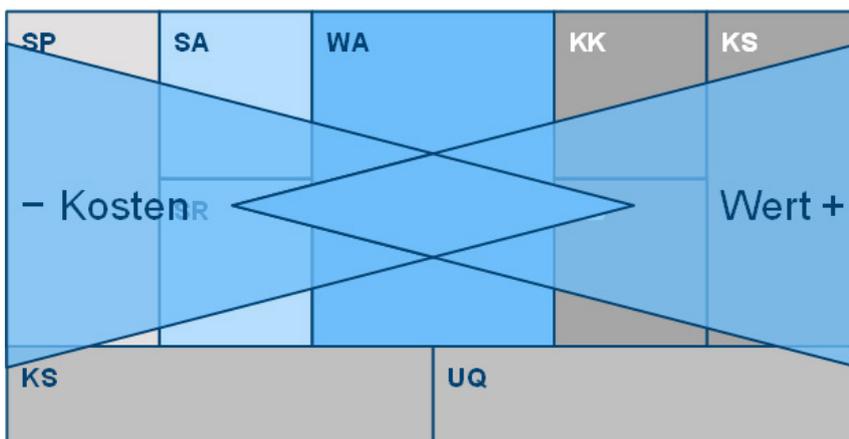
- >> Mit Hilfe der Geschäftsmodell-Canvas (Leinwand) werden Geschäftsmodelle anhand von neun grundlegenden Bausteinen beschrieben. Die Bausteine zeigen in ihrer jeweiligen Ausprägung und ihrem Zusammenspiel, aufgrund welcher Logik ein Unternehmen Geld verdient. Die neun Bausteine decken 5 Dimensionen eines Geschäftsmodells ab.
- >> Die Canvas ist ein Geschäftsmodellkonzept, das jeder versteht. Es erleichtert die Beschreibung und die Diskussion von Geschäftsmodellen. Alle Beteiligten gehen von derselben Grundlage aus und reden über dasselbe. Das Konzept ist simpel, treffend und intuitiv zu erfassen, ohne dabei die Komplexität der Funktionsweise von Unternehmen zu stark zu vereinfachen.
- >> Mit der Canvas können Sie das Geschäftsmodell Ihres Unternehmens, Ihrer Mitbewerber oder jedes beliebigen Unternehmens hinterfragen und weiterentwickeln. Das Konzept schafft eine gemeinsame Sprache, mit der Sie mühelos Geschäftsmodelle beschreiben und weiterentwickeln können.
- >> Die Canvas wird inzwischen auf der ganzen Welt eingesetzt und angewendet, u.a. bei IBM, Ericsson, Deloitte, aber auch weltweit bei vielen mittelständischen Unternehmen.

## >> Geschäftsmodelle hinterfragen

Im nächsten Schritt kombinieren wir die Canvas mit der Blue-Ocean Strategie.

- >> Die Blue Ocean Strategie ist eine Methode zur Hinterfragung von Wertangeboten und Geschäftsmodellen sowie zur Erschließung neuer Kundensegmente – kurz zur Schaffung von Wertinnovation.
- >> Dabei geht es vor allem darum, durch eine grundlegende Differenzierung im Wettbewerb ganz neue Branchen zu erzeugen. Statt Konkurrenten im Hinblick auf traditionelle Leistungsmessgrößen zu übertreffen geht es vielmehr darum, mit Wertinnovation neue, konkurrenzlose Markträume („Blue Oceans“) zu schaffen.
- >> Die Canvas ergänzt die Blue Ocean Strategien, indem sie ein visuelles Gesamtbild liefert, das verständlich macht, wie Veränderungen an einem Teil des Geschäftsmodells sich auf die anderen Komponenten auswirken.

### Wertinnovation



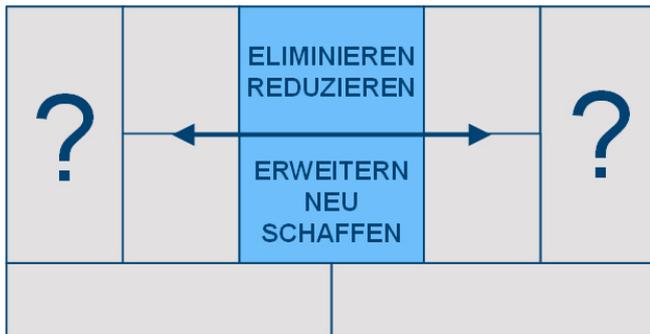
Zur Erzielung von Wertinnovation stehen vier Schlüsselfragen zur Verfügung, die die strategische Logik und das etablierte Geschäftsmodell einer Branche hinterfragen:

1. Welche Faktoren, die in Ihrer Branche als selbstverständlich gelten, sollten eliminiert werden?
2. Welche Faktoren sollten weit unter Ihren Branchenstandard reduziert werden?
3. Welche Faktoren sollten weit über Ihren Branchenstandard erweitert werden?
4. Welche Faktoren sollten geschaffen werden, die in Ihrer Branche nie zuvor angeboten wurden?

