



Mittelstand 4.0
Kompetenzzentrum
Chemnitz

Betrieb 4.0
machen!



**Alles
Unternehmen!**

**THINK
OUTSIDE
THE BOX**

Nachgelesen

Geschäftsmodelle neu denken!

Dr. Michael Wächter

Mittelstand-
Digital 

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

In dieser Ausgabe unserer *Nachgelesen*-Reihe erfahren Sie:

- was hinter disruptiven Geschäftsmodellen steckt,
- welche Fragen Sie sich zu ihrem Geschäftsmodell stellen sollten,
- wie man ein Geschäftsmodell beispielhaft weiterentwickelt und
- welche Hilfsmittel Sie nutzen können.



Disruptive Geschäftsmodelle

In der Wirtschaft existieren verschiedene Beispiele für disruptive Geschäftsmodelle. Eine Disruption stellt dabei eine Sprunginnovation dar, die einen völlig neuen Markt schafft und bestehende, traditionelle Geschäftsmodelle, Dienstleistungen, Produkte oder Technologien ablöst und teilweise vollständig verdrängt. Das wohl bekannteste Beispiel eines disruptiven Produktes ist das erste iPhone von Apple, das den damals führenden Handyhersteller Nokia nachhaltig vom Handymarkt verdrängte.

Aber es existieren zahlreiche andere Beispiele von disruptiven Geschäftsmodellen, die von einem großen Teil der Bevölkerung genutzt werden, ohne dass die Disruption dahinter wahrgenommen wird.

Den Marktplatz kontrollieren

Eine Erfolgsstrategie ist es, einen Marktplatz zu schaffen und diesen anschließend zu kontrollieren. Firmen wie Amazon, Alibaba oder auch Apple mit ihrem App Store liegt dieses Geschäftsmodell zugrunde. Die beiden Unternehmen Alibaba und Amazon sind die global größten Einzelhändler, ohne eigene Waren zu besitzen. Am Anfang verkaufte Amazon nur Bücher über die eigene Plattform. Anschließend wurden Drittanbieter auf die Plattform geholt, um ein breites und individuelles Angebot für die Kunden zu schaffen. Dadurch entstand ein digitaler Kontrollpunkt zum Kunden, der etablierte Anbieter zu Zulieferern macht.

Ressourcen effizient ver-einen Daten aggregieren

Ein weiteres, disruptives Geschäftsmodell besteht darin, vorhandene Ressourcen effizient zu orchestrieren und dadurch einen großen Nutzen für die Kunden zu schaffen. Bekannte Beispiele dafür sind Uber, das größte Taxiunternehmen der Welt ohne eigene Fahrzeuge und airbnb, der größte Übernachtungsanbieter ohne eigene Immobilien. Auch hier liegt eine digitale Plattform zugrunde, die fremde Ressourcen, z. B. Fahrzeuge oder Wohnungen, bündelt und den Kunden zur Verfügung stellt. Daraus ergeben sich sowohl für die Anbieter als auch die Kunden auf der Plattform eine Win-Win-Situation. Die Anbieter können mit Hilfe vorhandener Ressourcen Geld verdienen und Kunden können vergleichsweise günstig Wegstrecken zurücklegen oder Unterkünfte mieten.

Bekannte Unternehmen wie Google, Facebook, Xing oder LinkedIn, nutzen ein weiteres, digitales Geschäftsmodell. Die Unternehmen bieten einen Großteil ihrer Dienste für den Endkunden kostenlos an. Durch die überlegenen Leistungen, z. B. kostenlose Navigation mit Google Maps, erhalten die Unternehmen Nutzerdaten, z. B. in Form von Bewegungsdaten (Google Maps) oder Suchanfragen, die interessant für andere Unternehmen sind. Durch die großflächige Aggregation und Auswertung von Nutzerdaten verfügen Unternehmen wie Google über großes Wissen ihrer Kunden und erlangen dadurch das Monopol über Kundenbedürfnisse. Dieses Wissen verkaufen sie an andere Unternehmen.

