

Masterarbeit

**VORGEHENSMODELL ZUR
GESCHÄFTSMODELLENTWICKLUNG FÜR EIN
START-UP IM BEREICH DER DESIGN & UNIKAT
MÖBELHERSTELLUNG**

ausgeführt am



FACHHOCHSCHULE DER WIRTSCHAFT

Fachhochschul-Masterstudiengang
Innovationsmanagement

von

Florian Teubler, BSc.

1610318029

betreut und begutachtet von

DI Dr. Alexander Marchner

Graz, im November 2017

Florian Teubler, BSc.
.....

Unterschrift

EHRENWÖRTLICHE ERKLÄRUNG

Ich erkläre ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht benützt und die benutzten Quellen wörtlich zitiert sowie inhaltlich entnommene Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Florian Teubler, BSc.

Unterschrift

GLEICHHEITSGRUNDSATZ

Um den Lesefluss nicht durch eine ständige Nennung beider Geschlechter zu stören, wird in dieser Arbeit ausschließlich die männliche Form verwendet. Dies impliziert aber immer auch die weibliche Form.

DANKSAGUNG

An dieser Stelle möchte ich mich bei all jenen bedanken, die mich unterstützt haben, diese Masterarbeit erfolgreich umzusetzen, denn dies erfordert nicht nur persönliche Motivation, sondern auch Unterstützung von vielen Seiten:

An erster Stelle danke ich Aaron Schrammel und Julian Straub dafür, dass sie es mir ermöglicht haben, meine Masterarbeit über ihr Projekt zu verfassen und mich dabei auch tatkräftig unterstützt haben, sowie für ihre gelieferten Inputs in den Workshops.

Herrn DI Dr. Alexander Marchner, danke ich für die Betreuung dieser Arbeit und dass er mir mit wertvollen Tipps zur Seite stand und ein offenes Ohr hatte.

Des Weiteren danke ich meinen Interviewpartnern, mit denen ich spannende und persönliche Gespräche führen konnte und deren Erfahrungen und Gedanken mir bei der Überarbeitung und Reflexion sehr weitergeholfen haben.

Abschließend danke ich meiner Familie und meinen Freunden, die mich bei der Erstellung dieser Masterarbeit unterstützt und ermutigt haben und mich bei der Fertigstellung dieser Arbeit stets vorangetrieben haben.

KURZFASSUNG

Start-Ups sind zu Beginn ihres Unternehmenslebenszyklus vielen Unsicherheiten und Schwierigkeiten ausgesetzt und haben es schwer am Markt zu überleben. Oftmals ist ein fehlendes profitables Geschäftsmodell der Grund dafür, weil sich die Gründer wenig mit diesem Themenbereich auseinandersetzen, da ihnen ein hilfreicher Leitfaden zur Erstellung fehlt.

Diese Arbeit hat als Ziel einen solchen Leitfaden bzw. eine solche Checkliste am Beispiel eines Start-Up im Bereich der Design- und Unikat Möbelherstellung zu entwickeln, die auf einer tiefgreifenden Analyse von Geschäftsmodellen basiert und die Schwierigkeiten, die Unternehmen zu Beginn ihres Lebens haben, miteinbezieht. Auf Basis der Literaturrecherche wurde ein Vorgehensmodell entwickelt, das für Gründer zu Beginn mit Hilfe eines Leitfadens und Fragenkatalog eine Orientierungsmöglichkeit sein soll und einen ersten guten Überblick der zukünftigen Unternehmenssinnensicht als auch der Unternehmensumwelt liefert, um anschließend das zukünftige Geschäftsmodell aus den verschiedenen Analysen ableiten zu können. Diese Variante des Modells wurde mit Experteninterviews validiert und anschließend überarbeitet, um es an die Erfahrungen aus der Praxis anzupassen und weitere relevante Themen miteinzubeziehen. Eine Marktumfrage sowie die Erarbeitung von Geschäftsmodellen in Workshops brachten weitere Erkenntnisse für das zukünftige Geschäftsmodell des Start-Ups und lieferten zusätzlichen Input bei der Vorbereitung für den Schritt in die Selbständigkeit.

ABSTRACT

Start-up companies are confronted with many problems when they first go to a market and have troubles being profitable. They are in a very precarious phase of the company lifecycle and have a high risk of failure. Often the lack of a business model or a poorly considered one is the reason for this.

The aim of this thesis is to set up a process model for start-ups to develop a business model which will successfully market the business.

Firstly, problems of start-up companies and how a business model can be developed are examined. In addition, Desktop research identifies a baseline for different business model approaches and essential elements. Finally, analysing the components of different approaches of business models and matching them with each other provides a first process model.

Interviews with executive consultants and entrepreneurs resulted in an adjusted process model and a list of questions which have to be answered to develop a complete business model. Using the revised process model in a workshop, a market able business model and different variations were developed. They enable the founders to carry on with the founding of their company.

The outcome of this thesis is a workable process model for setting up business models for start-up companies, which has been validated by practical experienced consultants. It compares all essential components regarding business models and takes the problems of start-ups into consideration.

INHALTSVERZEICHNIS

1	Einleitung	1
1.1	Ausgangssituation & Problemstellung	1
1.2	Zielsetzung & Forschungsfragen	2
1.3	Aufbau der Arbeit	3
2	Start-Ups	5
2.1	Definition und Abgrenzung	5
2.2	Entrepreneurship	6
2.3	Gründungsmotivation und wirtschaftliche Bedeutung	8
2.4	Schwierigkeiten von Start-Ups	9
3	Geschäftsmodelle	11
3.1	Definition	11
3.2	Nutzen	13
3.3	Bestandteile und Ansätze zur Darstellung von Geschäftsmodellen	14
3.3.1	Ansatz von Bieger und Reinhold	15
3.3.2	Ansatz von Alt und Zimmermann	20
3.3.3	Ansatz von Amit und Zott	21
3.3.4	Ansatz von Osterwalder und Pigneur	23
3.3.5	Ansatz von Wirtz	28
3.3.6	Ansatz von Magretta	30
3.3.7	Ansatz von Stähler	31
3.4	Methoden zur Entwicklung von Geschäftsmodellen	32
3.4.1	Entwicklungsmodell nach Osterwalder und Pigneur	32
3.4.2	Entwicklungsmodell nach Schallmo	34
3.5	Business Modell Innovation	36
3.5.1	Abgrenzung Innovation	36
3.5.2	Definition Geschäftsmodellinnovation	37
3.5.3	Kategorisierung der Geschäftsmodellinnovation	38
3.6	Erkenntnisse in Bezug auf die Ziele der Arbeit	40
4	Verwendbare Instrumente bei der Entwicklung von Geschäftsmodellen	41
4.1	Ressourcenanalyse	41
4.2	Wertkettenanalyse	42
4.3	Kernkompetenzanalyse	44
4.4	Umweltanalyse	46
4.5	Branchenstrukturanalyse	47
4.6	Konkurrenzanalyse	49
4.7	SWOT-Analyse	50
4.8	Marktanalyse	51
4.9	Customer Empathy Map	52
4.10	KANO Modell	54

4.11	Value Disciplines	55
4.12	Best Practice.....	56
4.13	Muster der Geschäftsmodellinnovation	57
4.13.1	Add-On.....	57
4.13.2	Trash-to-Cash	58
4.13.3	Ultimate Luxury	58
4.13.4	Barter	59
4.13.5	Direct Selling.....	59
4.13.6	Solution Provider	59
4.13.7	Ingredient Branding	60
4.14	Erkenntnisse in Bezug auf die Ziele der Arbeit.....	60
5	Vorgehensmodell zur Geschäftsmodellentwicklung.....	61
5.1	Vorgehen bei der Entwicklung	61
5.2	Bestandteile und Funktionsweise des Modells	63
5.3	Fragenkatalog zur Verwendung.....	69
6	Experteninterviews.....	76
6.1	Vorgehensweise	76
6.2	Auswertung der Experteninterviews	78
6.3	Auswertung der Unternehmergespräche.....	90
6.4	Interpretation der Ergebnisse und Überarbeitung des Vorgehensmodells.....	91
7	Markt der Design & Unikat Güter	94
7.1	Definition und Abgrenzung	94
7.2	Marktforschung	95
7.2.1	Fragebogen zur Umfrage.....	96
7.2.2	Ergebnisse der Umfrage und Interpretation.....	98
7.2.3	Ableiten von potentiellen Käufern aus den Umfrageergebnissen.....	103
7.3	Analyse von möglichen Mitbewerbern und Best-Practise Unternehmen.....	105
8	Workshops	109
8.1	Inhalt und Aufbereitung.....	109
8.2	Durchführung und Ergebnisse	109
8.2.1	Markt / Kunde / Wertangebot.....	109
8.2.2	Netzwerk und zukünftiges Umfeld	110
8.2.3	Unternehmen	112
8.2.4	Positionierung	112
8.2.5	Erlösmodell	113
8.2.6	Geschäftsmodell	115
9	Resümee der Arbeit und Ausblick.....	118
	Literaturverzeichnis	119
	Abbildungsverzeichnis.....	126
	Tabellenverzeichnis.....	128
	Abkürzungsverzeichnis	129
	Anhangsinhaltsverzeichnis.....	130

1 EINLEITUNG

Im folgenden Kapitel werden zu Beginn die Ausgangssituation sowie die Problemstellung der Masterarbeit behandelt, ebenso werden die Ziele erläutert und die daraus resultierenden Forschungsfragen abgeleitet. Abschließend wird der Aufbau dieser vorliegenden Arbeit mit dem Graphischen Bezugsrahmen bzw. Untersuchungsdesign dargestellt.

1.1 Ausgangssituation & Problemstellung

Für angehende Unternehmen und Personen, welche die Gründung eines Unternehmens anstreben, sind neben der richtigen Idee auch schon die Schritte vor der Gründung wichtig. Durch eine gewissenhafte Vorbereitung und ein gutes Verständnis über Kunden, Markt, Lieferanten etc. kann eine Grundlage geschaffen werden um sich ein erfolgreiches Geschäftsmodell zurechtzulegen. Die Wahl und Entwicklung des passenden Geschäftsmodells ist in der heutigen Zeit einer der wichtigsten Einflussfaktoren für den Unternehmenserfolg.

Die in dieser Masterarbeit behandelte Situation befasst sich mit zwei jungen Studenten, die sich in ihrer Freizeit mit dem Design und der Herstellung von Unikat-Möbelstücken beschäftigen und sich in diese Richtung auch zur Gründung entwickeln wollen. Neben dem Studium stellten sie diese individuellen Möbelstücke, zurzeit hauptsächlich Tische und Regale aus Baumwurzeln oder alten Weinfässern, zu Beginn nur für den Eigengebrauch, her. Die Herstellung erfolgt in reiner Handarbeit und durch die Kombination von Recyclingmaterial (Holz) mit Stahl und Glas werden daraus rustikale Gegenstände mit modernen Touch, wobei die Verwendung von alten Baumwurzeln aus jedem Stück ein Unikat und einen „Hingucker“ macht. Im familiären Umfeld und auch im Freundeskreis hat sich mit der Zeit ein großes, weiterwachsendes Interesse an diesen Einrichtungsgegenständen entwickelt wodurch auch schon weitere Möbelstücke hergestellt und auch an den Mann gebracht werden konnten. Durch Mundpropaganda und durch die zur „Schau Stellung“ und Verwendung der Möbel bei den bisherigen „Kunden“ im Familien- und Bekanntenkreis konnten weitere zusätzliche Interessenten gefunden werden, die sich für solche Möbelstücke interessieren und auch abnehmen würden sowie teilweise schon Aufträge erteilt haben.

Auf Grund dieser Tatsache wurde den beiden Studierenden immer öfters der Gedanke bewusst, sich selbständig zu machen, und sie entschlossen sich, sich stärker mit dem Themengebiet der Gründung auseinanderzusetzen, da sie im potentiellen Absatz und der Möglichkeit ihr Hobby zum Beruf zu machen ihre Motivation für die Gründung haben. Jedoch mussten sie feststellen, dass das Aufsetzen und Entwickeln eines Geschäftsmodells für ihre Geschäftsidee ein fundiertes Wissen, nicht nur über Geschäftsmodelle an sich, sondern auch über diverse Einflussfaktoren, die auf das Unternehmen einwirken, erfordert. Das alleinige Vorhandensein von wirtschaftlichem Grundwissen ist nicht genug, denn es sind verschiedene Modelle anzuwenden um sich mit den verschiedenen wichtigen Einflussfaktoren auf das Geschäftsmodell auseinanderzusetzen.

Da es im angestrebten Markt der beiden potentiellen Unternehmer viele kleine Unternehmen gibt, ist es notwendig sich mit dem Geschäftsmodell von der Konkurrenz abzuheben wobei nicht nur diese, sondern auch die Kunden verstanden werden müssen, um ihren Anforderungen gerecht zu werden.

Durch die vielen Faktoren, die berücksichtigt werden müssen, ist es für viele Gründer oftmals schwer alles zu bedenken und den Überblick zu wahren. Sie fühlen sich unsicher bezüglich der Vorgehensweise bei der Entwicklung des Geschäftsmodells für ihre Idee bzw. Unternehmen und den daraus entstehenden Folgen.

1.2 Zielsetzung & Forschungsfragen

Mittels dieser Arbeit soll eine Art Leitfaden zur Unterstützung geboten werden, der es, nicht nur den beiden Studenten, sondern auch anderen gründungswilligen Personen erleichtern soll, sich mit dem Prozess der Entwicklung eines Geschäftsmodells auseinanderzusetzen und ein Geschäftsmodell für die Geschäftsidee, sowie die anschließende Gründung zu schaffen. Es soll verständlich dargestellt werden welche Schritte bei der Entwicklung zu berücksichtigen sind, worauf besonders viel Wert gelegt werden soll und welche Tools bei der Entwicklung hilfreich sind, die einzelnen Unterpunkte zu eruieren und für das Geschäftsmodell in Verbindung zu setzen.

Die Aufgabe des ersten Teils dieser Arbeit soll es sein, neben der Behandlung der theoretischen Grundlagen, wie dem grundlegenden Verständnis der Probleme von Start-Ups und auch der unterschiedlichen Ansätze von Geschäftsmodellen, ein allgemeines Vorgehensmodell zur Entwicklung eines Geschäftsmodelles für Start-Ups zu erstellen. Wobei hier ebenfalls schon die verwendeten Tools im Entwicklungsprozess für Geschäftsmodelle ausgewählt sowie näher betrachtet und erklärt werden sollen.

Im praktischen Teil wird anschließend das erstellte Vorgehensmodell durch Experteninterviews validiert, um einen externen Blick darauf zu erhalten und mögliche Änderungen und Anpassungen am Vorgehensmodell vornehmen zu können. Des Weiteren werden Best-Practise Unternehmen im Zielmarkt festgelegt, analysiert sowie mittels einer Markt- und Kundenanalyse die Basis für ein späteres mögliches Geschäftsmodell abgeleitet. In weiterer Folge soll dann ein Geschäftsmodell für ein Start-Up in Bereich der Design & Unikat Möbelherstellung in Österreich in Form eines Workshops mit den Gründern erarbeitet werden, das für das angehende Unternehmen verwendet werden kann.

Auf Basis der Zielsetzung sind folgende zentrale Forschungsfragen, jeweils für den theoretischen als auch praktischen Teil der Arbeit, abzuleiten:

Theorie:

- Wie kann ein Vorgehensmodell zur Geschäftsmodell-Entwicklung für Start-Ups aussehen?
- Welcher Analyse- und Darstellungsansatz für ein Geschäftsmodell ist dafür am Besten geeignet?

Praxis:

- Welche Besonderheiten aus der Branche der Design & Unikat Güter, sowie des angestrebten Marktes müssen bei Entwicklung eines Geschäftsmodells berücksichtigt werden?
- Wie kann ein Geschäftsmodell für ein angehendes Unternehmen im Markt der Design & Unikat Möbelherstellung in Österreich gestaltet werden?

1.3 Aufbau der Arbeit

Diese Masterarbeit gliedert sich in zwei große Hauptbestandteile. Die Kapitel 2 bis 5 befassen sich einerseits mit den theoretischen Grundlagen zu Start-Ups, der Unternehmensgründung und Geschäftsmodellen. Andererseits mit der Überleitung in ein Vorgehensmodell. In den Kapiteln 6 bis 9 soll das Modell validiert und daraus ein markttaugliches Geschäftsmodell für das angehende Unternehmen erarbeitet werden.

Die Abbildung 1 zeigt den graphischen Bezugsrahmen zum theoretischen wie auch praktischen Part. In Kapitel 2 wird auf Start-Ups und Neugründungen von Unternehmen eingegangen, wobei sich hier der Fokus auf deren Bedeutung und Schwierigkeiten bei Einstieg in den Markt legt. Kapitel 3 befasst sich mit den unterschiedlichen Ansätzen von Geschäftsmodellen und deren Entwicklung sowie der Business Model Innovation.

Die später verwendenden Analyse Tools, für das Vorgehensmodell und die Marktforschung, werden in Kapitel 4 beschrieben um eine Basis für die Abschnitte 4 und 7 zu schaffen, wo das Vorgehensmodell gebildet, sowie später der Zielmarkt abgegrenzt und auch verwendete Geschäftsmodelle analysiert werden sollen. Als Abschluss des Theorieteils werden die Grundlagen in ein Vorgehensmodell übergeleitet (Kapitel 5), das die einzelnen Schritte beinhaltet, wie bei der Entwicklung eines Geschäftsmodells vorgegangen werden kann.

Im zweiten Teil des graphischen Bezugsrahmens ist ersichtlich, dass der Praxisteil zu Beginn im Kapitel 6 eine Validierung des zuvor erstellten Vorgehensmodells mittels Experteninterviews beinhaltet. In Abschnitt 6 (zweiter Teil des Kapitel 6) sollen diese Erkenntnisse aus den vorangegangenen Experteninterviews in das Vorgehensmodell eingearbeitet sowie das Modell überarbeitet werden. Anschließend wird eine Marktabgrenzung vorgenommen und eine Marktforschung durchgeführt, die sich mit der Analyse der Kundenschicht befasst. Des Weiteren werden mögliche Mitbewerber ausgewählt, genauer betrachtet und schließlich Best-Practise Unternehmen aufgezeigt.

In Kapitel 8 sollen diese Erkenntnisse in die Inhalte eines Workshops einfließen, dieser aufbereitet und die Durchführung dokumentiert werden. Bei diesem Workshop soll ein marktfähiges Geschäftsmodell zusammen mit den Gründern erarbeitet werden, auf Basis des Vorgehensmodells sowie der erarbeiteten Informationen aus dem Kapitel Markt. Den Abschluss dieser Arbeit bildet Kapitel 9 in dem ein Resümee gezogen wird über die einzelnen Schritte und Ergebnisse, sowie ein Ausblick über das angehende Unternehmen gegeben wird.