Canvas und Blue-Ocean Strategien schaffen eine solide Grundlage, auf der Sie Ihr Geschäftsmodell aus unterschiedlichen Perspektiven hinterfragen können.

Je nach Perspektive ermöglichen Ihnen Veränderungen am jeweiligen Ausgangspunkt, die Auswirkungen auf andere Bereiche der Canvas zu analysieren.

**Wertangebotsperspektive – Veränderungen des Wertangebots:**



**Verändern Sie Ihr Wertangebot, in dem Sie die vier Schlüsselfragen stellen:**

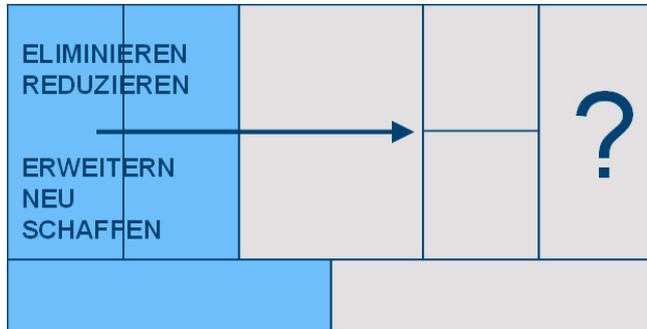
- >> Welche geringerwertigen Merkmale oder Dienstleistungen könnten eliminiert oder reduziert werden?
- >> Welche Merkmale oder Dienstleistungen könnten verbessert oder neu geschaffen werden?
- >> Welche Auswirkungen haben die Veränderungen des Wertangebots auf der Kostenseite?
- >> Welche Auswirkungen haben die Veränderungen des Wertangebots auf der Kundenseite?

**Kundenperspektive – Veränderungen auf der Kundenseite:**



**Stellen Sie die vier Schlüsselfragen zu jedem Baustein des Geschäftsmodells auf der Kundenseite der Canvas:**

- >> Auf welche neuen Kundensegmente könnten Sie einen Schwerpunkt legen, und welche Segmente könnten Sie reduzieren oder eliminieren?
- >> Welche Probleme möchten die neuen Kundensegmente von Ihnen gelöst bekommen?
- >> Wie möchten diese Kunden von Ihnen angesprochen werden und welche Art von Beziehung erwarten sie von Ihnen?
- >> Wie wirkt sich das Bedienen neuer Kundensegmente auf die Kosten aus?

**Kostenperspektive – Veränderungen auf der Kostenseite:****Stellen Sie nun die vier Schlüsselfragen zu jedem Baustein des Geschäftsmodells auf der Kostenseite der Canvas:**

- >> Welche Aktivitäten, Ressourcen und Partnerschaften verursachen die höchsten Kosten?
- >> Was passiert, wenn Sie einige dieser Kostenfaktoren reduzieren oder eliminieren?
- >> Wie könnten Sie Werte unter Verwendung weniger kostspieliger Elemente anbieten?
- >> Welcher Wert würde durch geplante neue Investitionen geschaffen?

**Das Beispiel „Cirque du Soleil“****Stellen Sie die vier Schlüsselfragen zu jedem Baustein des Geschäftsmodells auf der Kundenseite der Canvas:**

- >> Mit Hilfe der vier Schlüsselfragen hat der Cirque du Soleil die traditionellen Elemente des Wertangebots der Zirkusbranche hinterfragt.
- >> Kostspielige Elemente wie Tiere und Starartisten wurden eliminiert, parallel wurden andere Elemente wie Thematik, künstlerische Atmosphäre und anspruchsvolle Musik hinzugefügt.
- >> Das aufpolierte Wertangebot ermöglicht es dem Cirque du Soleil, sein Angebot auf Theaterbesucher und andere Erwachsene, die an niveauvoller Unterhaltung interessiert sind, auszuweiten. Das traditionelle Zirkuspublikum bestand bis dato aus Familien.
- >> Daraufhin konnten die Eintrittspreise maßgeblich erhöht werden.