Der global größte Einzelhändler besitzt keine Waren.



Der größte Übernachtungsanbieter besitzt keine Immobilien.

Das weltweit größte Taxiunternehmen besitzt keine Fahrzeuge.



Das größte Medienunternehmen erstellt keine Inhalte.

Abbildung 1: Disruptive Geschäftsmodelle



Die vier W-Fragen

Um das eigene Geschäftsmodell weiterzuentwickeln, ist es wichtig, sich die richtigen Fragen zu stellen. Dazu gibt es vier zentrale Fragen, die das aktuell praktizierte Geschäftsmodell auf den Prüfstand stellen:

1. Wer sind unsere Zielkunden?

Diese Frage lässt sich in historisch gewachsenen Unternehmen manchmal gar nicht so einfach beantworten. Hier ein Auftrag für den Kunden, dort noch schnell ein Auftrag dazwischengeschoben – da verliert man schnell den Überblick über das eigentliche Kerngeschäft und die verschiedenen Kundensegmente. Dabei ist die Antwort auf diese Frage besonders wichtig, um den verschiedenen Kundenbedürfnissen gerecht zu werden.

Kennen Sie ihre verschiedenen Kunden und deren differenzierte Anforderungen? Bedienen Sie die unterschiedlichen Bedürfnisse? Hier setzt die zweite Frage an.

2. Was bieten wir unseren Kunden an?

Mit welchen Produkten reagieren Sie auf die Bedürfnisse ihrer Kunden? Wie unterscheiden sich die einzelnen Produkte und Dienstleistungen in Abhängigkeit des Kunden und woher kommen diese Unterscheidungen?

Vor allem im Softwarebereich entstehen oft Lösungen, bei denen die eigentlichen Anforderungen der Kunden unbekannt sind. Dadurch werden Softwarefunktionen entwickelt, die der Kunde gar nicht verlangt, am Ende aber mitbezahlt. Die Folge sind in der Regel mäßige Kundenbeziehungen und im schlimmsten Fall unzufriedene Kunden. Um das zu vermeiden, sollten die angebotenen Produkte auf die Kundengruppe abgestimmt sein und deren Anforderungen erfüllen. Dazu ist es notwendig, Kunden nach genau diesen Anforderungen zu fragen und die Erkenntnisse in die Entwicklung neuer Produkte einfließen zu lassen. Damit kommen wir zur dritten Frage.

3. Wie stellen wir unsere Leistung her?

Welche Schlüsselressourcen und Schlüsselpartner benötigen wir für die Herstellung unserer Produkte und Dienstleistungen? Wie gehen wir bei der Erstellung unserer Produkte vor? Hier gibt es verschiedene Ansätze von „Wir wissen schon, was unsere Kunden brauchen“ bis hin zu „Wir fragen unsere Kunden, was sie brauchen und machen genau das“. Der goldene Weg liegt irgendwo in der Mitte, da jeder Kunde andere Anforderungen hat. Die 70 - 80prozentige Überschneidung einer Kunden-

gruppe kann dabei eine gute Basis für Individualisierungen darstellen und so Massenproduktion und Losgröße 1 miteinander verknüpfen. Hier ist es ebenso wichtig zu wissen, von wem ich für die Erstellung meiner Leistung abhängig bin. Besteht meine Leistung aus einer digitalen Plattform, benötige ich IT-Fachkräfte und Programmierer, um mein Produkt erfolgreich anzubieten. Das Zusammenspiel aus Kunde, Produkt und Herstellung führt zur letzten Frage:

4. Wie wird der Wert erzielt?

Die letzte Frage zielt auf das Verhältnis von Einnahmen und Ausgaben. Welche finanziellen Mittel benötigt ein Unternehmen für Ressourcen, um die angebotene Leistung erstellen zu können? Worin liegt der eigentliche Wert des angebotenen Produktes für den Kunden? Im Fall von

Amazon liegt der zentrale Wert für den Endkunden, also die Käufer auf der Plattform, u. a. in der Bestellung aller möglichen Artikel über eine zentrale Plattform, Käuferschutz und schneller Lieferung. Diese Werte für den Kunden gilt es für die eigenen Produkte herauszuarbeiten, um sich von der Konkurrenz abzuheben und neue Geschäftsmodelle zu erarbeiten.