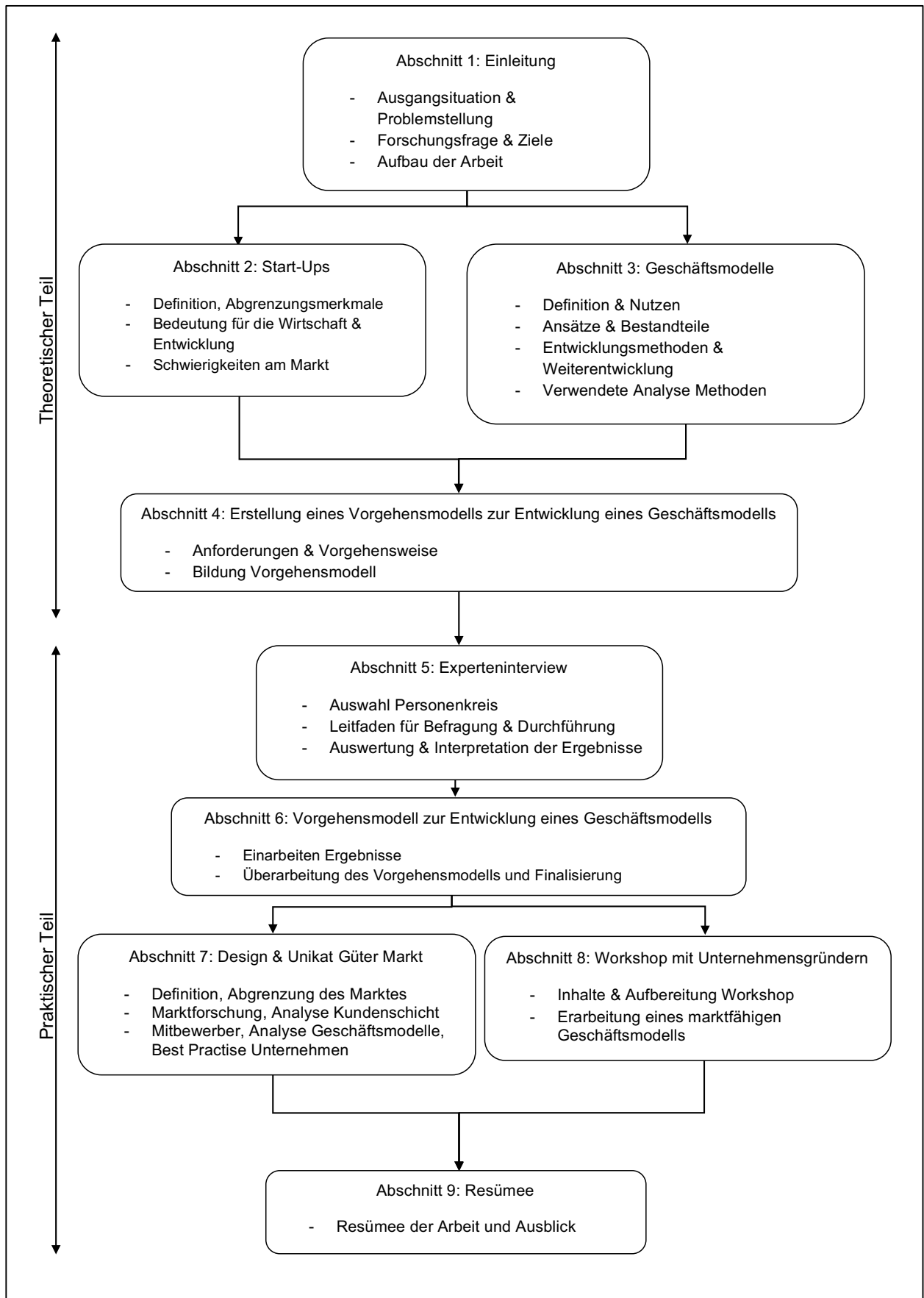


Abb. 1: Graphischer Bezugsrahmen, Quelle: eigene Darstellung.

2 START-UPS

In diesem Kapitel wird ein Überblick über den Begriff der Start-Ups gegeben und eine mögliche Definition erläutert. Ebenso werden die Wichtigkeit dieser Unternehmen für die Wirtschaft und auch die Schwierigkeiten, mit denen sie zu kämpfen haben, betrachtet. Aus dieser Betrachtung sind verschiedene Eigenschaften von Start-Ups abzuleiten, die nachfolgend bei Entwicklung des Vorgehensmodells berücksichtigt werden.

2.1 Definition und Abgrenzung

Start-Ups befinden sich am Anfang des allgemeinen Unternehmenslebenszyklus und lassen sich nach Schramm und Carstens als „junge, noch nicht etablierte Unternehmen, die noch kein nachhaltiges Geschäftsmodell besitzen“ definieren.¹

Der Lebenszyklus von Unternehmen gliedert sich grob in drei Bereiche:

- Die Gründungsphase,
- die Wachstumsphase,
- und die Übernahmephase.²

Werden Unternehmen an Hand dieser Entwicklungsstufen betrachtet, sind drei große Finanzierungsphasen, von der ersten Marktanalyse bis hin zum Börsengang oder Auflösung des Unternehmens, erkennbar: die Early, Expansion und Late Stage. In der Early Stage befindet sich das Unternehmen vor der Gründung bzw. bei den Gründungsaktivitäten; sie endet mit der Markteinführung der Produkte. Das Hauptaugenmerk der Gründer bezieht sich je nach Stadium der Entwicklung auf das Entwickeln der Idee, Prüfen der Realisierbarkeit, Produktentwicklung sowie den Vertrieb. Kailer/Weiß sehen in dieser Early Stage die „Start-up Phase“ als einen Teilbereich an, in dem sich das Unternehmen in Gründung befindet bzw. die Gründer diesen Schritt vor kurzer Zeit gewagt haben.³

Aus dieser Phase lassen sich einige markante Merkmale von Start-Ups ableiten. Es handelt sich um sehr junge Unternehmen, die noch nicht auf Erfahrungen aus der Vergangenheit zurückgreifen können, mit Ungewissheit und einem hohen Risiko für die Zukunft konfrontiert sind und auch nur eine sehr geringe bzw. noch gar keine Marktposition einnehmen. Des Weiteren besteht das Unternehmen aus einer oder einigen wenigen Personen; aus dem Gründer bzw. dem Gründerteam; womit der beteiligte Personenkreis überschaubar bleibt und sich in den meisten Fällen vor der Gründung schon persönlich kannte. Der wichtigste Punkt ist jedoch das Bewerkstelligen des unternehmerischen Handelns mit einer allgemein geringen Verfügbarkeit von Ressourcen.⁴

¹ Schramm, D./Carstens, J. (2014), S. 11.

² Vgl. Pott, O./Pott, A. (2015), S. 236ff.

³ Vgl. Kailer, N./Weiß G. (2014), S. 74f.

⁴ Vgl. Vetter, M. (2011), S. 63f.

Ebenfalls ist die Geschwindigkeit der Entwicklung im angehenden Unternehmen sehr hoch, da es mit vielen Veränderungen, auch auf den angestrebten Märkten, konfrontiert ist.⁵ Um mit all diesen Einflüssen dennoch bestehen zu können ist es für junge Unternehmen extrem wichtig zu wachsen und es ergibt sich daraus eine Wachstumsorientierung um sich den wandelnden Anforderungen anzupassen.⁶

2.2 Entrepreneurship

In Bezug auf Start-Ups wird oft der Begriff Entrepreneurship verwendet. Der aus dem Französischen stammende Begriff „entreprendre“ mit der Bedeutung „unternehmen“ bezieht sich im deutschen und auch englischen Sprachgebrauch vor allem auf das Unternehmertum, das unternehmerische Handeln.⁷ In der Betriebswirtschaft gilt Entrepreneurship mittlerweile als eigenständige Disziplin und befasst sich mit der Gründung von Unternehmen.⁸

Entrepreneurship lässt sich schwer definieren, da von Anfang an versucht wurde, verschiedene Faktoren mit zu berücksichtigen. Es waren vor allem der Unternehmer, an sich als Person, mit seinem unternehmerischen Handeln und das Bestehen von gewinnbringenden Geschäftsmöglichkeiten am Markt. Da der Unternehmer allein nicht für den Begriff Entrepreneurship stehen kann, wird Entrepreneurship nach Fueglistaller et al. als „Prozess der Identifikation und Umsetzung von neuen unternehmerischen Gelegenheiten in marktfähige Produkte und Dienstleistungen“ definiert.⁹ Entrepreneurship kann als das Vorhandensein und Zusammenwirken von fünf essentiellen Komponenten dargestellt werden, wie in Abbildung 2 (nächste Seite) dargestellt.

Im Zentrum steht der Unternehmer, welcher die anderen Faktoren der unternehmerischen Gegebenheit, der Ressourcen und der Organisation beeinflusst bzw. der Umwelt nutzt. Er erkennt aktiv die unternehmerische Gelegenheit, eine Situation, die sich als gewinnbringend erweisen kann, und baut eine Organisation auf, die durch effizienten Einsatz von Ressourcen einen Mehrwert schafft. Die Person, die hier als Unternehmer bezeichnet wird, sollte verschiedene wichtige Eigenschaften aufweisen um dies auch langfristig umzusetzen.¹⁰ Die Basis hierfür bildet allerdings eine gewisse Wachsamkeit, welche den Unternehmer befähigt eine unternehmerische Gelegenheit zu erkennen, durch sein gesteigertes Bewusstsein über die Marktteilnehmer, die Preise als auch über In- und Outputs. Als unternehmerische Situation wird die Möglichkeit gesehen, in der ein Produkt oder eine Dienstleistung für mehr als die verursachten Kosten am Markt verkauft werden kann.¹¹

⁵ Vgl. Kühnapfel, J. (2015), S. 2.

⁶ Vgl. Brinkmann, D. (2009) S. 26.

⁷ Vgl. Fueglistaller, U., et al. (2015), S. 5.

⁸ Vgl. Pott, O./Pott, A. (2015), S. 3.

⁹ Fueglistaller, U., et al. (2015), S. 7.

¹⁰ Vgl. Fueglistaller, U., et al. (2015), S. 7.

¹¹ Vgl. Kirzner, I. (1997), S. 62.

Solch eine Gelegenheit wird nicht von jedem Unternehmer gleichermaßen erkannt, da teilweise zusätzliche Inputs dazu notwendig sind, wie z. B. die Identifizierung von versteckten Kundenbedürfnissen.¹²

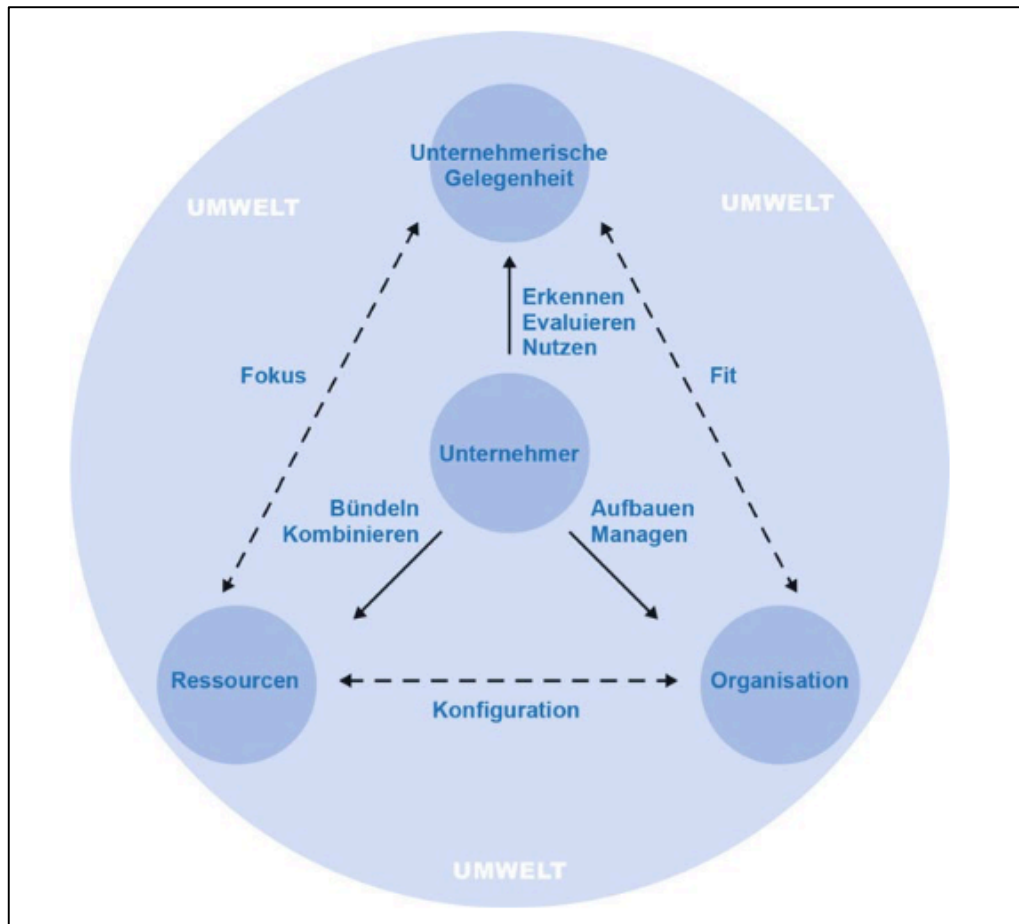


Abb. 2: Die Schlüsselemente von Entrepreneurship, Quelle: Fueglistaller, U. et al. (2015) S. 8.

Nur die erkannte Möglichkeit allein reicht zu einer gewinnbringenden Umsetzung nicht aus, es müssen Ressourcen im Rahmen von Organisationen eingesetzt werden, um dies zu erreichen. Ressourcen lassen sich in finanzielle, technologische, physische, menschliche, organisatorische und soziale Arten einteilen. Der Unternehmer hat die Aufgabe, die ihm zur Verfügung stehenden Ressourcen richtig zu bündeln und auf die unternehmerische Gelegenheit ausgerichtet einzusetzen, wobei ihm die jeweilige gewählte Organisationsform dabei unterstützt. Das Zusammenspiel dieser einzelnen Komponenten eines Unternehmens wird durch die Umwelt beeinflusst bzw. beeinflusst diese. Diese Wechselwirkungen können auf zwei Ebenen eingegrenzt werden: die Gesellschaftliche und die Regionale. In der Gesellschaft spielen vor allem Normen, Werte und die grundsätzliche Einstellung der Bevölkerung eine Rolle sowie staatliche Regulatoren.¹³ Regional bezieht sich hier auf die Branche, in der sich das Unternehmen befindet; welche und wie viele Konkurrenten sind am Markt vertreten und in welcher Beziehung stehen sie zum eigenen

¹² Vgl. Fueglistaller, U., et al. (2015), S. 14.

¹³ Vgl. Fueglistaller, U., et al. (2015), S. 11ff.

Unternehmen. Die jeweilige regionale Situation beeinflusst die anderen Schlüsselemente sehr stark, da durch eine hohe Konkurrenzdicke einerseits gutes Personal als auch eine hohe Verfügbarkeit an Wissen vorhanden ist, andererseits ein intensiver Wettbewerb um Mitarbeiter und Kunden stattfindet.¹⁴

Entrepreneurship kann als Prozess dargestellt werden, durch den eine unternehmerische Gelegenheit erkannt, bewertet und anschließend auch genutzt werden kann. Der Fokus liegt hier auf der richtigen Bewertung bzw. Interpretation der erkannten unternehmerischen Gelegenheit. Persönliche Einstellungen des Unternehmers, wie z. B. erworbene Vorkenntnisse durch Erfahrungen oder auch die generelle Bereitschaft Risiken einzugehen oder sie zu vermeiden, spielen eine Rolle bei der Analyse der Situation. Als Nutzung der Gelegenheit muss jedoch nicht nur die Neugründung eines Unternehmens gesehen werden, sondern auch eine Änderung der strategischen Ausrichtung von bestehenden Unternehmen stellt eine Nutzung dar.¹⁵

2.3 Gründungsmotivation und wirtschaftliche Bedeutung

Die Gründe die den Unternehmer antreiben seine Gedanken in die Tat umzusetzen und selbständig zu werden bzw. zu gründen können sehr unterschiedlich sein. Es kann eine Einteilung zwischen persönlichen Motiven sowie finanzieller Motivation getroffen werden. Zu den persönlichen Motiven lassen sich unter anderem sein eigener Chef und unabhängig sein zu wollen sowie auch die Möglichkeit ein Unternehmen führen zu können hinzuzählen. Auch die Arbeitslosigkeit führt Viele zur Selbständigkeit, da ihre Risikoeinstellung oft geringer ist, da sie von sich selbst sagen, dass sie nichts zu verlieren hätten. Der Freude am Umgang mit dem Risiko an sich, darf ebenfalls als Motivation zur Gründung gesehen werden. Ein finanzielles Motiv ist, sich ein zweites Standbein, zusätzlich zum Beruf oder in der Pensionierung, aufbauen zu wollen. Gute Gewinnaussichten auf Grund des angebotenen Produktes bzw. der Dienstleistung können der letzte ausschlaggebende Motivationsschub sein. Ein anderes Bild lässt sich an den Universitäten erkennen, wo Studenten gute Ideen haben bzw. entwickeln und durch ihre Professoren zur Gründung motiviert und oft dann auch weiter unterstützt werden.¹⁶

Die Motive zur Unternehmensgründung in Österreich sind laut Statistik Austria vor allem eine neue Herausforderung, die Verbindung von Privatleben und Beruf bzw. das Hobby zum Beruf zu machen oder eine unbefriedigende bestehende Arbeitssituation. Ein neues Produkt bzw. eine Dienstleistung spielen eine nicht übermäßig bedeutende Rolle bei der Entscheidung zur Gründung.¹⁷

Die Volkswirtschaft wird natürlich durch die Neugründungen positiv beeinflusst, denn es werden die bestehenden und auch schon größeren Unternehmen einem gewissen Wettbewerbsdruck ausgesetzt. Dadurch sind diese in der Pflicht ihre Produkte ständig weiter zu entwickeln, deren Qualität zu verbessern und ihre eigene Effizienz zu steigern um zu überleben. Aber Start-Ups stehen nicht nur im direkten Konkurrenzkampf mit bestehenden Unternehmen, sondern erweitern auch die „wirtschaftliche Landkarte“,

¹⁴ Vgl. Fueglistaller, U., et al. (2015), S. 13.

¹⁵ Vgl. Fueglistaller, U., et al. (2015), S. 14.

¹⁶ Vgl. Ofianka, R. et al. (2015) S. 55ff, sowie Barth, S. (1995) S. 68, sowie Kollmann, T. (2003) S. 177.

¹⁷ Vgl. Statistik Austria (2007): Bedingungen der Unternehmensgründung, Onlinequelle [30.03.2017].

indem sie sich in Nischen positionieren und neue innovative Produkte auf den Markt bringen und stehen auch untereinander in starkem Wettbewerb. Jedoch bedeutet eine hohe Neugründungsrate nicht, dass es immer mehr und mehr (junge) Unternehmen gibt, denn durch den hohen Druck, der auf ihnen lastet, überleben viele Unternehmen, aus den unterschiedlichsten Gründen, die ersten Jahre nicht und müssen wieder schließen was eine sehr starke Änderungsrate bei den am Markt befindlichen Unternehmen bewirkt.¹⁸ Ob durch viele Neugründungen auch ein positiver Effekt auf die Beschäftigung ersichtlich ist, ist umstritten. Einerseits bringt die große Zahl an jungen Unternehmen viele neue Arbeitsplätze, die jedoch auch von nur kurzer Dauer sein können. Wichtig ist es hier für Gründungsunternehmen wirklich nur Neugründungen zu sehen, da Um- oder Ausgründungen von bestehenden Unternehmen kaum bis gar keine Auswirkungen auf die Arbeitsplatzsituation haben. Nach Egelin sind die Arbeitsplatzeffekte regional am stärksten, je mehr Wertschöpfung generiert wird, da auch die Nachfrage dadurch steigen wird, was sich wiederum auf die Arbeitsplätze auswirkt.¹⁹

Junge Unternehmen haben, ebenfalls wie die Großunternehmen, auch eine ethische Bedeutung in der Wirtschaft, indem sie durch ihre Aktivitäten die Zukunft der Gesellschaft mit beeinflussen. Start-Ups sollen durch ihre Handlungen kein negatives Bild auf den Unternehmer werfen, um so auch nachfolgenden Gründern mit ihren Unternehmen eine langfristige Unternehmenssicherung zu ermöglichen. Durch die anhaltende „Gründungswelle“ und durch den Transport dieses Themas in die Gesellschaft werden immer mehr Personen angeregt sich selbständig zu machen und tragen damit weiter zur Entwicklung der Wirtschaft bei.²⁰

2.4 Schwierigkeiten von Start-Ups

Gerade neu gegründete Unternehmen sehen sich mit einer Vielzahl von Problemen und Schwierigkeiten konfrontiert. Es ist oft ein Überleben des Unternehmens von einem auf den anderen Tag. Ein von Fueglistaller et al. genanntes Schlüsselement von Entrepreneurship sind die Ressourcen: bei jungen Unternehmen geht es nicht darum die Beste einzusetzen, sondern überhaupt Ressourcen zu haben um damit arbeiten zu können.²¹

Die Unternehmen müssen mit ihren knappen zur Verfügung stehenden Ressourcen ihre Produkte bewerben und auf den Markt bringen, was als Hindernis gesehen werden kann. Eine große Rolle spielen die geringen finanziellen Mittel, denn vor allem am Beginn ist viel Geld notwendig um die ersten Ausgaben zu decken. Da Start-Ups bei Banken selten eine Finanzierung in Form eines Kredites bekommen sind viele auf ihr Eigenkapital bzw. andere dritte Geldgeber angewiesen. Durch geringes Kapital sind die Unternehmen in der Produktion eingeschränkt und können nur wenige Produkte herstellen, was sich wiederum in höheren Stückkosten und auch einer geringeren Produktverfügbarkeit mit höherem Preis am

¹⁸ Vgl. Egelin, J. (2000), S. 6ff.