Die Canvas zeigt die Auswirkungen der Veränderungen des Wertangebots durch Anwendung der vier Schlüsselfragen.

|  |   |   |               |                 |
|--|---|---|---------------|-----------------|
| Schlüssel-partner  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Künstlerische Entwicklung</li> <li>▪ Tierpflege</li> </ul>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Starartisten</li> <li>▪ Tiershows</li> <li>▪ Imbissverkäufe</li> <li>▪ Mehrere Arenen</li> </ul>   | Kunden-kanäle | Kunden-segmente |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tiere</li> <li>▪ Stars</li> <li>▪ Kultiviertes Umfeld</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Spaß und Humor</li> <li>▪ Spannung &amp; Gefahr</li> <li>▪ Einzigartiger Schauplatz</li> <li>▪ Thematik</li> <li>▪ Kultiviertes Umfeld</li> <li>▪ Mehrere Produktionen</li> <li>▪ Künstlerische Musik- und Tanzdarbietungen</li> </ul> |               |                 |
| <b>Kostenstrukturen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Teure Tierpflege</li> <li>▪ Teure Stargage</li> <li>▪ Künstlerische Produktion</li> </ul> |   | <b>Umsatzquellen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Erhöhung der Eintrittspreise</li> <li>▪ Imbissverkäufe</li> </ul>   |               |                 |

Durch die Eliminierung der Tiershows entfällt die kostenintensive Tierpflege bei den Schlüsselaktivitäten und Schlüsselressourcen.

Durch die Eliminierung der Starartisten entfallen teure Personalkosten bei den Schlüsselressourcen.

Durch die Neuschaffung von Themenwelten und künstlerischen Musik- und Tanzdarbietungen stehen bei den Schlüsselaktivitäten und Schlüsselressourcen die künstlerische Entwicklung und die Schaffung eines kultivierten Umfelds im Vordergrund. Die künstlerische Produktion führt zu veränderten Kostenstrukturen.

Durch die Veränderung des Wertangebots entfällt das traditionelle Kundensegment „Familien“. Vielmehr werden neue finanzstarke Kundensegmente im Bereich „Theater- und Opernbesucher“ angesprochen.

Durch die Eliminierung von Imbissverkäufen verändern sich die Umsatzquellen. Das neue anspruchsvolle Programm ermöglicht die Erhöhung der Eintrittspreise.

## >> Geschäftsmodelle gestalten

### Die Canvas bietet diverse Ansatzpunkte zur Gestaltung Ihres Geschäftsmodells.

- >> Sie ermöglicht zum Einen die einfache Abbildung Ihres aktuellen Geschäftsmodells.
- >> Zum Anderen können Sie mit der Canvas den Nutzenbeitrag Ihres Geschäftsmodells gegenüber Ihren Kunden hinterfragen.
- >> Desweiteren können Sie mit der Canvas auf eine anschauliche Art und Weise die Nutzenerwartungen und Bedürfnisse Ihrer Kunden identifizieren.
- >> Die Canvas leistet zudem Hilfestellung bei der Hinterfragung von Aufwand und Nutzenbeitrag Ihrer einzelnen Wertschöpfungsaktivitäten.
- >> Mit der Canvas können Sie zudem geeignete Kombinationen von Geschäftsmodellbausteinen durchspielen – am besten derart, dass sich einzelne Bausteine dabei gegenseitig verstärken.
- >> Die Canvas hilft Ihnen dabei, Alleinstellungsmerkmale für Ihr Geschäftsmodell zu schaffen und sich im Wettbewerb zu differenzieren.
- >> Letztlich bietet Ihnen die Canvas einen simplen Bezugsrahmen zur Konfiguration eines neuen, innovativen Geschäftsmodells.

Christoph B. Terrahe  
(Sommer 2017)

Literatur:  
Gassmann/Frankenberger/  
Csik (2013)

Geschäftsmodelle entwickeln- 55 innovative Konzepte mit dem  
St. Galler Model Navigator

Schallmo (2013)

Geschäftsmodell Innovation- Grundlagen, bestehende Ansätze, methodisches,  
Vorgehen und B2B-Geschäftsmodelle

Osterwalder/Pigneur (2011)

Business Model Generation- Ein Handbuch für Visionäre,  
Spieleränderer und Herausforderer