Aus der Kombination der drei Fragen „Wer?“, „Wie?“ und „Wert?“ mit dem zentralen „Was?“ resultieren die drei Kernstränge (Abbildung 2) eines Geschäftsmodells:

- Nutzenversprechen
- Wertschöpfungskette
- Ertragsmechanik.



Abbildung 2: Die vier W-Fragen¹

Business Model Canvas

Für die Beantwortung der angeführten Fragen und zur Analyse des eigenen Geschäftsmodells existieren verschiedene Möglichkeiten, u. a. das Business Model Canvas (BMC). Mit Hilfe des BMC lassen sich Geschäftsmodelle in kurzer Zeit übersichtlich darstellen und weiterentwickeln,

da es auf einer A4-Seite abgebildet werden kann. In Workshops erarbeiten Teams zunächst das aktuelle Geschäftsmodell. Als Grundlage dient die tabellarische Vorlage des BMC mit folgenden sechs Feldern (Abbildung 3):



Abbildung 3: Business Model Canvas²

Zusammengefasst sind die Vorteile dieser Methode:

- klarer Ordnungsrahmen des abstrakten Begriffs Geschäftsmodell
- einfacher Aufbau
- schnelle und produktive Zusammenarbeit in Teams
- Geschäftsmodell wird auf einer A4-Seite dargestellt
- Post-its bringen die Inhalte durch begrenzten Platz auf den Punkt
- Erkennen von Abhängigkeiten im Geschäftsmodell
- einheitliches Verständnis im Team über die Bedeutung der einzelnen Bestandteile.

Bei der Durchführung solcher Workshops empfehlen wir einen externen Moderator, der Ihr Geschäftsmodell nicht kennt. Unsere Erfahrungen zeigen, dass Unternehmen und ihre Mitarbeiter oft zu tief im Thema stecken und es dadurch schwerfällt, eine übergeordnete Sichtweise einzunehmen. Ein externer Moderator kann darauf achten, dass sich die Teilneh-

mer nicht im Detail verlieren und durch seine externe Sichtweise Fragen stellen, die das Unternehmen in jedem Falle weiterbringen und oft neue Blickwinkel ermöglichen, die anders nur sehr schwer zu erhalten sind.



Beispielszenario: Bäckerei

Der Gründer und Inhaber der Bäckerei Frisch besitzt fünf Filialen in einer großen Kreisstadt im ländlichen Raum. In Zeiten der Digitalisierung und zunehmender Konkurrenz durch Backwaren in Discountern überlegt Herr Frisch, wie er die Technologien der Digitalisierung für sich nutzen kann, um sein Angebot attraktiver für

seine Kunden zu gestalten und neue Kunden zu gewinnen. Zusammen mit anderen Teilnehmern wurde im Basis-Workshop „Neue Produkte und Dienste“ des Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Chemnitz zunächst das aktuelle Geschäftsmodell mittels BMC erarbeitet (Abbildung 4).