¹⁹ Vgl. Egelin, J. (2000), S. 16f.

²⁰ Vgl. Tokarski, K. (2009), S. 247ff.

²¹ Vgl. Vetter, M. (2011), S. 67.

Markt bemerkbar macht.²² Da ebenfalls noch keine gefestigte Marktposition vorhanden ist, wird auch in die Produkte, von der Kundenseite aus, wenig Vertrauen geschenkt und das Unternehmen muss genau über deren Bedürfnisse Bescheid wissen, damit sie diese nicht verfehlen. Auch die Zusammenarbeit mit Partnern, Lieferanten, Absatzmittlern etc. nimmt zu Beginn viel Zeit in Anspruch um die Geschäftsbeziehung aufzubauen.²³

Die fehlende Reputation der jungen Unternehmen macht es zusätzlich noch schwieriger neue Kunden oder Kapitalgeber anzuwerben, da diese sich noch nicht auf das Unternehmen verlassen können/wollen und mit einem hohen Ausfallrisiko rechnen. Ein großes Netzwerk des Gründers kann beim Aufbau des Unternehmens hilfreich sein, da dadurch weitere neue Kontakte geknüpft werden können, die bei der Beschaffung von Ressourcen zuarbeiten.²⁴

Neben den finanziellen Problemen muss sich ein Start-Up auch mit der Mitarbeiterakquise auseinandersetzen. Durch die eingeschränkten Möglichkeiten, wird nicht das Gehalt bzw. der Lohn gezahlt werden können, den die Mitarbeiter in anderen Unternehmen verdienen würden, jedoch ist es für die Mitarbeiter auch eine Art der Motivation, wenn sie in einem Start-up arbeiten und ihre Ideen einbringen dürfen. Sollte die Umsetzung der unternehmerischen Gelegenheit scheitern, bedeutet das für die Mitarbeiter den Verlust des Arbeitsplatzes, was viele potentielle Mitarbeiter verängstigt und sie daher nicht für ein Start-Up arbeiten möchten.²⁵

Die Kombination aus all diesen Faktoren macht die ersten Jahre für Start-Ups zu einer harten, anstrengenden Zeit. Auch wenn die Fortbestandsrate in Österreich bei den neu gegründeten Unternehmen in 2009 nach einem Jahr bei ca. 90% lag, bestehen davon nur etwas mehr als 55% nach fünf Jahren immer noch. Daher darf der Unternehmer bei einem guten ersten Geschäftsjahr nicht zu sicher sein wie sich seine Unternehmung in Zukunft weiterentwickelt. Von Unternehmen mit 10 oder mehr unselbständig Beschäftigten überlebten mehr als 75% die ersten fünf Jahre; bei jenen Unternehmen mit 1 bis 4 Unselbständigen waren es dagegen wiederum nur ca. 55%. Das lässt ableiten, dass Start-Ups, die in den ersten fünf Jahren ihres Bestehens nicht schnell wachsen eine geringere Fortbestandsrate aufweisen.²⁶

²² Vgl. Vetter, M. (2011), S. 67f.

²³ Vgl. Vetter, M. (2011), S. 70f.

²⁴ Vgl. Fueglistaller, U. et al. (2015), S.11.

²⁵ Vgl. Vetter, M. (2011), S. 68f.

²⁶ Vgl. Statistik Austria (2016): Fortbestand neu gegründeter Unternehmen, Onlinequelle [30.03.2017].

3 GESCHÄFTSMODELLE

Das Geschäftsmodell ist für ein Unternehmen einer der wichtigsten Bestandteile, da es beschreibt wie die Unternehmung Geld verdient und daher muss gerade ein neu gegründetes Unternehmen viel Arbeit hierfür aufwenden. Im folgenden Kapitel wird auf die Thematik des Geschäftsmodells näher eingegangen, indem verschiedene Definitionen sowie vorherrschende Ansätze und Methoden zur Beschreibung und Entwicklung von Geschäftsmodellen betrachtet werden. Einen weiteren Punkt werden auch die Möglichkeiten zur Geschäftsmodellinnovation darstellen.

3.1 Definition

Ein Geschäftsmodell ist eine einfachere Darstellung eines Unternehmens, wie es Geschäft macht und Wert generiert wird. Für die Definition eines Geschäftsmodells gibt es zurzeit keine einheitliche Variante, da sehr viele Autoren über dieses Themengebiet schreiben und jeweils auch ihre eigenen Definitionen bilden. Aus diesem Grund werden im Folgenden verschiedene Ansätze betrachtet, um einen Überblick zu geben, in welche verschiedenen Richtungen sich die Definition erstreckt.

So sehen Amit und Zott ein Geschäftsmodell als das Design von Transaktionen, Strukturen und deren Führung an. Durch das Nutzen von sich ergebenden Geschäftsmöglichkeiten wird ein Wert für das Unternehmen sowie seine Partner generiert:

„A business model depicts the design of transaction content, structure, and governance so as to create value through the exploitation of business opportunities. We propose that a firm's business model is an important locus of innovation and a crucial source of value creation for the firm and its suppliers, partners, and customers.“²⁷

Alexander Osterwalder und Yves Pigneur haben ihren Ansatz zur Definition eines Geschäftsmodells in nur einen Satz gebracht, der aussagt wie ein Unternehmen Wert schaffen, liefern und erfassen kann:

„A business model describes the rationale of how an organization creates, delivers, and captures value.“²⁸

²⁷ Amit, R./Zott, C. (2001), S. 493.

²⁸ Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010), S.14.

In einem weiteren Ansatz beschreiben Bieger und Reinhold, wie ein wertbasiertes Geschäftsmodell funktionieren kann und zeigen auch auf, aus welchen Dimensionen es besteht:

„Ein Geschäftsmodell beschreibt die Grundlogik, wie eine Organisation Werte schafft. Dabei bestimmt das Geschäftsmodell, (1) was eine Organisation anbietet, das von Wert für Kunden ist, (2) wie Werte in einem Organisationssystem geschaffen werden, (3) wie die geschaffenen Werte dem Kunden kommuniziert und übertragen werden, (4) wie die geschaffenen Werte in Form von Erträgen durch das Unternehmen „eingefangen“ werden, (5) wie die Werte in der Organisation und an Anspruchsgruppen verteilt werden und (6) wie die Grundlogik der Schaffung von Wert weiterentwickelt wird, um die Nachhaltigkeit des Geschäftsmodells in der Zukunft sicherzustellen.“²⁹

Nach Wirtz ist ein Geschäftsmodell die Abbildung des unternehmerischen Produktions- und Leistungssystems, die vereinfacht darstellt wie Ressourcen durch die angewendeten Unternehmensprozesse in Leistung umgewandelt werden.³⁰ Des Weiteren ist ein Geschäftsmodell die Darstellung der wichtigsten unternehmerischen Aktivitäten und zeigt, wie in einem Unternehmen Produkte bzw. Dienstleistungen entstehen und Wert generiert wird. Für die Zielerreichung des Wettbewerbsvorteiles für das jeweilige Unternehmen werden zusätzlich auch der Markt und die Zielkunden betrachtet.³¹

Schallmo definiert ein Geschäftsmodell als die Grundlogik eines Unternehmens, wie Nutzen für Kunden und Partner erreicht werden kann. Durch diesen Wert kann sich ein Unternehmen von seiner Konkurrenz abheben, Kunden halten und einen Vorteil am Markt erreichen. Das Geschäftsmodell soll durch die Verwendung, Kombination und gegenseitige Beeinflussung seiner Bestandteile einen unverwechselbaren Marktauftritt ermöglichen, um die Gefahr der Imitation durch Mitbewerber zu reduzieren.³²

Aus diesen unterschiedlichen Definitionen lassen sich nun die wesentlichen Bestandteile in fünf Punkten zusammenfassen:³³

1. Kombination von Unternehmensressourcen,
2. Erstellung von Produkten/Dienstleistungen,
3. Generierung von Nutzen/Wert für Kunden bzw. Partner,
4. Differenzierung zum Wettbewerb und
5. Erreichen eines Wettbewerbsvorteiles.

²⁹ Bieger, T./Reinhold, S. (2011), S. 32.

³⁰ Vgl. Wirtz, B. (2000), S. 81f.

³¹ Vgl. Wirtz, B. (2010), S. 70.

³² Vgl. Schallmo, D. (2013), S. 22f.

³³ Vgl. Schallmo, D. (2013), S. 22.

3.2 Nutzen

Der allgemeine Nutzen eines Geschäftsmodells kann grob in drei Bereiche gegliedert werden; dies sind die Analyse, die Planung und die Kommunikation der unternehmerischen Tätigkeit.

Nach Bader-Fuller und Morgan erfolgt die Analyse von Geschäftsmodellen durch Vergleich mit bestehenden Unternehmungen und deren Geschäftsmodellen, als vereinfachte Darstellung der Tätigkeiten. Sie unterscheiden zwischen „scale models“ und „role models“: Erstere sind Kopien der „role models“, diejenigen die es wert sind kopiert zu werden, auf Grund von herausragenden Leistungen und Erfolgen durch ihr aktuelles Geschäftsmodell. Um eine aussagekräftige Analyse zu erhalten, werden die Geschäftsmodelle in Klassen bzw. Industrien (Branchen) eingeteilt, um zu erkennen welche Art von Geschäftsmodell sich in mehreren Branchen erfolgreich bewährt hat.³⁴

Ein Geschäftsmodell kann zur Planung von neuen Tätigkeitsfeldern bzw. zum Ausbau der bestehenden verwendet werden. Bader-Fuller und Morgan sehen hier das Geschäftsmodell als eine Art Rezept an, dem ein Unternehmer folgen kann und ihn anleitet was er tun soll um zum richtigen (erfolgreichen) Ergebnis zu gelangen. Geschäftsmodelle benötigen verschiedene strategische Elemente wie Ressourcen, Technologien, Kunden, Märkte etc. durch deren Kombination Wert entsteht, jedoch ist das nicht zu 100% sichergestellt, da es davon abhängt wie der Unternehmer sein „Rezept“ anwendet und ggf. auch nach seinen Annahmen abändert.³⁵

Die Kommunikation hingegen erfolgt gegenüber internen und externen Partnern und soll ein einheitliches Unternehmensbild übermitteln. Die Darstellung des Geschäftsmodells macht es möglich zukünftige Strategien verständlich zu erklären und auch auf Wechselwirkungen aufmerksam zu werden, die eine Zielerreichung beeinflussen können.³⁶

Des Weiteren kann ein Geschäftsmodell dazu genutzt werden, um sich von seiner Konkurrenz zu differenzieren und einen Wettbewerbsvorteil zu generieren. Da das Modell, besonders die Idee und die Geschäftslogik, in der Erstellungsphase noch sehr leicht kopiert und imitiert werden kann, gibt es mehrere Möglichkeiten dem entgegen zu wirken: wie z.B. die Verwendung von schwer reproduzierbaren Prozessen und Systemen im Unternehmen oder die Sicherstellung einer gewissen Intransparenz gegenüber Außenstehenden um die eigenen Prozesse zu schützen. Auch wenn die Konkurrenz das Geschäftsmodell versteht und die Ressourcen dazu hätte es umzusetzen, wird jedoch gezögert es zu kopieren, da durch die Umsetzung oft das eigene bestehende Geschäftsmodell kanibalisiert werden könnte.³⁷

Ebenfalls wird durch ein Geschäftsmodell für den Kunden Wert generiert, der eine stärkere Bindung an das Unternehmen erzeugt und wodurch der Kundennutzen weiter gesteigert wird.³⁸ Auch die strategische

³⁴ Vgl. Baden-Fuller, C./Morgan, M. (2010): S. 157-162.

³⁵ Vgl. Baden-Fuller, C./Morgan, M. (2010): S. 165-167.

³⁶ Vgl. Bieger, T./Reinhold, S. (2011), S. 29.

³⁷ Vgl. Teece, D. (2010), S. 181f.

³⁸ Vgl. Teece, D. (2010). S. 173f

Ausrichtung und Fokussierung wird durch Geschäftsmodelle erreicht, denn es ermöglicht bei Wettbewerb am Markt schnell zu reagieren und sich ändernden Umweltbedingungen anzupassen.³⁹

3.3 Bestandteile und Ansätze zur Darstellung von Geschäftsmodellen

Um eine Basis für den weiteren Verlauf der Arbeit zu schaffen werden einige unterschiedliche Ansätze zur Darstellung von Geschäftsmodellen vorgestellt. Daraus sollen Erkenntnisse gezogen werden, die in weiterer Folge in das Vorgehensmodell zur Geschäftsmodellentwicklung einfließen sollen und eine Entscheidung für ein Variante der Darstellung ermöglichen.

Ein Geschäftsmodell besteht aus drei Hauptelementen, die in Kombination einen werthaltigen Output liefern. Knyphausen-Aufseß und Meinhardt haben als erstes Element die Kombination von Produkten und Märkten gewählt, bei der das Unternehmen sich festlegen muss, welche Produkte wo angeboten werden sollen und mit welchen Unternehmen sie dadurch im Konkurrenzkampf stehen. Ein weiterer Schritt ist die Umsetzung von Wertschöpfungsaktivitäten, d. h. die Generierung von Wert unter Einsatz der verfügbaren Ressourcen im Unternehmen um schließlich Erträge rückfließen zu lassen, dargestellt in der Ertragsmechanik, die beschreibt wie Einnahmen zustande kommen. Die Kombination aus allen drei Komponenten erzeugt, wie in Abbildung 3 dargestellt, den Kundennutzen sowie die Vorteile gegenüber der Konkurrenz.⁴⁰

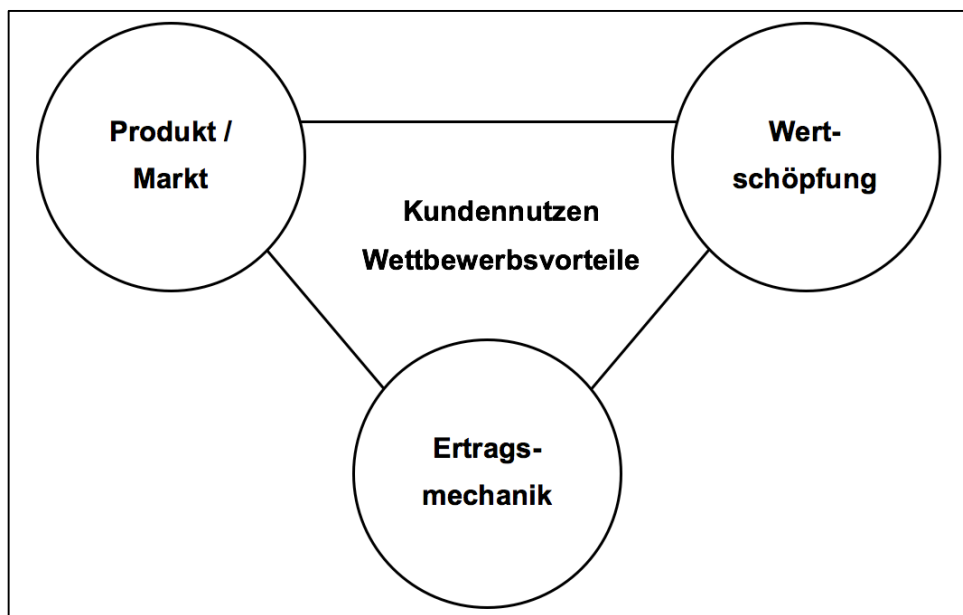


Abb. 3: Elemente von Geschäftsmodellen, Quelle: in Anlehnung an Knyphausen-Aufseß, D./Meinhardt, Y. (2002), S. 66.

³⁹ Vgl. Linder, J./Cantrell, S. (2000), S. 14.

⁴⁰ Vgl. Knyphausen-Aufseß, D./Meinhardt, Y. (2002), S. 66f.

Auch der St. Gallner Ansatz des Business Model Navigator fokussiert sich auf vier große Kernfragen, mit Unterpunkten, die sich Unternehmen für die Bestandteile von Geschäftsmodellen stellen sollen:⁴¹

- **WER:** Wer sind unsere Zielkunden? Wer soll adressiert werden und wer nicht? Der Kunde steht im Mittelpunkt des Geschäftsmodells.
- **WAS:** Was bieten wir den Kunden an? Welches Bedürfnis soll befriedigt werden? Welches Nutzenversprechen bietet das Unternehmen an?
- **WIE:** Wie stellen wir die Leistung her? Welche Prozesse und Aktivitäten sind notwendig?
- **WERT:** Wie wird Wert erzielt? Was ist die Kostenstruktur des Unternehmens und wie kann es überleben?

Nach Schallmo besteht ein Geschäftsmodell aus unterschiedlichen Dimensionen, die verschiedene Elemente beinhalten. Es wird grob untergliedert in die Kundendimension, die Nutzendimension, die Wertschöpfungsdimension, die Partnerdimension sowie die Finanzdimension. Die Kundendimension befasst sich mit den Kundensegmenten, auf die abgezielt wird, mit den Kanälen, durch welche die Kunden erreicht werden sollen, sowie mit der Kundenbeziehung. Nutzen und Leistung für den Kunden werden in der Nutzendimension zusammengefasst. In der Wertschöpfung wird aus den verfügbaren Ressourcen, Fähigkeiten und Prozessen des Unternehmens Wert generiert. Kontakt zu Unternehmenspartnern, die Kanäle über die sie erreicht werden und die Beziehung zwischen Partnern und eigenem Unternehmen wird in der Partnerdimension dargestellt. Die Dimension der Finanzen befasst sich mit den entstehenden Kosten bei der Wertgenerierung und dem Rückfluss der Umsätze an das Unternehmen.⁴²

Um einen Überblick über die Darstellungsmöglichkeiten von Geschäftsmodellen geben zu können werden in diesem Kapitel einige Ansätze von unterschiedlichen Autoren betrachtet.

3.3.1 Ansatz von Bieger und Reinhold

Bieger und Reinhold haben einen ganzheitlichen Ansatz entwickelt, der aus sechs Dimensionen besteht, um das Geschäftsmodell bei verschiedenen Organisationen und in unterschiedlichen Branchen anwenden zu können. Der Kern ihres Modells liegt in der Schaffung von Wert für das Unternehmen, der Shareholder sowie der unterschiedlichsten Stakeholdergruppen.⁴³

⁴¹ Vgl. Gassmann, O. et al. (2013), S. 5f.

⁴² Vgl. Schallmo, D. (2013), S. 23.

⁴³ Vgl. Bieger, T./Reinhold, S. (2011), S. 31f.