Schlüsselpartner	Schlüsselaktivitäten	Nutzenversprechen	Kundenbeziehungen	Kundensegmente
Rohstofflieferanten	Backen Distribution Verkauf	regionale Produkte, traditionelle Herstellung, qualitativ hochwertig	persönlich automatisierte Services	Kunden, die: - regionalbewusst - traditionsbewusst - gesundheitsbewusst - qualitätsbewusst sind
Servicetechniker	Schlüsselressourcen Rohstoffe, Maschinen Mitarbeiter Rezepte		Kanäle Läden Lieferung (Großhandel)	
Rezeptexperten				
Kostenstruktur Technik, Energie, Rohstoffe Mitarbeiter		Einnahmequellen Verkauf Produkte		

Abbildung 4: Business Model Canvas²

Aufbauend auf dem aktuellen Geschäftsmodell wurden verschiedene Ideen und Chancen für die Weiterentwicklung seiner Bäckerei erarbeitet, z. B. die Entwicklung einer App, mit der Kunden die Möglichkeit haben, schon vorher zu sehen, welche Produkte in welcher Filiale noch vorhanden sind. Dadurch können die Kunden ihre Wunschprodukte reser-

vieren und fahren nicht umsonst zur Filiale. Außerdem könnten die vorhandenen Kunden auch Produkte für Nachbarn und Freunde mitbringen, die es aus zeitlichen oder organisatorischen Gründen nicht in die eigenen Bäckereifilialen schaffen. Mit diesen Ideen wurde das aktuelle Geschäftsmodell erweitert (Abbildung 5).

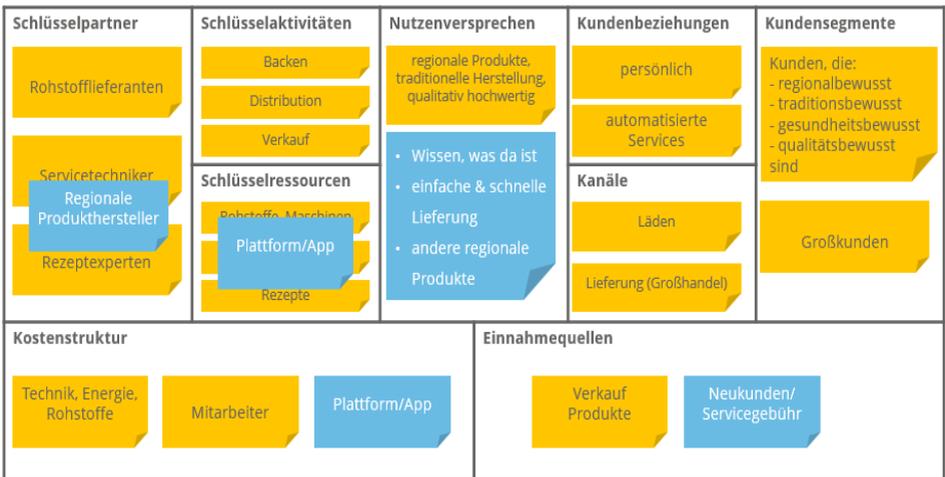


Abbildung 5 : BMC - erweitertes Geschäftsmodell Bäckerei

Durch das erweiterte Geschäftsmodell kann die Bäckerei ihren Kunden neue Mehrwerte bieten. Dadurch werden zum einen neue Kundengruppen erschlossen und zum anderen wird das bestehende Sortiment mit regionalen Produkten, z. B. Honig und Marmelade aus der Region, erweitert. Dadurch erhalten Kunden die Möglichkeit, gleich noch den Aufstrich auf die gekauften Backwaren in derselben regionalen Qualität zu erwerben. Über eine Servicege-

bühr für den Verkauf Bäckerei-fremder Produkte werden zudem zusätzliche Einnahmen generiert. Dafür wird den regionalen Anbietern gleichzeitig eine Plattform gegeben, die bei Erfolg weiter skaliert werden kann. Durch die Gewinnung von Neukunden lassen sich die Ausgaben für die Programmierung einer App und die dahinterliegende Datenbank relativ schnell ausgleichen. Zudem können die Ideen schnell und einfach prototypisch getestet werden, bevor die

eigentliche App programmiert werden muss. Hierbei empfehlen wir eine nutzerzentrierte Vorgehensweise. Im Nachgelesen „**Von der Idee zur App**“ erfahren Sie, wie man die Bedürfnisse der Kunden aufnimmt,

einfache Prototypen baut und mit den Kunden evaluiert. Dadurch wird eine hohe Gebrauchstauglichkeit der Software, aber auch anderer Services, sichergestellt.

Geschäftsmodelle finden

In der Literatur existieren eine Vielzahl von möglichen Geschäftsmodellen, die sich auf verschiedene Bereiche übertragen und anwenden lassen. Eine gute Übersicht bieten die 55 Geschäftsmodelle von Gassmann.³ Hier werden gängige Geschäftsmodelle, wie Add-on oder Pay-per-Use (Abbildung 5), einfach und bildlich erläutert. Dadurch lassen sich neue Ideen für die Weiterentwicklung des eigenen Geschäftsmodells gewinnen.

Die folgenden Schritte fassen das Nachgelesen kurz zusammen und können genutzt werden, um Ihr Geschäftsmodell weiterzuentwickeln und zukunftsfähig zu gestalten:

1. Workshop mit zentralen Akteuren im Unternehmen und externen Moderator planen
2. Aktuelles Geschäftsmodell mit Business Model Canvas analysieren
3. Kundensegmente und -nutzen identifizieren
4. Geschäftsmodell mit neuen Ideen erweitern und testen
5. Erfolgreiche Ideen umsetzen

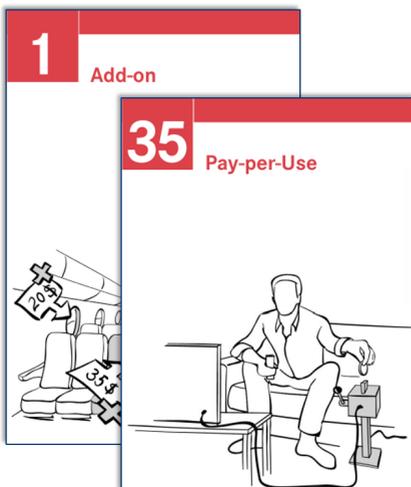


Abbildung 6: Geschäftsmodellbeispiele⁴

Anmerkungen

¹ Gassmann, O., Frankenberger, K., & Csik, M. (2013). The St. Gallen business model navigator.

² Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business model canvas. Self published. Last.

³ Gassmann, O., Frankenberger, K., & Csik, M. (2017). Geschäftsmodelle entwickeln: 55 innovative Konzepte mit dem St. Galler business model navigator. Carl Hanser Verlag GmbH Co KG.

⁴ Lead Innovation. Geschäftsmodellinnovation: Welche Methode ist die Richtige? online unter: <https://www.lead-innovation.com/blog/gesch%C3%A4ftsmodellinnovation-methode>, abgerufen am 28.06.2020.

Autoren

Dr. Michael Wächter leitet das Cluster Hybrid Societies an der Professur Arbeitswissenschaft und Innovationsmanagement der Technischen Universität Chemnitz. Im Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Chemnitz betreut er die Themen nutzerzentrierte Produkt- und Prozessgestaltung, moderne Arbeitswelten der Zukunft und die Gestaltung digitaler Geschäftsmodelle.

michael.waechter@betrieb-machen.de

Weitere Informationen

Das Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Chemnitz gehört zu Mittelstand-Digital. Mit Mittelstand-Digital unterstützt das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie die Digitalisierung in kleinen und mittleren Unternehmen und dem Handwerk.

Was ist 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

IMPRESSUM:

Herausgeber:

Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Chemnitz
Geschäftsstelle
c/o Technische Universität Chemnitz
Prof. Dr.-Ing. habil. Ralph Riedel
DE – 09107 Chemnitz
Tel: 0371 531 19935
Fax: 0371 531 819935
E-Mail: info@betrieb-machen.de
Web: www.betrieb-machen.de
www.kompetenzzentrum-chemnitz.digital

Redaktion & Gestaltung

Dr. Michael Wächter & Anikó Lessi

Bildnachweis Titel:

© Nikita Kachanovsky auf Unsplash