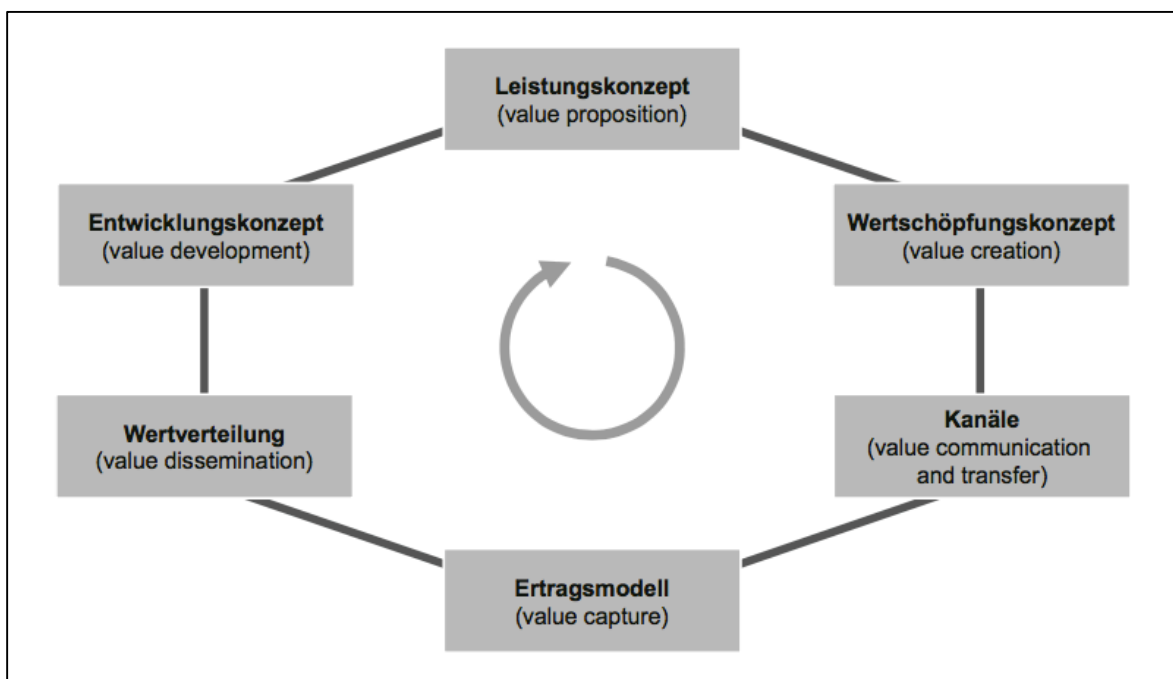


Abb. 4: Der wertbasierte Geschäftsmodellansatz, Quelle: Bieger, T./Reinhold, S. (2011), S. 33.

Wie in Abbildung 4 ersichtlich, ist nicht nur die einzelne Ausprägung einer Dimension wichtig, sondern auch die Kombination und das Zusammenspiel der Dimensionen innerhalb des Unternehmens ausschlaggebend. Im Folgenden werden die einzelnen Punkte näher erörtert.

Die Basis des Geschäftsmodells bildet das Leistungskonzept bzw. die Value Proposition des Unternehmens, welches das Wertversprechen gegenüber dem Kunden ist. Es braucht nicht nur ein einzelnes Produkt oder eine Dienstleistung zu sein, es kann ein Bedürfnis ebenfalls durch einen „whole-Product“ Ansatz befriedigt werden, bei dem zusätzliche Produkte und Services angeboten werden. Das Leistungskonzept spricht definierte Kundensegmente oder Kundengruppen an, die in sich geschlossen, ähnliche Bedürfnisse haben. Je genauer ein Produkt spezifiziert wird desto weniger Gruppen werden angesprochen, da der Nutzen des Produktes bzw. der Dienstleistung nur von einer speziellen Gruppe wahrgenommen wird.⁴⁴ Durch das Wertschöpfungskonzept wird vom Unternehmen festgelegt, wie die versprochene Leistung, dem Kunden gegenüber erfüllt wird. Durch die Verwendung von internen und externen Ressourcen und Fähigkeiten wird dieser Wert generiert. Ressourcen sind Faktoren die in die Produktion einfließen und zu Endprodukten werden; Fähigkeiten hingegen sind vom Unternehmen aufgesetzte Prozesse um die definierten Ziele zu erreichen. Ressourcen können gehandelt werden, bei Fähigkeiten ist dies nicht möglich und sie sind an das jeweilige Unternehmen gebunden. Um die Leistung erstellen zu können muss neben vorhandenen Ressourcen und Fähigkeiten auch festgelegt werden, wo im Wertschöpfungsprozess sich das Unternehmen positioniert und mit welchen Partnern zusammengearbeitet wird.⁴⁵

⁴⁴ Vgl. Bieger, T./Reinhold, S. (2011), S. 34ff.

⁴⁵ Vgl. Bieger, T./Reinhold, S. (2011), S. 37f.

Der Faktor der Kanäle befasst sich einerseits mit der Kommunikation zwischen dem Unternehmen und den Kunden, andererseits mit der Leistungsübertragung zum Kunden. Es wird hierbei festgelegt wie mit den Kunden kommuniziert wird und welche Art von Kanälen genutzt werden soll. Neben der einseitigen Kommunikation, nur vom Unternehmen zum Kunden, kann auch zweiseitig, d. h. auch vom Kunden zum Unternehmen retour, kommuniziert werden. Zur Kommunikationsgestaltung gibt es nach Bieger/Reinhold mehrere Entscheidungen die im Vorfeld von Unternehmen resp. der Marketingabteilung zu treffen und zu definieren sind:

- Festlegung der Ziele mit der gewünschten Kommunikationswirkung,
- Zielgruppe der Kommunikation,
- Festlegung eines Budgets
- Definition der Kommunikationsbotschaft,
- sowie Festlegung der genutzten Kanäle (Print, Online, Radio, TV etc.).

Mit Hilfe dieser einzelnen Punkte soll der Kunde nicht nur zu einem einmaligen Kauf angeregt werden, sondern es wird eine langfristige Beziehung angestrebt, wobei der Kunde Wiederkäufe tätigt. Wichtig ist dabei, dass die Botschaft sachlich aber auch emotional ansprechend gestaltet ist, damit sie den Kunden auch wirklich erreicht. Rein durch die Kommunikation wird jedoch kein Produkt zum Kunden transportiert, es sind unterschiedliche Distributionskanäle notwendig wie z. B. Verkauf am Point of Sale, Onlineversand oder Erbringung von Dienstleistungen an Servicestellen. Zu Beginn muss eine Nachfrage identifiziert werden und bewerkstelligt werden, dass die folgenden Schritte auch eine Befriedigung jener erreichen. Es wird festgelegt wie der Transport zum Verkaufspunkt erfolgt und ob dazu externe Akteure notwendig sind. Des Weiteren werden unterschiedliche Distributionsorgane, z. B. hauseigener Vertrieb, Absatzmittler oder Großhändler hinzugezogen um ein funktionierendes Absatznetz zu installieren und eine Nachfragebefriedigung flächendeckend zu erreichen.⁴⁶

Um neben dem Wert für den Kunden auch einen Wert für das Unternehmen zu generieren, müssen Erträge an das Unternehmen zurückfließen. Mittels des Ertragsmodells wird definiert wie dieser Prozess abläuft. Unternehmenswert wird nur durch den Kundenwert geschaffen, dieser wiederum muss auch als Kundenvorteil erkannt werden, da der Kunde ansonsten keine Geldleistung für ein Produkt oder eine Dienstleistung erbringen wird. Den Umsatz, den das Unternehmen erwirtschaftet lässt sich durch „Preis mal Menge“ errechnen, wovon aber im Weiteren noch die anfallenden Kosten abgezogen werden müssen. Je nach Markt, auf dem das Unternehmen agiert können Preis und Menge unterschiedlich in ihren Ausprägungen sein. Am Massenmarkt ist der Preis eher gering dafür aber die abgesetzte Menge sehr hoch; auf speziellen, kleinen oder Nischen-Märkten ist die Menge geringer als am Massenmarkt jedoch der Preis um einiges höher.⁴⁷

⁴⁶ Vgl. Bieger, T./Reinhold, S. (2011), S. 42-46.

⁴⁷ Vgl. Bieger, T./Reinhold, S. (2011), S. 46f.

Um sich von der Konkurrenz auch beim Ertragsmodell differenzieren zu können gibt es einige Möglichkeiten, die dem Kunden angeboten werden können (siehe dazu Abbildung 5). Es können daraus verschiedene Arten kombiniert werden, die beschreiben für was, wie und wie oft der Kunde eine monetäre Gegenleistung erbringen wird, die für das Unternehmen weiteren Umsatz schaffen kann.

Hauptleistung	◀ ■ ■ ■ ■ ■ ▶	Nebenleistung
Pauschalverrechnung der Leistung	◀ ■ ■ ■ ■ ■ ▶	Individuelle Verrechnung der Leistung
Preis für Nutzung (transaktionsabhängig)	◀ ■ ■ ■ ■ ■ ▶	Preis für Nutzbarkeit (transaktionsunabhängig)
Fixer Preis	◀ ■ ■ ■ ■ ■ ▶	Variabler Preis
Einmalzahlung	◀ ■ ■ ■ ■ ■ ▶	Ratenzahlung
Kauf	◀ ■ ■ ■ ■ ■ ▶	Finanzierung
Zahlung im Voraus	◀ ■ ■ ■ ■ ■ ▶	Zahlung nach Erhalt der Leistung
Zahlung direkt an das Unternehmen	◀ ■ ■ ■ ■ ■ ▶	Zahlung indirekt über Dritte

Abb. 5: Gestaltungsdimensionen des Ertragsmodells, Quelle: Bieger, T./Reinhold, S. (2011), S. 47.

Die anschließende Wertverteilung beschreibt die Umverteilung der erwirtschafteten Beträge innerhalb des Unternehmens und an die jeweiligen Anspruchsberechtigten, wie Anteilseigner und Kapitalgeber oder auch Lieferanten. Neben diesen Gruppen ist auch das Wertschöpfungsnetzwerk zu berücksichtigen, da durch die gegenseitige Beeinflussung Krisen von einem Unternehmen auf Andere überspringen können und deren Kapitalgeber weiter moviert werden können um das Netzwerk zu erhalten. Der immer größer werdende Wert von immateriellen Gütern wie Reputation, Bekanntheit, oder Aufmerksamkeit kann genutzt werden um Anspruchsgruppen damit zu motivieren und das nicht nur monetär. Die Wertschöpfung eines Unternehmens sollte auch der Öffentlichkeit dargelegt werden um zu zeigen, dass das Unternehmen einen positiven Einfluss auf den jeweiligen Wirtschaftsstandort hat, da der Einfluss der Bevölkerung immer weiter wächst wie beispielweise bei Erteilung von (Bau-) Genehmigungen. Das Unternehmen befindet sich in einem Netzwerk mit direkt und indirekt beeinflussten Teilnehmern und muss sich daher die Frage stellen, wie es eine nachhaltige Wertschöpfung gewährleisten kann.⁴⁸

Der letzte Teil dieses Geschäftsmodells ist das Entwicklungskonzept, es bezieht sich auf die Wertschaffung im bestehenden Modell bei sich ändernden Rahmenbedingungen. Es befasst sich mit den Fragestellungen wie das Unternehmen mit dem bestehenden Geschäftsmodell wachsen kann, welchen Einfluss externe Faktoren auf das Geschäftsmodell haben und welche Gründe es gibt um das Geschäftsmodell anpassen zu müssen.⁴⁹

⁴⁸ Vgl. Bieger, T./Reinhold, S. (2011), S. 49-52.

⁴⁹ Vgl. Bieger, T./Reinhold, S. (2011), S. 56.

Der Ansatz von Bieger/Reinhold betrachtet den Grad der Änderung einerseits bei den Elementen des Geschäftsmodells, andererseits bei der Geschäftsmodellarchitektur. Je nachdem wie groß der Änderungsgrad im Vergleich zur Ausgangssituation ist, lassen sich drei Arten der Weiterentwicklung in Abbildung 6 darstellen:⁵⁰

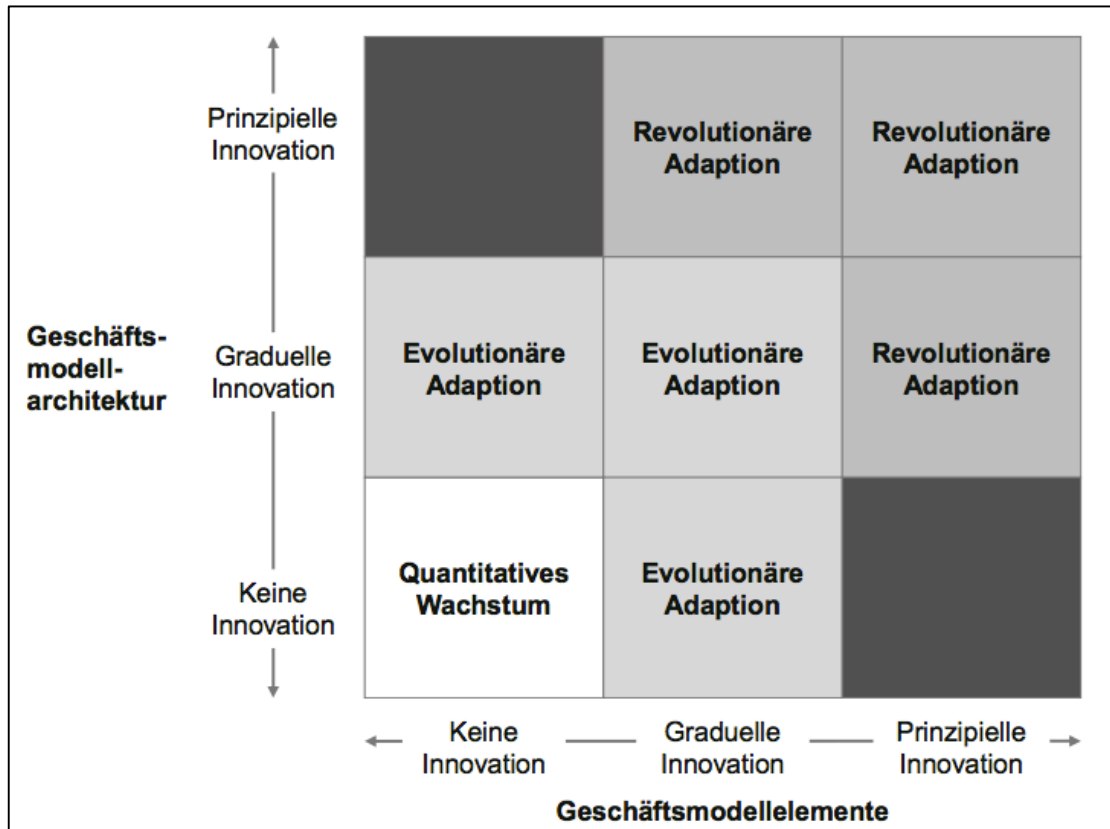


Abb. 6: Entwicklungsansätze basierend auf dem Grad der Veränderung der Geschäftsmodellelemente und -Architektur, Quelle: Bieger, T./Reinhold, S. (2011), S. 54.

1. Das quantitative Wachstum:

Weder bei den Elementen noch bei der Architektur des Geschäftsmodelles werden Veränderungen vorgenommen. Das Unternehmen wächst hauptsächlich durch ansteigende Verkaufszahlen an bestehenden oder neuen Kunden.

2. Die evolutionäre Adaption:

Dieser Entwicklungsschritt wird erreicht, wenn nur eine oder beide Achsen graduell geändert werden. Diesen kann das Unternehmen durch Produktinnovationen, Änderung von Ertragsmodellen oder etwa durch die Übernahme eines anderen Geschäftsmodells aus einer anderen Branche erreichen. Grund für eine solche Entwicklung können geänderte Umweltbedingungen oder auch fortschreitende Produktlebenszyklen sein.

⁵⁰ Vgl. Bieger, T./Reinhold, S. (2011), S. 56.

3. Die revolutionäre Adaption:

Um diese Adaption zu erreichen ist mindestens eine prinzipielle Änderung in Kombination mit einer graduellen Änderung notwendig. Das Unternehmen fokussiert sich dann auf neue Märkte und Kunden mit anderen Bedürfnissen. Gründe hierfür sind stark geänderte Kundenbedürfnisse oder Technologiesprünge; es kann aber auch ein interner Grund wie ein Infrage stellen der allgemeinen Geschäftstätigkeit sein.⁵¹

Abschließend ist anzumerken, dass dieses Geschäftsmodell nach Bieger und Reinhold, ein System von Elementen ist, welches eine bestimmte Geschäftsmodellarchitektur besitzt. Die Leistung des Geschäftsmodells ist abhängig von der optimalen Ausprägung der einzelnen Dimensionen, aber auch von deren Zusammenspiel. Die Wertschöpfung und die benutzten Kanäle müssen so designt werden, dass die Leistung den Kundenwünschen gerecht erstellt werden kann. Des Weiteren ist auch das Ertragsmodell dem Kunden gerecht zu erstellen, damit dieser auch bereit ist für den erbrachten Wert eine monetäre Gegenleistung zu erbringen.

3.3.2 Ansatz von Alt und Zimmermann

Die Darstellungsvariante und Beschreibung eines Geschäftsmodells nach Alt/Zimmermann basiert auf der Analyse von bestehenden Geschäftsmodelldefinitionen, sowohl aus dem B2B als auch aus dem B2C Bereich. Ihre Analyse ergab, dass Geschäftsmodelle, egal in welcher Definition, immer aus unterschiedlichen Architekturelementen bestehen und daraus abgeleitet, bildeten sie ihre Variante mit sechs generischen Elementen.

Wie in Abbildung 7 ersichtlich (nächste Seite) besteht das Geschäftsmodell nach Alt/Zimmermann aus den Elementen Mission, Struktur, Prozess, Erlöse, juristische Aspekte sowie Technologie.

Das Element der Mission ist das Wichtigste, da es sich hier um die Entwicklung eines Verständnisses der Unternehmensvision sowie um Ableitung von strategischen Zielen und des Wertversprechens der angebotenen Produkte handelt. Die Struktur bestimmt welche Rollen ein Unternehmen ausmachen und beinhaltet auf welche Branche, welchen Markt und welche Kunden sich das Unternehmen fokussiert. Eine detaillierte Ansicht von Mission und Struktur liefern die Prozesse. Sie zeigen auf welche Unterelemente der Wertschaffungsprozess beinhaltet, sind kundenorientiert und haben auch eine Funktion als Koordinationsmechanismus.⁵²

⁵¹ Vgl. Bieger, T./Reinhold, S. (2011), S. 53f.

⁵² Vgl. Alt, R./Zimmermann, H. (2001), S. 5f.

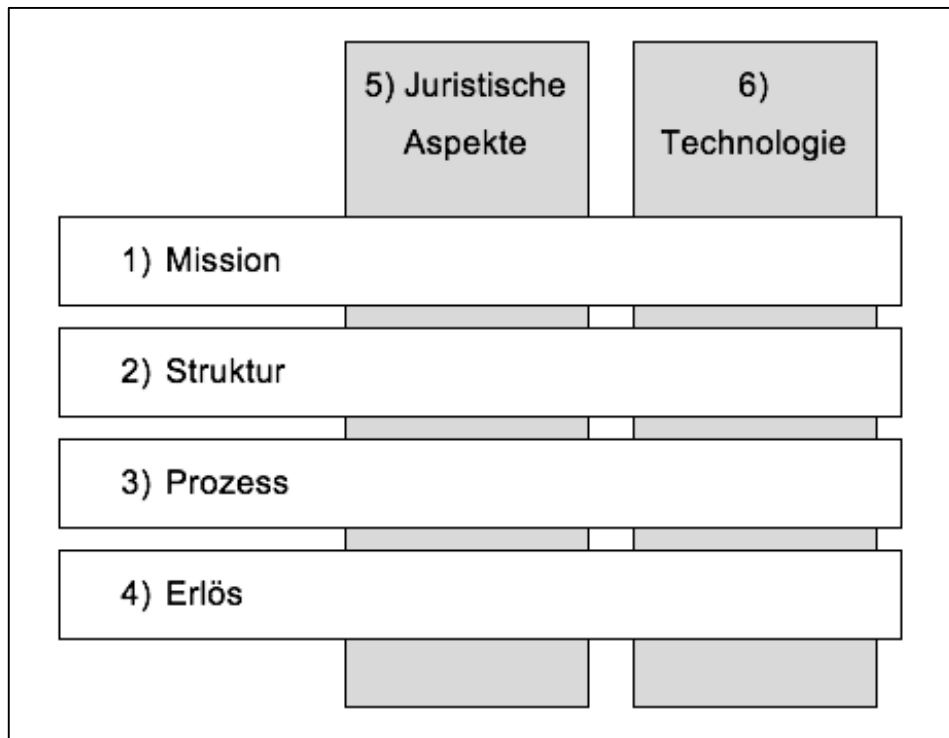


Abb. 7: Elemente eines Geschäftsmodells, Quelle: Alt, R./Zimmermann, H. (2001), S. 7, (abgeändert).

Der entscheidende Faktor bei einem Geschäftsmodell sind die Erlöse, weswegen deren Quellen und die notwendigen Investitionen für das Unternehmen genau betrachtet werden müssen. Die rechtlichen/juristischen sowie technologischen Faktoren besitzen eine Querschnittsfunktion und beeinflussen alle vorherigen genannten Bereiche. Die rechtliche Situation kann auf die Unternehmensvision starke Auswirkungen haben, wodurch auch die weiteren Schritte betroffen sind. Vor allem die Erlösmodelle sind durch die jeweiligen rechtlichen Möglichkeiten stark betroffen. Die Technologie kann sowohl Vor- als auch Nachteil für das Geschäftsmodell sein, da Unternehmen sich dessen bewusst sein müssen, dass eine Weiterentwicklung der Technik einen enormen Einfluss auf das Geschäftsmodell haben kann.⁵³

3.3.3 Ansatz von Amit und Zott

Der Ansatz nach Amit/Zott beruht auf der Annahme von verschiedenen Quellen der Wert-Generierung in einem Unternehmen. Das Geschäftsmodell beschreibt anschaulich das Design von Transaktionen, Strukturen sowie der Steuerung, um so durch Nutzung von Unternehmensmöglichkeiten Nutzen und Wert zu schaffen.⁵⁴

⁵³ Vgl. Alt, R./Zimmermann, H. (2001), S. 6f.

⁵⁴ Vgl. Amit, R./Zott, C. (2001), S. 493.

Wie in Abbildung 8 ersichtlich, besteht dieses Modell aus vier „Quellen“, die zur value creation (Wertgenerierung) beitragen. Die Ausprägung der Einzelnen ist ebenso wichtig wie die Verknüpfung untereinander und die gegenseitige Beeinflussung.

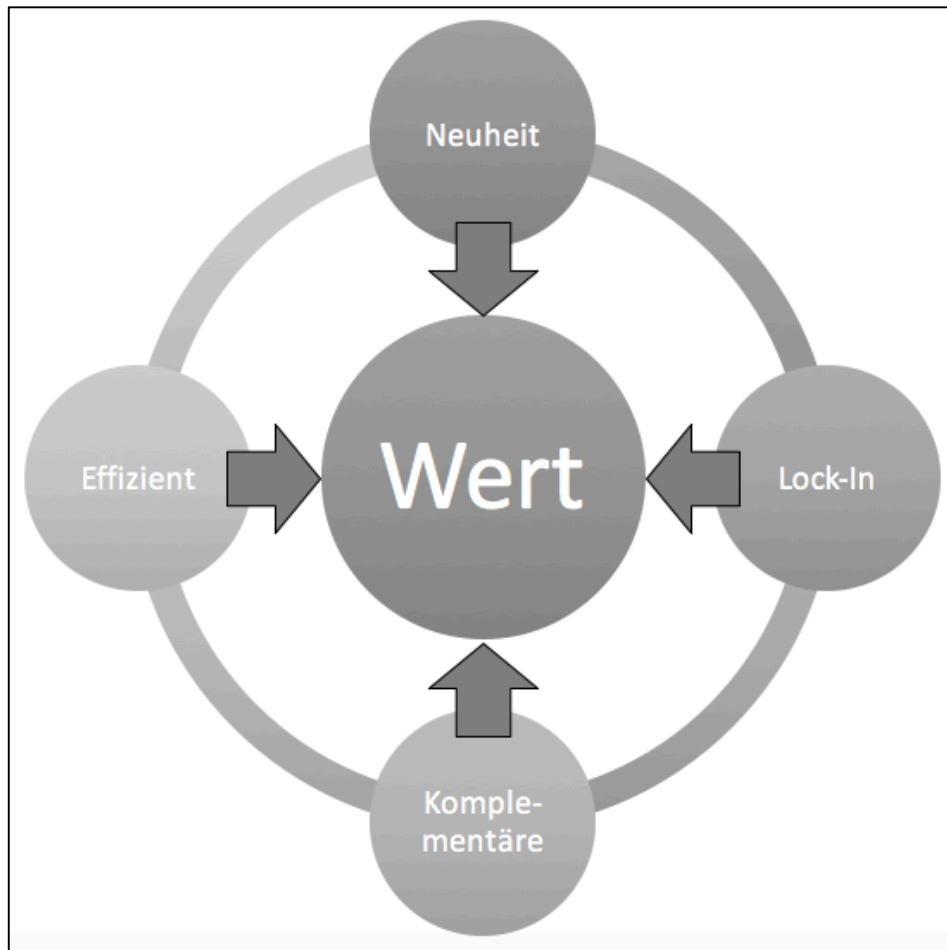


Abb. 8: Quellen zur Wert Generierung, Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Amit, R./Zott, C. (2001), S. 504.

1. Effizienz:

Transaktionseffizienz ist einer der wichtigsten Werttreiber, mit steigender Effizienz sinken hier die Kosten und umso mehr Wert kann geschaffen werden. Ein Weg um Effizienz zu schaffen ist Informationsasymmetrien zwischen Unternehmen und Kunden zu reduzieren. Auch geringere Kosten, die bei der Auswahl von Produkten durch den Kunden entstehen, sowie eine hohe Einfachheit und Schnelligkeit beim Einkauf von Produkten sind hier hilfreich.⁵⁵

⁵⁵ Vgl. Amit, R./Zott, C. (2001), S. 503f.

2. Komplementäre:

Die Kombination von mehreren Produkten schafft mehr Wert für den Kunden, als wenn die Produkte einzeln verkauft werden. Jedoch wird nicht nur durch Produkt-Bundle mehr Wert generiert, sondern ist dies auch durch Integrationen in der Lieferkette bzw. bei Technologien möglich. Der gesteigerte Kundennutzen kann durch z. B. reduzierten Such-Aufwand für Komplementärprodukte oder auch durch Kombination von online mit offline Angeboten (online-Bestellung mit Abholung im Geschäft) verstärkt werden.⁵⁶

3. Lock-In:

Durch Lock-in wird der Kunde an das Unternehmen gebunden und es fällt ihm schwerer auf Grund der hohen Wechselkosten zwischen den Anbietern zu wechseln. Die einfachste Variante davon sind Kundenbindungsprogramme, wie das Angebot von Kundenkarten und Bonusprogrammen. Aber auch die Möglichkeit, dass sich der Kunde bei der Produktgestaltung einbringen und seine Produkte personalisieren kann, verstärken diesen Effekt. Der Kunde bringt dem Unternehmen ein höheres Vertrauen entgegen und wird als Stammkunde erhalten bleiben.⁵⁷

4. Neuheit:

Durch Neueinführung von Produkten, Verwendung von neuen Distributionskanälen oder Marketingstrategien kann der geschaffene Wert ebenfalls gesteigert werden. Ebenfalls ist dies möglich durch die Digitalisierung von Transaktionen und der Zurverfügungstellung von online-Portalen. Wenn das Unternehmen als Erstes mit einem neuen Geschäftsmodell am Markt vertreten ist, wird es einfacher ein Markenbewusstsein und einen guten Ruf bei den Kunden zu erzeugen.⁵⁸

Da sich dieser Ansatz der Darstellung von Geschäftsmodellen nur mit den Einflüssen auf die Wertgenerierung bzw. auf das Produkt befasst, sind einige essentielle Faktoren zur vollständigen Darstellung des Unternehmens nicht vorhanden. Der folgende Ansatz von Osterwalder und Pigneur berücksichtigt zusätzliche externe Faktoren.

3.3.4 Ansatz von Osterwalder und Pigneur

Das Konzept von Alexander Osterwalder und Yves Pigneur wurde entwickelt um eine Basis zu schaffen, die „jeder“ versteht. Es ist nicht nur möglich das eigene Geschäftsmodell damit zu entwickeln und zu verstehen, sondern auch jene von anderen Unternehmen und Konkurrenten. Das Geschäftsmodell besteht aus den vier großen Bereichen: Kunden, Angebot, Infrastruktur sowie finanzielle Rentabilität.

⁵⁶ Vgl. Amit, R./Zott, C. (2001), S. 504f.

⁵⁷ Vgl. Amit, R./Zott, C. (2001), S. 505ff.

⁵⁸ Vgl. Amit, R./Zott, C. (2001), S. 508f.

Diese Bereiche lassen sich weiter in neun Bausteine untergliedern, die in der extra dafür geschaffenen Business Model Canvas, einer Art Unternehmenslandkarte, übersichtlich dargestellt werden.⁵⁹ Abbildung 9 zeigt die Aufteilung der einzelnen angeführten Elemente des Geschäftsmodells als Business Model Canvas, die im Nachfolgenden auch noch näher erläutert werden:⁶⁰

1. Kundensegmente / Customer Segments (CS),
2. Wertangebot / Value Proposition (VP),
3. Kanäle / Channels (CH),
4. Kundenbeziehungen / Customer Relationships (CR),
5. Einnahmequellen / Revenue Streams (RS),
6. Schlüsselressourcen / Key Resources (KR),
7. Schlüsselaktivitäten /Key Activities (KA),
8. Schlüsselpartner / Key Partnerships (KP),
9. Kostenstruktur / Cost Structure (CS).

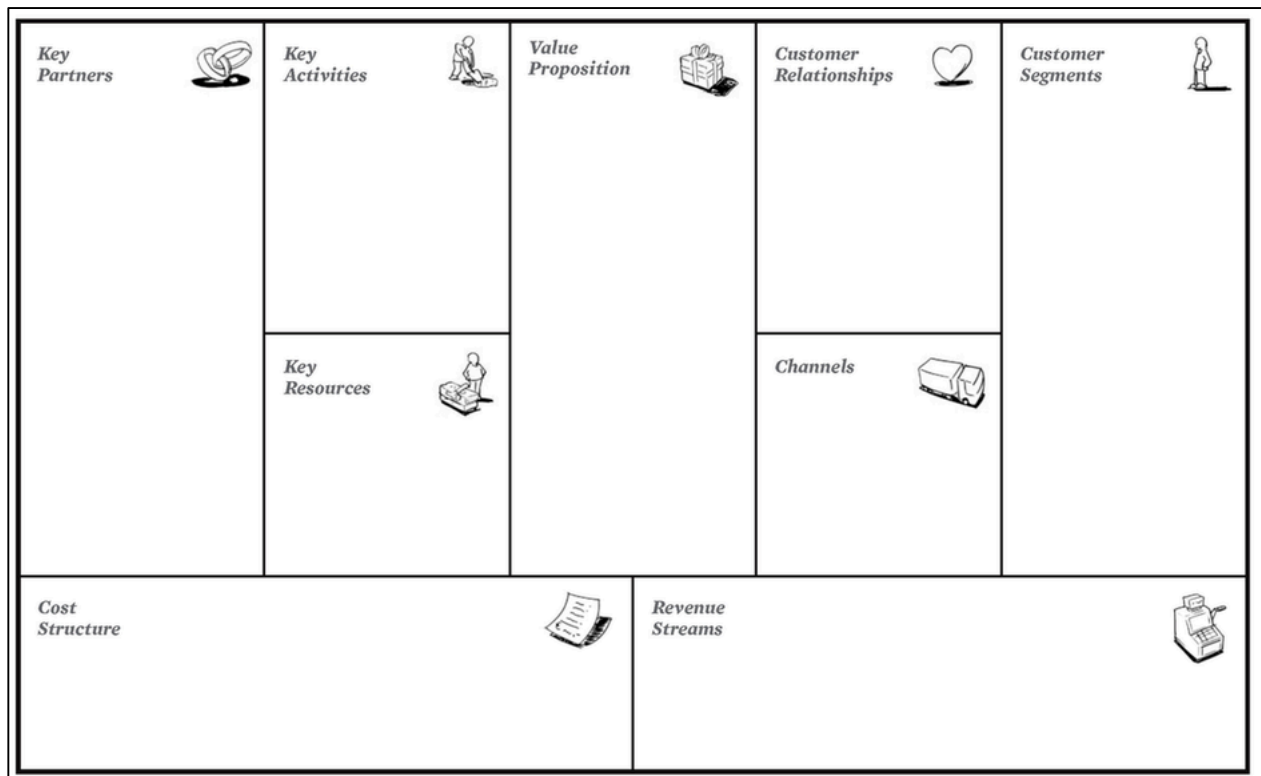


Abb. 9: The Business Model Canvas, Quelle: Osterwalder, A./Pigneur, Y. (2010), S. 44.

⁵⁹ Vgl. Osterwalder, A./Pigneur, Y. (2010). S. 15.

⁶⁰ Vgl. Osterwalder, A./Pigneur, Y. (2010), S. 44.

Kundensegmente: In diesem Bereich definiert das Unternehmen welche Kundengruppen, die neben Personen auch andere Unternehmen sein können, angesprochen werden sollen. Es muss entschieden werden welche Segmente bearbeitet und welche nicht in Betracht gezogen werden. Eine Unterscheidung ist möglich, wenn Kunden unterschiedliche Bedürfnisse haben, über unterschiedliche Kanäle erreicht werden oder verschiedener Arten von Kundenbeziehungen bedürfen.⁶¹ Wichtig bei der Definition der Marktsegmente ist, dass sie in sich homogen aber untereinander heterogen sind.⁶²

Wertangebot: Mit dem Wertangebot beschreibt das Unternehmen die Produkt-Bundle und Dienstleistungen, die für das im vorherigen Schritt definierte Kundensegment einen Wert generieren. Es ist ausschlaggebend dafür, dass Kunden sich für ein Unternehmen entscheiden, denn es löst entweder ein Problem des Kunden und/oder befriedigt ein Bedürfnis. Das Wertangebot kann innovativ sein, ein komplett neues Angebot aber auch ähnlich zu schon bestehenden Angeboten mit zusätzlichen Attributen und Eigenschaften. Verschiedene Faktoren beeinflussen das Wertangebot und heben es von anderen Unternehmen ab, wie z. B. die Neuheit eines Produktes, die Performance, die Möglichkeit zur Personalisierung, das Design, der vermittelte Status oder ein gutes Preis/Leistungs-Verhältnis.⁶³

Um die beiden Elemente der Kundensegmente und des Wertangebots genauer zu definieren, gibt es die so genannte Value Proposition Canvas, die als Unterstützung verwendet werden kann. Sie besteht aus zwei Teilen: auf der rechten Seite wird ein Kundensegment als Customer Profile genauer beschrieben, auf der linken Seite das angebotene Wertangebot als Value Map. In Abbildung 10 (nächste Seite) sind die Value Map sowie das Customer Profile graphisch dargestellt.

Für den Kunden werden Jobs definiert, die er zu erledigen hat, vor/während/nachdem er das Produkt kauft; diese können funktional, sozial oder emotional sein. Des Weiteren werden Pains (Schmerzen) und Gains (Gewinne) aufgelistet. Pains sind Faktoren, die Kunden bei der Ausführung ihres Jobs ärgern, Gains hingegen bereiten ihnen Freude. Die Value Map zeigt das konkrete Angebot des Unternehmens mit den Eigenschaften, die einerseits die Pains des Kunden lindern, andererseits die Gains erfüllen und steigern. Durch die Gegenüberstellung dieser beiden Teilbereiche der Business Model Canvas kann sichergestellt werden, dass das Wertangebot eine Übereinstimmung mit den Zielkunden erreicht.⁶⁴

⁶¹ Vgl. Osterwalder, A./Pigneur, Y. (2010). S. 20.

⁶² Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon (2017), Onlinequelle [12.04.2017].

⁶³ Vgl. Osterwalder, A./Pigneur, Y. (2010). S. 22-25.

⁶⁴ Vgl. Osterwalder, A. et al. (2014), S. 12-17 sowie S. 29-33.

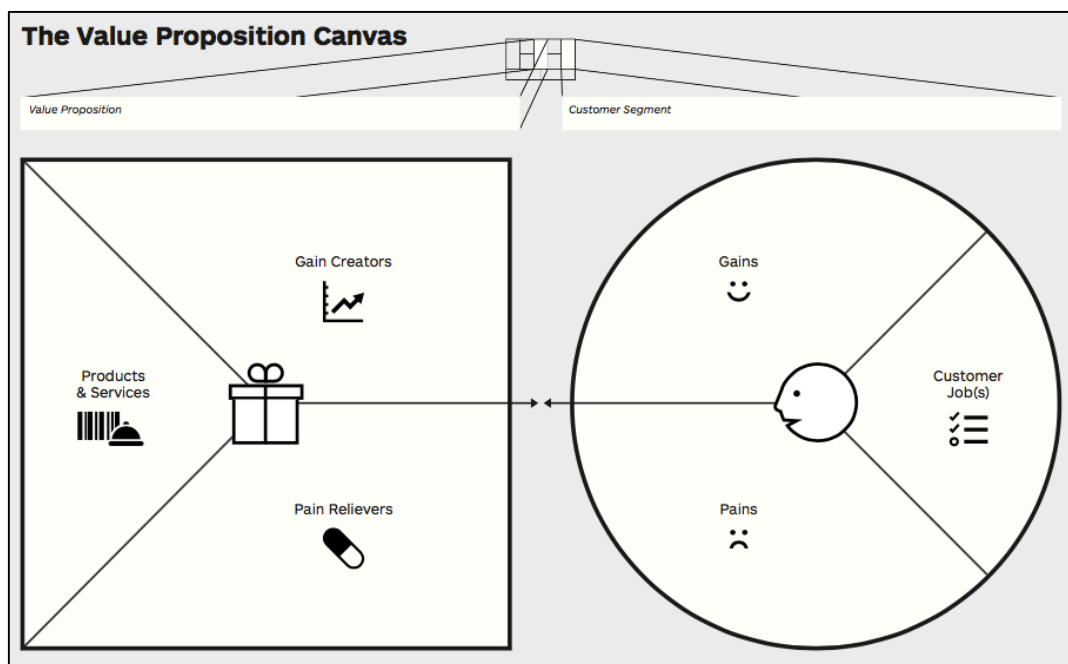


Abb. 10: The Value Proposition Canvas, Quelle: Strategyzer AG, Onlinequelle, [12.04.2017].

Kanäle: Mittels der Kanäle wird beschrieben, wie das Unternehmen mit dem Kundensegment kommuniziert und wie es dieses mit dem Wertangebot erreicht. Die Kanäle übernehmen Funktionen wie die Schaffung eines Bewusstseins beim Kunden über die angebotenen Produkte und Leistungen, Ermöglichung des Kaufes und Lieferung sowie Verfügbarkeit eines Kundendienstes und –services. Der Mix aus verschiedenen Kanälen, wie z. B. eigene Kanäle oder über Partner sowie direkt oder indirekt, ist wichtig um die Kunden zufrieden zu stellen.⁶⁵

Kundenbeziehungen: Die Kundenbeziehungen sind ein Anknüpfungspunkt zwischen Wertangebot, Kanälen und natürlich dem Kundensegment. Das Unternehmen sollte sich im Klaren sein, welche Art von Kundenbeziehung es aufbauen möchte, da sie große Auswirkungen auf die anderen Elemente des Geschäftsmodells haben. Die Beziehungen können von persönlich und mit Mitarbeitern über Selbstbedienung bis hin zur automatisierten Dienstleistung reichen. Auch das Angebot von Community-Plattformen und Miteinbindung des Kunden lässt sich zu den Kundenbeziehungen zählen.⁶⁶

Einnahmequellen: Bei den Einnahmequellen wird zwischen einmaligen sowie wiederkehrenden Kundenzahlungen unterschieden. Das Unternehmen muss daher feststellen, was der Kunde wirklich bereit ist zu zahlen und welcher Preismechanismus für welche Einnahmequelle der Richtige ist. Wie auch schon in Abb. 6 in Kapitel 3.3.1 gezeigt, gibt es unterschiedliche Möglichkeiten um Erträge zu generieren. Dies erstreckt sich vom Kauf über Benutzungsgebühren bis hin zur Lizenzierung. Osterwalder trifft eine

⁶⁵ Vgl. Osterwalder, A./Pigneur, Y. (2010). S. 26f.

⁶⁶ Vgl. Osterwalder, A./Pigneur, Y. (2010). S. 28f.

generelle Unterscheidung bei den Preismechanismen zwischen dem fixen Preis, der auf statischen Variablen basiert, wie z. B. Listenpreisen oder nach Volumen, sowie dem dynamischen Preis, der marktbasierend ist und durch Auktionen, Verhandlungen oder auf Grund von verfügbaren Stückzahlen zustande kommt.⁶⁷

Schlüsselressourcen: Dieses Element beschreibt die wichtigsten Ressourcen die benötigt werden, damit das Geschäftsmodell funktioniert. Jedoch muss beachtet werden, dass je nach Geschäftsmodell unterschiedliche Ressourcen benötigt werden und nicht verallgemeinert werden kann. Diese Ressourcen können physisch, finanziell, wissensbasiert oder auch Mitarbeiter sein, die sich entweder im Eigentum des Unternehmens befinden oder von Schlüsselpartnern zugekauft werden. Erst durch die Kombination der unterschiedlichsten Schlüsselressourcen kann das Wertangebot erstellt, dem Kunden angeboten, geliefert und verkauft werden.⁶⁸

Schlüsselaktivitäten: Die Aktivitäten, die unbedingt notwendig sind um erfolgreich als Unternehmen zu arbeiten werden hier angeführt. Sie haben wiederum einen Einfluss auf das Wertangebot, die Kundenbeziehung und die angestrebten Märkte. Es handelt sich nicht nur um die direkte Produktion im Unternehmen, sondern die Schlüsselaktivitäten befassen sich auch mit der Lösung von individuellen Kundenproblemen. Auch Plattform bzw. Netzwerk bezogen gibt es Aktivitäten die unerlässlich sind, wie z. B. Serviceintervalle oder auch die Promotion von Produkten.⁶⁹

Schlüsselpartner: Das gesamte Netzwerk an Lieferanten und Partnern, das für die erfolgreiche Funktion des Geschäftsmodells benötigt wird, wird als Schlüsselpartner geführt. Dies können u. a. strategische Allianzen bzw. Partnerschaften mit anderen Unternehmen oder auch Konkurrenten sowie Joint Ventures sein, durch die eine Weiterentwicklung des Geschäftes erreicht wird. Ein gutes Netzwerk ermöglicht es dem Unternehmen weiterhin Prozesse zu optimieren, dadurch Kosten zu sparen, sowie im Wettbewerbsumfeld Risiko und Unsicherheit zu reduzieren.⁷⁰

Kostenstruktur: Alle Kosten, die bei der Arbeit mit dem Geschäftsmodell entstehen werden hier angeführt. Viele der anderen Elemente verursachen Kosten, wie etwa die Erstellung des Wertangebotes oder auch die Aufrechterhaltung der Beziehung zum und die Kommunikation mit dem Kunden. Nach dem alle anderen Bausteine des Geschäftsmodells definiert wurden, lassen sich die verursachten Kosten relativ leicht ableiten. Da bei einigen Geschäftsmodellen die Kostenstruktur im Vordergrund steht, unterscheidet Osterwalder zwischen kosten- und wertgetriebenen Strukturen. Kostengetriebene Strukturen beziehen sich auch immer auf Kostenminimierung und versuchen mit einem niedrigpreisigen Wertangebot und hoher

⁶⁷ Vgl. Osterwalder, A./Pigneur, Y. (2010). S. 30-33.

⁶⁸ Vgl. Osterwalder, A./Pigneur, Y. (2010). S. 34f.

⁶⁹ Vgl. Osterwalder, A./Pigneur, Y. (2010). S. 36f.

⁷⁰ Vgl. Osterwalder, A./Pigneur, Y. (2010). S. 38f.

Automatisierung zu bestehen. Bei der wertgetriebenen Struktur stehen weniger die Kosten, sondern der geschaffene Wert im Vordergrund. Das Wertangebot wird im Premium Segment angeboten und es gibt sehr oft die Möglichkeit, dass die Kunden das Produkt personalisieren können.⁷¹

Der Ansatz von Osterwalder und Pigneur ermöglicht es Unternehmern sehr einfach die komplexe Unternehmensumwelt auf nur einer Seite darzustellen. Die Möglichkeit für das eigene Geschäftsmodell, durch Anpassungen in einzelnen Bereichen des Canvas, schnell eine Differenzierung zu erzielen führt dazu, dass dieses Modell sehr oft verwendet wird.

3.3.5 Ansatz von Wirtz

Der Geschäftsmodellansatz von Wirtz beinhaltet eine integrierte Darstellung des Geschäftsmodelles, geht auf die Leistungsprozesse im Unternehmen ein und stellt eine Verbindung zwischen dem Geschäftsmodell und der Strategie her. Es sollen nicht nur einzelne Aspekte getrennt betrachtet werden, die anschließend kombiniert, sondern ein zusammenwirkendes Konzept geschaffen werden.⁷² Wie in Kapitel 3.1 erwähnt, sieht Wirtz das Geschäftsmodell als eine vereinfachte Abbildung der innerbetrieblichen Produktions- und Leistungssysteme. Es beinhaltet einen Erklärungsansatz, wie durch die Produktionsfaktoren, die Unternehmensstrategie umgesetzt wird.⁷³

Das Geschäftsmodell nach Wirtz besteht aus sechs Komponenten, welche die wichtigsten Faktoren der Wertschöpfungskette im Unternehmen darstellen.⁷⁴ Der Aufbau der jeweiligen Partialmodelle ist ausschlaggebend für die Gesamtstruktur des Geschäftsmodells und deren Kombination beeinflusst die Ausprägung und Gestaltung des Geschäftsmodells eines Unternehmens maßgeblich. Da die einzelnen Untermodelle ähnliche Funktionen besitzen kann eine Differenzierung des Unternehmens durch das eigene Geschäftsmodell erst erreicht werden, wenn diese Partialmodelle spezifiziert sind. Wirtz sieht die Anpassungen auf Basis der Partialmodelle angesiedelt und nicht auf der Gesamtunternehmensebene.⁷⁵

Abbildung 11 zeigt die einzelnen Bestandteile, aus denen das Geschäftsmodell besteht. Es gliedert sich in das Marktmodell, das Beschaffungsmodell, das Leistungserstellungs- und Leistungsangebotsmodell und in das Distributions- sowie Kapitalmodell.

⁷¹ Vgl. Osterwalder, A./Pigneur, Y. (2010). S. 40f.

⁷² Vgl. Wirtz, B. (2010), S. 39f.

⁷³ Vgl. Wirtz, B. (2001), S. 81f.

⁷⁴ Vgl. Wirtz, B. (2010), S. 41.

⁷⁵ Vgl. Wirtz, B. (2010), S. 79.

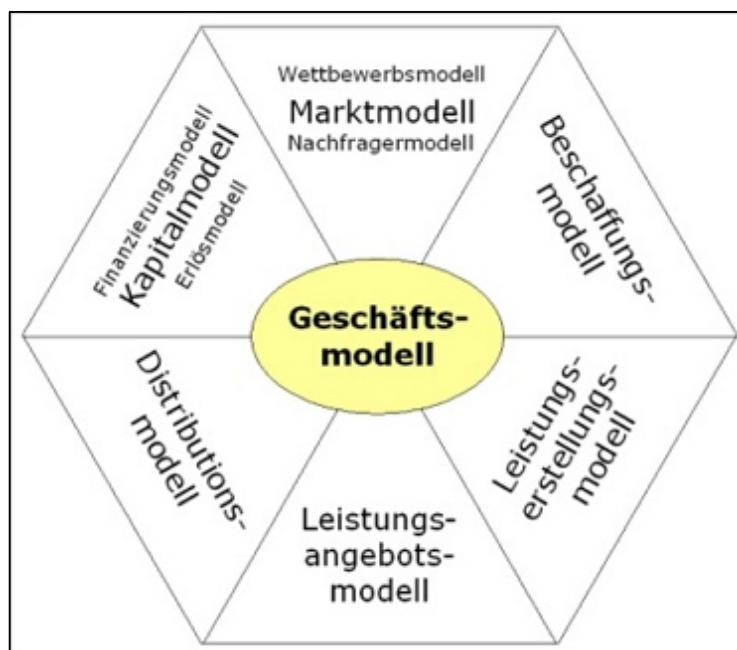


Abb. 11: Partialmodelle eines integrierten Geschäftsmodells, Quelle: Wirtz, B. (2010), S. 41.

Das Marktmodell teilt sich in ein Wettbewerbsmodell und Nachfragermodell auf. Die Wettbewerbersicht befasst sich mit den verschiedenen anderen Unternehmen, die ebenfalls am Markt vertreten sind und in welcher Beziehung sich das Unternehmen zu ihnen befindet. Des Weiteren zeigt es damit das direkte Wettbewerbsumfeld. Dahingehend wird im Nachfragermodell der Zielmarkt auf Grund von festgelegten Faktoren in unterschiedliche Kundengruppen segmentiert. Diese, in sich homogenen, Gruppen können direkt mit den differenzierten Leistungen des Unternehmens angesprochen werden.⁷⁶

Im Beschaffungsmodell wird die Auswahl der Produktionsfaktoren beschrieben. Einen wichtigen Aspekt in diesem Partialmodell stellt die Verhandlungsmacht der Lieferanten dar, von denen das Unternehmen Waren und Dienstleistungen bezieht. Steht das Unternehmen einem kleinen Anbietermarkt gegenüber ist es eher gezwungen sich dem Willen der Lieferanten anzupassen, als wenn auf Seite der Lieferanten zwischen vielen Unternehmen ein starker Wettbewerb herrscht. Nach Bezug der Ressourcen erfolgt die Leistungserstellung durch Umwandlung und Kombination. Dieser Prozess wird im Leistungserstellungsmodell abgebildet, wobei hier mehr die ökonomische Sicht im Vordergrund steht als der technologische Prozess.⁷⁷

Das Leistungsangebots- und Distributionsmodell sind eng verknüpft, denn der gewählte Distributionskanal ist abhängig davon welche Art von Leistung das Unternehmen herstellt. Das Leistungsangebotsmodell zeigt für welche Kunden welche Leistung erstellt wird. Bei den informationsbasierten (immateriellen) Leistungen können vor allem online Kanäle gewählt werden, da im Gegensatz zu den materiellen Waren kein physisches Gut transportiert werden muss. Auch die Kundengruppen müssen genauer betrachtet und

⁷⁶ Vgl. Wirtz, B. (2010), S. 41.

⁷⁷ Vgl. Wirtz, B. (2010), S. 42.

analysiert werden, da unterschiedliche Kundengruppen oft auch unterschiedliche Distributionswege bevorzugen. So sind z. B. Onlinemarktplätze für die jüngeren Generationen ansprechender als etwa für die Älteren, da eine bestimmte Infrastruktur vorhanden sein muss um Zugriff zu erhalten.⁷⁸

Als letztes Partialmodell steht das Kapitalmodell für die finanzielle Struktur des Unternehmens und lässt sich in ein Finanzierungs- und Erlösmodell unterteilen. Die Herkunft der Kapitalmittel wird im Finanzierungsmodell dargestellt, die Erlösarten im Erlösmodell. Bei den Erlösen wird nicht in einzelne Zahlungsströme, sondern in vier große Bereiche unterschieden: die direkten und indirekten sowie transaktionsabhängigen sowie –unabhängigen Erlöse.⁷⁹ Den direkten Erlösen steht immer eine Leistung direkt gegenüber, bei den Indirekten ist eine dritte Partei beteiligt. Bei den transaktionsunabhängigen Erlösen erhält das Unternehmen Zahlungen für seine Kernleistung, egal wie viele Transaktionen der Nutzer damit durchführt. Transaktionsabhängig bedeutet hingegen, dass der Erlös immer im direkten Zusammenhang mit der Nutzung einer erbrachten Leistung steht.⁸⁰

Wirtz stellt die einzelnen Partialmodelle sehr genau dar, und trifft auch konkrete Unterscheidungen zwischen den Modellen, jedoch werden mögliche, unterschiedliche Zusammenhänge zwischen den einzelnen Modellen und welche Auswirkungen diese auf das Geschäftsmodell haben können, nicht genauer erläutert.

3.3.6 Ansatz von Magretta

Joan Magretta verfolgt einen ganz anderen Ansatz als die bisher erörterten. Geschäftsmodelle sind im Grunde genommen Geschichten, die beschreiben wie Unternehmen arbeiten. Es sollen Antworten auf verschiedene Fragen gegeben werden:⁸¹

- Wer ist der Kunde?
- Was ist der Wert für den Kunden?
- Wie kann das Unternehmen Geld verdienen?
- Wie können wir mit, für den Kunden, angemessenen Kosten Wert schaffen?

Sie sieht die Entwicklung eines Geschäftsmodells wie das Schreiben einer Geschichte, wobei einige Abwandlungen von schon bestehenden sind und auf der Erfahrung von Unternehmern beruhen. Die Basis des Geschäftsmodells bilden die zwei Teile der Wertschöpfungskette. Der erste Teil befasst sich mit der Erstellung des Produktes: dem Design, Einkauf des Rohmaterials sowie der Produktion. Teil Zwei fokussiert sich auf den Vertrieb, wie das Finden und Erreichen von Kunden oder Verkaufen und Liefern des

⁷⁸ Vgl. Wirtz, B. (2010), S. 42.

⁷⁹ Vgl. Wirtz, B. (2010), S. 42.

⁸⁰ Vgl. Wirtz, B. (2001), S. 215.

⁸¹ Vgl. Magretta, J. (2002), S. 87.

Produktes. Ein neues Geschäftsmodell kann sich daher mit einem noch nicht bekannten Kundenbedürfnis oder einer Prozessinnovation des Vertriebes oder bei der Distribution befassen.⁸²

Nach Magretta ist das Geschäftsmodell nicht mit der Unternehmensstrategie gleichzusetzen, es beschreibt das System, wie die einzelnen Unternehmensbestandteile zusammenwirken, berücksichtigt aber nicht die Konkurrenten des Unternehmens. Die Strategie hat nun die Aufgabe sich mit diesem Faktor auseinanderzusetzen. Die Kombination aus dem Geschäftsmodell und der Strategie macht es den Unternehmen möglich sich zu differenzieren und einen Wettbewerbsvorteil zu erreichen.⁸³

3.3.7 Ansatz von Stähler

Nach Stähler ist ein Geschäftsmodell ein Geschäftskonzept, dass von Unternehmen schon aktiv verwendet wird. Dieses Konzept ist eine Abstraktion des Unternehmens mit der bestehenden Organisation sowie der Wertschöpfungskette innerhalb, wobei nur die wichtigsten Punkte die zur Zielerreichung notwendig sind, beschrieben werden. Stähler sieht Geschäftsmodelle nicht nur von einzelnen Unternehmen angewandt, sondern auch ganze Branchen können ein einheitliches Modell haben, wenn sich die Unternehmen innerhalb kaum noch differenzieren. Das Geschäftsmodell gliedert sich in die drei Bestandteile: Value Proposition, die Wertschöpfungsarchitektur sowie das Ertragsmodell.⁸⁴

Die Value Proposition beschreibt den, durch das Geschäftsmodell generierten, Wert bzw. Nutzen für den Kunden und die Partner des Unternehmens in der Wertschöpfungskette. Bei den Kunden wird nicht nur direkt der Nutzen definiert, sondern auch vorgelagert die Bedürfnisse, die befriedigt werden sollen. Durch diese Auswahl der zu befriedigenden Bedürfnisse legt das Unternehmen schon hier einen Fokus der späteren Unternehmensaktivitäten. Die Wertschöpfungspartner sind z. B. Lieferanten oder Komplementäre, wobei diese angeregt werden sollen ebenfalls ein Teil des Geschäftsmodells zu werden, damit auch sie einen Nutzen daraus generieren können.⁸⁵

Die Wertschöpfungsarchitektur gliedert sich wiederum in drei weitere Komponenten, durch deren Kombination das Unternehmen den Kunden und Partnern den versprochenen Nutzen auch wirklich generieren kann. Es wird festgelegt welches Produkt auf welchen Markt, in welchem Segment angeboten werden soll. Durch den Produktentwurf kann sich das Unternehmen von seinen möglichen Konkurrenten differenzieren. Die interne und externe Architektur des Geschäftsmodells unterstützen das Unternehmen bei der Umsetzung des Produktentwurfes. Interne Architekturfaktoren sind Ressourcen, die einzelnen Stufen und die Reihenfolge der Wertschöpfung und die Kommunikation sowie deren Kanäle, über die sie erfolgt. Das Unternehmen entscheidet aktiv wo die Abgrenzung zur externen Architektur erfolgt, da die Kontrolle über Produktionsfaktoren abgegeben wird bzw. erst nach Kooperation zur Verfügung steht. Die externe Architektur beinhaltet die Schnittstelle zum Kunden, die die Kundenbeziehung beschreibt, sowie die Wertschöpfungspartner, u. a. Lieferanten, Komplementäre, Wettbewerber und auch die Kunden.

⁸² Vgl. Magretta, J. (2002), S. 88.

⁸³ Vgl. Magretta, J. (2002), S. 91.

⁸⁴ Vgl. Stähler, P. (2002), S. 41f.

⁸⁵ Vgl. Stähler, P. (2002), S. 43.

Die Wertschöpfungspartner sind oft auch nicht aktiv an einer Leistungserstellung beteiligt, wie z. B. die Anbieter von Komplementärprodukten. Die Kommunikation und Koordination zu den bzw. mit den Wertschöpfungspartnern stellt den letzten Teil der externen Architektur dar.⁸⁶

Als dritter Teil des Geschäftsmodells befasst sich das Ertragsmodell mit den Quellen, aus denen das Unternehmen seinen Umsatz erwirtschaftet. Es zeigt die Kosten und Erlösstrukturen des gewählten Geschäftsmodells und wie daraus Wert generiert wird. Das Ertragsmodell besteht aus der Kombination von verschiedenen Ertragstypen, die die einzelnen Ertragsquellen darstellen.⁸⁷

3.4 Methoden zur Entwicklung von Geschäftsmodellen

Neben den unterschiedlichen Darstellungsvarianten und Beschreibungsansätzen von Geschäftsmodellen, gibt es in der Literatur auch Modelle die das Vorgehen bei der Entwicklung von Geschäftsmodellen beschreiben bzw. eine Anleitung dazu liefern sollen. Im folgenden Kapitel werden zwei davon näher beschreiben, die eine Herangehensweise bzw. eine Art Prozess liefern, nach der ein Geschäftsmodell entwickelt werden kann.

3.4.1 Entwicklungsmodell nach Osterwalder und Pigneur

Neben der Darstellungsvariante für Geschäftsmodelle, der Business Model Canvas, haben sich Alexander Osterwalder und Yves Pigneur auch mit dem Prozess zur Entwicklung von Geschäftsmodellen befasst. Sie nennen diese Schritte zur Entwicklung „Design Attitude“. Zu Beginn ist dieser Ansatz mit großer Unsicherheit konfrontiert, doch im Laufe der Zeit und mit immer mehr durchgeführten Analysen setzte sich Klarheit und ein bestimmter Fokus für die Geschäftsmodellentwicklung durch.⁸⁸

Der Prozess besteht aus 5 einzelnen Schritten: Mobilisieren, Verstehen, Designen, Implementieren und Verwalten; die teilweise in linearer Form dargestellt werden. Die Einzelschritte des Verstehens und Gestaltens sind oft als parallele Schritte zu sehen, wie in Abbildung 12 ersichtlich. Im Nachfolgenden werden die Prozessschritte noch genauer beschrieben:

⁸⁶ Vgl. Stähler, P. (2002), S. 43-46.

⁸⁷ Vgl. Stähler, P. (2002), S. 47.

⁸⁸ Vgl. Osterwalder, A./Pigneur, Y. (2010), S. 246.

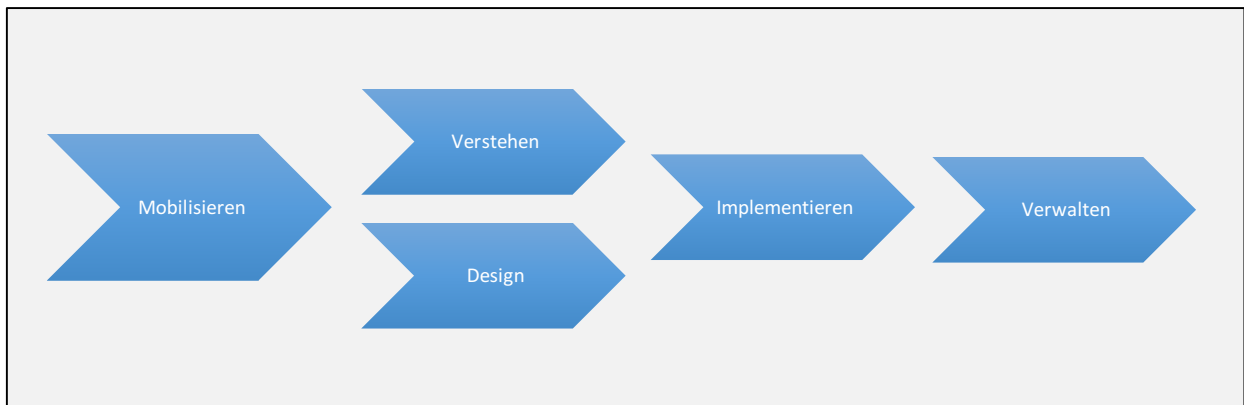


Abb. 12: Die fünf Phasen der Geschäftsmodellentwicklung, Quelle: in Anlehnung an Osterwalder, A./Pigneur, Y. (2010), S. 249.

Mobilisieren: Der erste Schritt befasst sich vor allem mit der Findung der Projektziele sowie der Projektplanung und Festlegung der Teammitglieder. Die Eingangsplanung soll die ersten drei Prozessschritte umfassen, wobei der Auswahl des Projektteams und dem Zugang zu den richtigen Informationen eine hohe Bedeutung zugewiesen wird. Es ist sinnvoll unterschiedliche Personen mit unterschiedlichen Erfahrungen ins Team zu holen um möglichst viel Wissen und Ideen zur Verfügung zu haben. Einen kritischen Faktor stellt jedoch die Überschätzung der ersten Geschäftsmodellideen dar, da dies zu beeinflussten Ideen und begrenzten Abstraktion der Ideen führen kann.⁸⁹

Verstehen: Diese Phase konzentriert sich auf das Verständnis des Kontextes, in dem das Geschäftsmodell entwickelt wird. Dazu wird die Umwelt analysiert, der potentielle Kunde näher betrachtet, Experten interviewt sowie verschiedene neue Ideen und Meinungen gesammelt. Einer der wichtigsten Punkte ist hier ein tiefgreifendes Verständnis über den Kunden zu erlangen, um eine genaue Abgrenzung des Kundensegmentes vornehmen zu können.⁹⁰ Ebenfalls soll von bekannten Pfaden abgewichen werden und „über den Tellerrand geblickt“ werden, um neue Einflüsse und Ideen zu erkennen bzw. zu entwickeln. In dieser Phase soll jedoch auch darauf geachtet werden, dass der Konnex zwischen gesteckten Zielen und den durchgeführten Analysen gegeben ist und nicht „überanalysiert“ wird.⁹¹

Design: Dieser Prozessschritt stellt die Gestaltungsphase des Geschäftsmodells dar. Verschiedene Aktivitäten helfen hier „über den Tellerrand zu blicken“ und sich auch genug Zeit zu nehmen, um verschiedene Abwandlungen von Geschäftsmodellen zu entwickeln, vergleichen und testen zu können. Brainstorming, Prototyping und die Verwendung der Business Modell Canvas sind gute Instrumente dazu. Jedoch muss vermieden werden, dass sich das Team zu schnell auf frühe Ideen festlegt und von diesen nicht mehr wegkommt, denn dadurch kann eine bessere Geschäftsmodellvariante übersehen werden. Erst

⁸⁹ Vgl. Osterwalder, A./Pigneur, Y. (2010), S. 250f.

⁹⁰ Vgl. Osterwalder, A./Pigneur, Y. (2010), S. 252f.

⁹¹ Vgl. Osterwalder, A./Pigneur, Y. (2010), S. 252f.

nach einer intensiven Recherche und Prüfung der unterschiedlichen Modelle, soll eines davon ausgewählt werden.⁹²

Implementieren: Das Hauptaugenmerk dieses Schrittes ist die Überführung des ausgewählten Geschäftsmodelldesigns in ein umsetzungsfähiges Modell. Dazu werden alle benötigten Projekte, Meilensteine, Organisations- und Rechtsformen sowie Budgets festgelegt und definiert. Die Umsetzung dieser einzelnen Schritte wird oft in einem Businessplan niedergeschrieben. Möglichen Risiken muss hohe Aufmerksamkeit geschenkt werden und Mechanismen entwickelt werden, damit auf Feedback aus dem Markt reagiert und das Geschäftsmodell angepasst werden kann. Ein weiterer Risikofaktor besteht innerhalb des Unternehmens, wenn auf Grund von mangelnder Kommunikation das Geschäftsmodell nicht oder nur langsam angenommen wird.⁹³

Verwalten: Das Erstellen eines Geschäftsmodells ist eine nicht endende Aufgabe, denn auch nach Implementierung muss weiter daran gearbeitet werden. Ebenso wie das Modell wird auch die Unternehmensumwelt fortlaufend beurteilt, um erkennen zu können wie es durch externe Faktoren langfristig beeinflusst wird. Um gewährleisten zu können, dass notwendige Anpassungen oder Überarbeitungen am Geschäftsmodell auch durchgeführt werden, sollte ein Teammitglied dafür die Verantwortung auch nach Implementierung tragen. Die Business Model Canvas ermöglicht es auch Mitarbeitern, die nicht im Management tätig sind, das Modell zu verstehen und zu analysieren und auf eventuell notwendige Anpassungen aufmerksam zu machen. Geschäftsmodelle können ebenfalls wie im Produktlebenszyklus zu einem Ende kommen und müssen proaktiv durch aufsteigende, neue Geschäftsmodelle ersetzt werden, um am Markt weiterhin erfolgreich zu sein.⁹⁴

3.4.2 Entwicklungsmodell nach Schallmo

Schallmo hat aus der Analyse von verschiedenen Ansätzen ein Modell entwickelt, nach dem bei der Geschäftsmodellinnovation vorgegangen werden kann. Es besteht aus sechs aufeinanderfolgenden Phasen (siehe Abbildung 13), die auch teilweise über Rückkoppelungen miteinander verbunden sind.

⁹² Vgl. Osterwalder, A./Pigneur, Y. (2010), S. 254f.

⁹³ Vgl. Osterwalder, A./Pigneur, Y. (2010), S. 256f.

⁹⁴ Vgl. Osterwalder, A./Pigneur, Y. (2010), S. 258f.

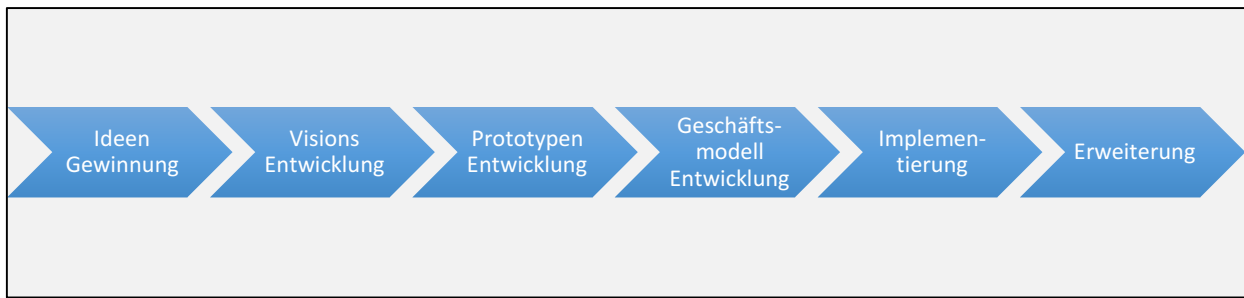


Abb. 13: Entwicklungsmodell nach Schallmo, Quelle: in Anlehnung an Schallmo, D. (2013), S. 141.

Im ersten Schritt sollen Ideen generiert werden ohne sich auf bestehende Geschäftsmodelle zu stützen, um auch eine Geschäftsmodellinnovation erreichen zu können. Die Verwendung von Kreativitätstechniken und die anschließende Bewertung der gefundenen Ideen mittels eines Ideen-Steckbriefes ermöglichen eine Vergleichbarkeit untereinander. Aus dem vorhandenen Ideen-Pool werden durch Einbindung von aktuellen Trends in den Bereichen der Technologie, Mikro- sowie Makroumwelt und auch der Einbringung der Kundenbedürfnisse Geschäftsmodell-Visionen erarbeitet. Diese Visionen zeigen welche Basis das Geschäftsmodell für die kommenden Jahre haben muss, um bestehen zu können. Die Prototypenentwicklung nutzt die Visionen und die unterschiedlichen Gegebenheiten der jeweiligen Branche, in der das Unternehmen tätig ist und definiert erste Varianten des Geschäftsmodells. Diese Modelle werden anschließend ebenfalls untereinander verglichen und das Beste davon ausgewählt, welches schließlich in der Geschäftsmodell-Entwicklung konkret ausgearbeitet wird. Es werden die einzelnen Bestandteile des Geschäftsmodells erarbeitet und dargestellt, damit alle Komponenten abgebildet und Risikofaktoren aufgezeigt werden. Die Implementierung befasst sich mit der Erstellung eines Realisierungsfahrplanes für das Geschäftsmodell und sammelt auch Feedback aus der Anwendung und Umsetzung am Markt. Diese gesammelten Erfahrungen werden im letzten Schritt der Erweiterung dazu genutzt, um inhaltliche Anpassungen und Verbesserungen vorzunehmen. Ebenfalls kann in dieser Phase das Geschäftsmodell an bestimmte regionale Gegebenheiten angepasst werden. Aus der Erweiterung ziehen sich drei Rückkoppelungen auf die drei vorangehenden Phasen, je nachdem wie sehr das Geschäftsmodell beeinflusst wird. Bei einer geringfügigen Änderung wird die Implementierung beeinflusst, bei einer notwendigen Überarbeitung auf Grund von nicht erreichten Zielen oder leichter Anpassung des Marktes bezieht sich die Schleife auf die Geschäftsmodellentwicklung. Sollte jedoch eine größere Anpassung vorgenommen werden, muss ein neuer Geschäftsmodellprototyp erarbeitet und von da an der Prozess fortgeführt werden.⁹⁵

⁹⁵ Vgl. Schallmo, D. (2013), S. 139ff.

3.5 Business Modell Innovation

Innovation ist ausschlaggebend für den Erfolg und Wachstum von Unternehmen. Doch mittlerweile reicht es nicht mehr aus ein Unternehmen zu sein, das sich rein auf Prozess- und Produktinnovationen verlässt. Durch steigenden Wettbewerb und schnell ändernde Marktbedingungen ist es notwendig sich auch mit der Innovation des verwendeten Geschäftsmodells zu befassen, um sich von der Konkurrenz absetzen zu können.⁹⁶

Henry Chesbrough zeigt in seinem Business Model Framework, einen Prozess mit dem festgestellt werden kann in welcher Phase der Differenzierung sich das Geschäftsmodell eines Unternehmens befindet, sowie dass ein Geschäftsmodell, welches die letzten Phasen des Prozesses erreicht hat, nicht für immer bestehen kann. An dieser Stelle müssen Unternehmen darüber nachdenken, wie sie ihr Geschäftsmodell erhalten und auch innovieren können, damit sie am Markt weiterhin bestehen bleiben.⁹⁷

Der Begriff der Geschäftsmodellinnovation enthält eine Kombination aus verschiedene Bestandteilen sowohl des Geschäftsmodells, als auch von Innovationen.⁹⁸ Die Definitionen sowie die Bestandteile von Geschäftsmodellen wurden zu Beginn des Kapitels 3 in 3.1 und 3.3 behandelt, weswegen zuerst noch auf den Begriff Innovation eingegangen wird, um eine Grundlage für die Definition der Geschäftsmodellinnovation zu schaffen.

3.5.1 Abgrenzung Innovation

Innovationen sind Neuerungen, die mit einer einhergehenden Verbesserung der Wirtschaftlichkeit von Unternehmen am jeweiligen Markt gesehen werden, wobei allgemein zwischen einer Ergebnis- und einer Prozessorientierung unterschieden werden kann. Bei der Ergebnisorientierung wird differenziert nach dem Innovationsobjekt, dem Innovationsgrad und der Neuheit. Das Innovationsobjekt beschreibt was genau innoviert wird: handelt es sich um Produkte, Prozesse im Unternehmen, administrativer Verfahren oder um die Bearbeitung der Märkte durch das Unternehmen; danach richtet sich auch die folgende Einteilung der Innovationsarten.⁹⁹ Produktinnovationen befassen sich mit der Verbesserung und Neuerung von Produkten und auch Dienstleistungen, die bestehende Produkte ersetzen, ein zusätzliches Angebot schaffen oder neue Bedürfnisse befriedigen. Die Prozessinnovation soll vor allem Kosten sparen und die Effizienz sowie die Produktivität in der Herstellung erhöhen. Bei Marktinnovationen handelt es sich um Änderungen, die sich darauf beziehen wie Märkte bearbeitet werden und auch welche Kombination der Zielmärkte angestrebt wird, wobei es sich nicht immer um schon bestehende Märkte handeln muss.¹⁰⁰

⁹⁶ Vgl. Gassmann, O. et al. (2013), S. 4.

⁹⁷ Vgl. Chesbrough, H. (2007), S. 15.

⁹⁸ Vgl. Schallmo, D. (2013), S. 28.

⁹⁹ Vgl. Gerpott, T. (2005), S. 37f.

¹⁰⁰ Vgl. Stummer, Ch. et al (2010), S. 14-16.

Veränderungen, die den Personalbereich des Unternehmens betreffen und die Mitarbeiter direkt beeinflussen, werden Sozialinnovationen genannt, dies wäre z. B. eine gesteigerte Eigenverantwortung, die durch Einführung von Gruppenarbeit in der Fertigung erreicht werden kann.¹⁰¹ Die Geschäftsmodellinnovation wird hier von Schallmo als Erweiterung gesehen, wobei diese überschneidende Elemente mit den anderen Arten von Innovation aufweist.¹⁰²

Der Innovationsgrad bestimmt wie stark die Abweichung des neuen Produktes von der bisherigen Variante ist, je stärker diese ist, umso revolutionärer ist die Neuerung. Es wird unterschieden in inkrementelle (geringe) sowie in revolutionäre (fundamentale) Änderungen und Neuerungen an Produkten. Innovationen mit geringen Innovationsgrad werden oft durch als Market Pull Neuerungen definiert, da Unternehmen sie für aus dem Markt neu identifizierte Bedürfnisse entwickelt wurden. Die fundamentalen Innovationen hingegen werden oft von Unternehmen entwickelt ohne zuvor Kundenanforderungen zu erforschen und werden daher auch Technology Push Neuerungen genannt.¹⁰³

Die dritte Differenzierung erfolgt nach der Neuheit des Produktes oder des Prozesses aus der Sicht des Unternehmens, des Kunden oder des Wettbewerbers. Für das Unternehmen ist ausschlaggebend wie stark das Management die Abweichung von der bestehenden Technologie bzw. dem Fertigungsprozess oder der aktuell angesprochenen Zielkunden sieht, um den Grad der Neuheit zu bestimmen. Bei der Kundensicht werden die Reaktionen auf das Produkt erhoben und ob sich Verhaltensänderungen bei den Kunden bemerkbar machen. Ähnlich wird bei der konkurrenzorientierten Perspektive vorgegangen, wobei hier deren eingesetzte Technologie und Marktbearbeitungsstrategie analysiert wird.¹⁰⁴

Die Prozessorientierte Betrachtungsweise von Innovation bezieht sich auf die zeitliche und logische Abfolge von einzelnen Schritten, die bei der Produktion und Vermarktung eines Produktes vorgenommen werden. Der Prozess kann unterschiedlich weit abgegrenzt werden: Im engeren Sinn stellt er rein den Produkteinführungsprozess dar und kann im erweiterten Sinn auch Tätigkeiten von Forschung & Entwicklung sowie neue technologische Inventionen beinhalten. Im weitesten Sinn kommen noch Themen hinzu, die die Ausbreitung am bestehenden Markt und auch die Entwicklung auf neue Märkte betreffen.¹⁰⁵

3.5.2 Definition Geschäftsmodellinnovation

Wie bei der Definition für das Geschäftsmodell gibt es zur Geschäftsmodellinnovation ebenfalls keine allgemein gültige Definition bei den verschiedenen Autoren. Einige davon werden nachfolgend näher beschrieben:

So sehen Osterwalder und Pigneur Geschäftsmodellinnovation folgendermaßen: Es geht nicht darum zurück zu blicken, denn die Vergangenheit zeigt wenig über die Zukunft des Geschäftsmodells. Ebenfalls werden nicht die Konkurrenten betrachtet, denn es geht nicht um Kopieren, sondern um Schaffung von

¹⁰¹ Vgl. Stummer, Ch. et al. (2010), S. 16f.

¹⁰² Vgl. Schallmo, D. (2013), S. 24.

¹⁰³ Vgl. Gerpott, T. (2005), S. 40f.

¹⁰⁴ Vgl. Gerpott, T. (2005), S. 46f.

¹⁰⁵ Vgl. Gerpott, T. (2005), S. 48ff.

neuen Mechanismen und dadurch Schaffung von Wert. Es geht vielmehr um die Gestaltung von Modellen die neue, unbefriedigte oder versteckte Kundenbedürfnisse erfüllen.¹⁰⁶

Für Stähler hingegen sind die Geschäftsmodellinnovationen immer eine Art Wachstumsstrategie, da durch sie, sowohl durch Abänderung der Wertschöpfung in der aktuellen Branche ein weiteres Kundenbedürfnis befriedigt werden kann, also auch durch den Eintritt in neue Märkte, Wert generiert werden kann.¹⁰⁷

Wirtz sieht die allgemeine Entwicklung des Geschäftsmodells als Geschäftsmodell-Design an und spricht daher auch von einem Re-Design des bestehenden Geschäftsmodells anstatt direkt von Geschäftsmodellinnovation.¹⁰⁸

Eine detailliertere Definition trifft Schallmo, bei der die Innovationsobjekte der Geschäftsmodellinnovation die bestehenden Elemente des Geschäftsmodells darstellen und der Innovationsgrad sich auf die Stärke der Entwicklung des Modells bezieht. Die Innovation des Geschäftsmodells erfolgt anhand eines Prozesses, der zum Ziel hat, durch Kombination der Geschäftsmodellelemente, den bestmöglichen Kundennutzen zu erzielen, sich von den Wettbewerbern zu differenzieren und eine Imitationsbarriere zu errichten. Ein weiterer Punkt ist es, durch Geschäftsmodellinnovation zu erreichen, dass sich die Elemente des Geschäftsmodells stärken und ein Wachstum des Unternehmens erreicht wird.¹⁰⁹

Die unterschiedlichen Definitionen zeigen auf, dass bestimmte Elemente immer bei den Geschäftsmodellinnovationen enthalten sind. Ein Basismerkmal davon ist die Kombination von (neuen) Elementen um Nutzen für neue Kunden zu generieren bzw. sich von den Mitbewerbern zu differenzieren. Auch die Imitierbarkeit soll gestärkt werden sowie eine gegenseitige verstärkende Beeinflussung der Geschäftsmodellelemente. Ebenfalls ist die Geschäftsmodellinnovation an Innovationsobjekten, den Elementen des Geschäftsmodells, mit unterschiedlichen Innovationsgrad durchzuführen.¹¹⁰ Jedoch ist eine Einführung eines neuen innovierten Geschäftsmodells nur dann sinnvoll, wenn das Unternehmen zuversichtlich ist, dass dadurch genügend zusätzlicher Wert generiert wird, im Gegensatz zum entstehenden Aufwand, und es nicht nur für das Unternehmen sondern auch in irgendeiner Art und Weise für den Markt und die Branche neuartig ist.¹¹¹

3.5.3 Kategorisierung der Geschäftsmodellinnovation

Um die verschiedenen Arten der Geschäftsmodellinnovation darzustellen hat Zollenkop vier Basistypen in ein Modell eines Optionenwürfels (Abbildung 14) gebracht. Er wird dreidimensional untergliedert in die Architektur des Geschäftsmodells, die Bestandteile des Geschäftsmodells sowie in die Reichweite. Bei der Architektur und den Bestandteilen wird unterschieden am Grad der Innovation; ob prinzipiell

¹⁰⁶ Vgl. Osterwalder, A./Pigneur, Y. (2010), S. 136.

¹⁰⁷ Vgl. Stähler, P. (2002), S. 52.

¹⁰⁸ Vgl. Wirtz, B. (2010), S. 203.

¹⁰⁹ Vgl. Schallmo, D. (2013), S. 29.

¹¹⁰ Vgl. Schallmo, D. (2013), S. 29.

¹¹¹ Vgl. Johnson, M. et al. (2008), S. 57.

(gleichzusetzen mit der revolutionären Änderung aus Kapitel 3.5.1) oder graduell (inkrementell) innoviert wurde. Die Reichweite hingegen zeigt die Anzahl der betroffenen Bestandteile des Geschäftsmodells.¹¹²

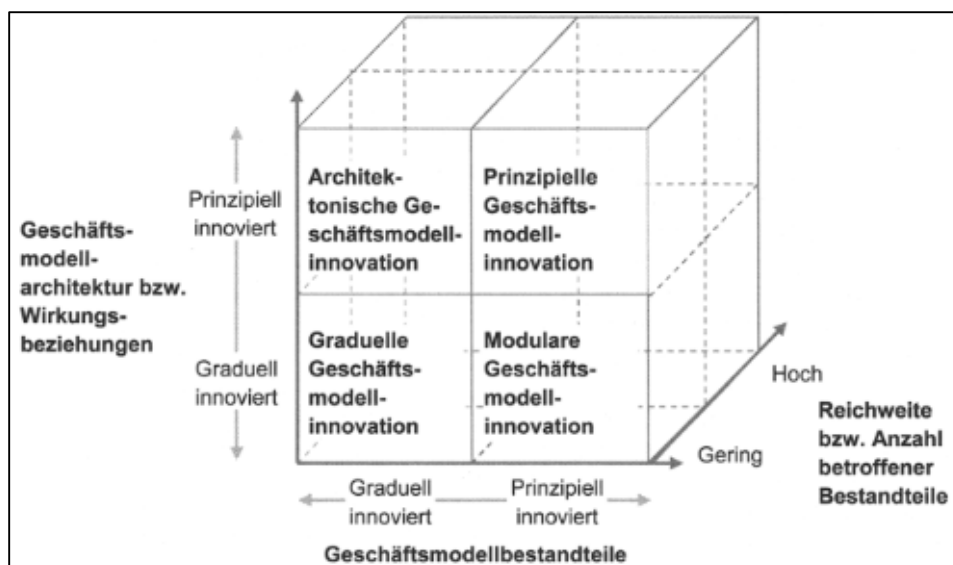


Abb. 14: Optionenwürfel der Geschäftsmodellinnovation, Quelle: Zollenkop, M. (2006), S. 121.

Bei der modularen Geschäftsmodellinnovation werden die einzelnen Bestandteile des Geschäftsmodells prinzipiell innoviert, wobei aber die Architektur Großteils gleichbleibt bzw. nur geringen Änderungen ausgesetzt ist. Es werden einzelne Bausteine geändert, wobei aber die Schnittstellen und das Zusammenwirken nicht stark betroffen sind. Bei der modularen Variante handelt es sich um die erste Kategorie der Geschäftsmodellinnovation, mit geringer bzw. großer Reichweite, je nachdem wie viele Bestandteile innoviert werden.¹¹³

Die zweite Kategorie ist die architektonische Geschäftsmodellinnovation, wobei die Schnittstellen und das Zusammenwirken zwischen den verschiedenen Geschäftsmodellbestandteilen prinzipiell innoviert wird; die Komponenten an sich sind nur graduell von Innovation betroffen. Durch die neue Kombination der Bestandteile werden neue Leistungspotentiale erreicht, wobei wiederum zwischen geringer oder großer Reichweite unterschieden wird, je nach Anzahl der innovierten Schnittstellen.¹¹⁴

Der dritte Typ nennt sich „prinzipielle Geschäftsmodellinnovation“, bei dem sowohl die Architektur als auch die Geschäftsmodellbestandteile prinzipiell innoviert werden. Die Innovation betrifft die Komponenten stark, dass die bestehenden Architekturmuster nicht mehr passend sind und deshalb ebenfalls neu aufgebaut werden, sodass die Wechselwirkungen und Schnittstellen wieder kompatibel sind. Diesen Typ gibt es ebenfalls mit geringer oder großer Reichweite.¹¹⁵

¹¹² Vgl. Zollenkop, M. (2006), S. 119.

¹¹³ Vgl. Zollenkop, M. (2006), S. 121.

¹¹⁴ Vgl. Zollenkop, M. (2006), S. 123.

¹¹⁵ Vgl. Zollenkop, M. (2006), S. 128.

Die letzte Variante der Geschäftsmodellinnovation ist die Kombination der graduellen Innovationen bei Architektur und Geschäftsmodellbestandteilen und nennt sich daher auch graduelle Geschäftsmodellinnovation. Die Schnittstellen bleiben vorhanden zwischen den jeweiligen innovierten Bestandteilen, die Wirkungsmechanismen werden gering innoviert. Auch hier unterscheidet Zollenkop zwischen einer geringen oder großen Reichweite.¹¹⁶

Abschließend ist anzumerken, dass die Kategorisierung einer Geschäftsmodellinnovation in eine der beschriebenen Kategorien subjektiv, vor allem bei der Unterscheidung der Reichweite/Anzahl der betroffenen Bestandteile, erfolgt und daher auch die Abgrenzung zwischen den vier Kategorien keine absolute Allgemeingültigkeit hat. Jedoch wird dadurch ermöglicht, dass Unternehmen anstehende Innovationen an ihrem Geschäftsmodell einteilen und auch darstellen können.¹¹⁷

3.6 Erkenntnisse in Bezug auf die Ziele der Arbeit

Nach umfassender Betrachtung der unterschiedlichen Methoden und Varianten zur Darstellung und Entwicklung von Geschäftsmodellen, zeigt sich die Business Model Canvas als eine geeignete Möglichkeit, in weiterer Folge im Vorgehensmodell verwendet zu werden. Im Großen und Ganzen behandeln alle betrachteten Modelle die wichtigen Elemente, jedoch eignen sich einige nicht wirklich für die Geschäftsmodellentwicklung für Start-Ups, wie z.B. von Magretta oder Stähler, da ihnen eine Visualisierung fehlt oder sie auf bereits am Markt aktive Unternehmen abzielen.

Die Business Model Canvas enthält alle elementaren Bestandteile eines Geschäftsmodells und dient, im Gegensatz zu anderen Methoden, auch zur Visualisierung des Erarbeiteten. Die verwendeten Teile in der Business Model Canvas decken sich auch mit jenen Aspekten, die für Start-Ups Schwierigkeiten darstellen. Dies ist, wie in Kapitel 2 erläutert, vor allem die Ressourcenknappheit und die sich daraus ergebenden weiteren Probleme. Weshalb die Canvas gut geeignet ist, sich näher mit diesen Themenfelder auseinanderzusetzen und auch die Querverbindungen zu anderen Bereichen des Geschäftsmodells zu ziehen. Da sie durch eine weitere Variante, die Value Proposition Canvas, ergänzt werden kann, mit der nochmals genauer die Faktoren von Wertangebot und Kundengruppe betrachtet werden, hebt sie sich im Detaillierungsgrad dieser beiden Bereiche von den anderen Methoden ab.

¹¹⁶ Vgl. Zollenkop, M. (2006), S. 129.

¹¹⁷ Vgl. Zollenkop, M. (2006), S. 131.

4 VERWENDBARE INSTRUMENTE BEI DER ENTWICKLUNG VON GESCHÄFTSMODELLEN

Im nachfolgenden Kapitel werden einige Methoden und Instrumente zur Analyse im Prozess der Geschäftsmodellentwicklung und auch -weiterentwicklung dargestellt und beschrieben, die anschließend im entwickelten Vorgehensmodell zur Geschäftsmodellentwicklung verwendet und angewendet werden. Es handelt sich dabei um Instrumente sowohl zur internen Analyse als auch zur Analyse der Umwelt, sowie zur Identifikation von Kundenbedürfnissen. Die Auswahl der Tools deckt die einzelnen Bereiche eines Geschäftsmodells um eine durchgehende Abarbeitung zu ermöglichen.

4.1 Ressourcenanalyse

Um im Marktumfeld bestehen zu können muss ein Unternehmen eine Übereinstimmung der internen Stärken und Schwächen mit den erkannten Chancen und Risiken erreichen, auch „strategic fit“ bezeichnet. Um dies zu schaffen müssen Kompetenzen vorhanden sein bzw. zusätzlich aufgebaut werden, die auf den Unternehmensressourcen basieren.¹¹⁸ Als Ressourcen werden der materielle und immaterielle Input zur Leistungserstellung im Unternehmen gesehen.¹¹⁹

Materielle Ressourcen sind alle physischen erfassbaren Ressourcen, die in Sachanlagen und finanzielle Ressourcen unterteilt werden können. Sachanlagen sind z.B. Gebäude, Maschinen, Einrichtung; zu den finanziellen Ressourcen zählen das Kapital des Unternehmens, Kredite, Finanzanlagen etc. Zu den immateriellen, intagiblen, Ressourcen zählen Bestandsressourcen wie Image und Patente, Humanressourcen, das Wissen der Mitarbeiter und der Organisation, aber auch die Unternehmenskultur an sich.¹²⁰

Strategische Ressourcen erfüllen verschiedene Kriterien, damit sie ein hohes Erfolgspotential aufweisen können:¹²¹

- Überlegenheit: Die Ressourcen muss jener des Konkurrenten überlegen sein, um strategisch relevant zu werden, jedoch sind Ressourcen allein meistens nicht überlegen, sondern werden es in Kombination mit anderen Ressourcen.
- Einzigartigkeit: Ressourcen sollen durch andere Unternehmen schwer kopierbar und imitierbar sein. Vor allem bei immateriellen Ressourcen, die vom Unternehmen selbständig aufgebaut wurden und am Markt nicht erworben werden können, ist der Grad an Einzigartigkeit sehr hoch.
- Dauerhaftigkeit: Je länger eine Ressource einen Wettbewerbsvorteil generiert, umso höher ist ihre strategische Relevanz. Ein nur kurz währender Vorteil ist strategisch nicht wichtig.

¹¹⁸ Vgl. Vorbach, S. (2015), S. 165.

¹¹⁹ Vgl. Dillerup, R./Stoi, R. (2010), S. 217.

¹²⁰ Vgl. Johnson, G. et al. (2011), S. 130 sowie Mueller-Stewens, G./Lechner, Ch. (2005), S. 214.

¹²¹ Vgl. Dillerup, R./Stoi, R. (2010), S. 218.

- **Nutzbarkeit:** Eine Ressource muss für das Unternehmen auch zugänglich sein, ob im Unternehmen verfügbar oder durch M&A zugänglich gemacht. Ebenfalls beschreibt die Nutzbarkeit, wie die Gewinne durch die Ressourcenverwertung verwendet werden können.
- **Kundenwert:** Eine strategisch relevante Ressource wird verwendet, um bei den Kunden Wert zu generieren und Bedürfnisse zu befriedigen.
- **Ersetzbarkeit:** Nur eine schwer substituierbare Ressource ist auch von strategischer Bedeutung, denn leicht ersetzbare Ressourcen können auch von Konkurrenten mit anderen Ressourcen verwendet werden.

Die Analyse der Ressourcen kann in drei Schritte eingeteilt werden, um einen strukturierten Ablauf zu erhalten und festzustellen welche aktuellen Ressourcen für das Unternehmen strategisch relevant sind.

Zuerst wird ein Ressourcenprofil erstellt, wobei die vorhandenen Ressourcen erfasst und qualifiziert werden, wobei nach Hofer/Schendel in fünf Klassen unterteilt wird: finanzielle, physische, human, organisatorische sowie technologische Ressourcen. Basis bilden die Finanziellen, da durch sie die anderen Arten bezogen werden können. Im zweiten Schritt werden verschiedene Schlüsselanforderungen mit den Ressourcen verglichen, um zu erkennen durch welche, Erfolg am Markt erzielt werden kann und Schwächen beseitigt werden. Im letzten Teil der Analyse werden die Stärken und Schwächen des Unternehmens mit jenen des stärksten Konkurrenten verglichen, woraus ermittelt wird, in welchen Bereichen das Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil besitzt und daraus Marktstrategien generiert werden können. Ein hilfreiches Tool zu übersichtlichen Darstellung ist die Funktionen-Ressourcen-Matrix, bei der zu den jeweiligen Unternehmensfunktionen, von Forschung & Entwicklung, Produktion, Marketing, bis hin zu den Finanzen und dem Unternehmensmanagement, die benötigten Ressourcen in den oben beschriebenen Klassen inkl. den dafür zur Verfügung stehenden Budgets aufgetragen werden.¹²²

4.2 Wertkettenanalyse

Im Rahmen der Wertkettenanalyse werden mögliche Wettbewerbsvorteile bestimmt, die an den verschiedenen Schnittstellen im Unternehmen entstehen können. Es werden die Aktivitäten der Wertschöpfung und deren Kombinationen betrachtet, wobei jede davon die Kostensituation oder den Grad der Differenzierung am Markt verbessern kann. Im Allgemeinen wird unterschieden zwischen den primären und unterstützenden Aktivitäten. Ebenfalls wird die Gewinnspanne bzw. Marge dargestellt als Differenz von erzeugtem Wert und den dabei entstehenden Kosten.¹²³

Abbildung 15 zeigt die Aktivitäten, sowohl primäre als auch unterstützende, in der Wertschöpfungskette, die anschließend noch genauer beschrieben werden.

¹²² Vgl. Hofer, C./Schendel, D. (1978), S. 144-149, zitiert bei Schreyögg, G. (1984), S. 111-114.

¹²³ Vgl. Homburg, C. (2000), S. 129.



Abb. 15: Wertschöpfungskette nach Porter, Quelle: Gabler Wirtschaftslexikon, Onlinequelle, [11.05.2017].

Die Eingangslogistik befasst sich mit der Annahme, Lagerung, Distribution und Bereitstellung von Ressourcen der Wertschöpfung bevor die Roh-, Hilfs- oder Betriebsstoffe in den Produktionsprozess einfließen. Die Produktion, von Porter als Operationen bezeichnet, erstellt durch Umwandlung der bereitgestellten Inputvariablen das endgültige Produkt. Dies sind auch weitere Bearbeitungsschritte, die Verpackung sowie alle Tätigkeiten die notwendig sind um die Produktionsanlagen in Betrieb zu halten, d. h. Wartung, Prüfung etc. Die Ausgangslogistik bzw. externe Logistik, ist verantwortlich für den Transport der Produkte an den Abnehmer und zur Auftragsabwicklung inkl. Terminplanung. Die Aktivitäten zur Verkaufsförderung und Wahl der Distributionswege übernimmt Marketing und Vertrieb. Als letzten Schritt ist der Service bzw. der Kundendienst angesetzt, wobei hier Installation des Produktes, Ausbildung am Produkt oder Reparaturen und das Ersatzteilemanagement übernommen werden.¹²⁴

Die sekundären Aktivitäten der Wertkette sind übergreifend angesiedelt und haben unterstützende als auch steuernde Funktion. Sie befassen sich mit der Beschaffung, den Einkaufsaktivitäten für die Inputs der Produktion und der Technologieentwicklung im Unternehmen. Des Weiteren mit der Personalwirtschaft, wobei das alle Themen des Produktionsfaktors „Arbeit“ betrifft, sowie mit der Infrastruktur des Unternehmens, dies sind die Aktivitäten der Unternehmensführung wie z. B. Rechnungswesen, Planung oder Imagepflege.¹²⁵

Die Vorgehensweise bei der Wertkettenanalyse beginnt mit der Definition und Abgrenzung der Wertkette. Die Aktivitäten des Unternehmens werden aufgelistet und unterteilt, wobei die Aufbau- und Ablauforganisation ein hilfreiches Mittel darstellt und anschließend in Wertaktivitäten der Wertschöpfungskette eingeteilt. Der zweite Schritt analysiert Verknüpfungen, Verbindungen von Aktivitäten innerhalb einer Wertkette sowie Verflechtungen, die Verbindungen von Aktivitäten unterschiedlicher

¹²⁴ Vgl. Porter, M. (2014), S. 68f.

¹²⁵ Vgl. Schreyögg, G./Koch, J. (2010), S. 90f.

Wertketten darstellen. Im nächsten Schritt werden die jeweiligen Kosten, die durch die Aktivitäten entstehen ermittelt, um Ansätze zu erkennen, bei denen Verbesserungen hinsichtlich der Kostenstruktur möglich bzw. notwendig sind. Abschließend werden Schwerpunkte zur Differenzierung aufgedeckt, damit sich das Unternehmen am Markt, im Vergleich zur Konkurrenz, besser positionieren und auch eine höhere Wiederkaufsrate erzielen kann. Für diesen letzten Schritt ist eine Kundenanalyse unumgänglich, damit das Kaufverhalten, die Kundenstruktur und auch die Zufriedenheit ermittelt und die richtige Differenzierungsstrategie gewählt wird.¹²⁶

4.3 Kernkompetenzanalyse

Die Kernkompetenzanalyse stellt ein Tool dar mit dem, die im Unternehmen vorhandenen Ressourcenbündel, die einen dauerhaften Wettbewerbsvorteil generieren, identifiziert werden können. Zu Beginn muss definiert werden was Kernkompetenzen sind: Es handelt sich dabei um Ressourcenkombinationen die dem Unternehmen und den Kunden Nutzen stiften und einen besseren Standpunkt am Markt schaffen. Die einzelnen, zur Verfügung stehenden Ressourcen werden anhand von verschiedenen Kriterien bewertet und der daraus entstehende Wettbewerbsvorteil abgeleitet. Die Kriterien sind die Wehrhaftigkeit für den Wettbewerbsvorteil, die Seltenheit der Ressource sowie die Schwierigkeit der Imitierbarkeit und die Substituierbarkeit. Die jeweilige Kombination von Eigenschaften der Ressource und deren Auswirkung auf die Wettbewerbssituation sind in Tabelle 1 dargestellt.¹²⁷

Wertvoll	Selten	Schwer zu imitieren	Substituierbar	Auswirkungen
Nein	-	-	-	Wettbewerbsnachteil
Ja	Nein	-	-	Gleichstellung
Ja	Ja	Nein	-	Zeitlich begrenzter Vorteil
Ja	Ja	Ja	Ja / leicht	Wettbewerbsvorteil
Ja	Ja	Ja	Nein / schwer	Dauerhafter Wettbewerbsvorteil

Tab. 1: Eigenschaften und Auswirkungen von Ressourcen, Quelle: in Anlehnung an Herrmann, A./Huber, F. (2013), S. 69.

Eine Ressource bzw. eine Kompetenz eines Unternehmens gilt nur dann als Kernkompetenz, wenn alle Kriterien erfüllt werden d. h. sie wertvoll, selten, schwer imitierbar und nicht substituierbar ist und daraus ein dauerhafter Wettbewerbsvorteil generiert werden kann. Unternehmen müssen diese Kompetenzen nutzen und auch gezielt weiterentwickeln damit die Konkurrenz den Vorsprung nicht aufholen kann.¹²⁸

¹²⁶ Vgl. Rathnow, P. (2014), S. 159ff.

¹²⁷ Vgl. Herrmann, A./Huber, F. (2013), S. 68.

¹²⁸ Vgl. Kerth, K. et al. (2015), S. 52.

Die Vorgehensweise bei der Kernkompetenzanalyse lässt sich in vier grobe Schritte teilen, die nachfolgend näher erörtert werden.¹²⁹

1. Analyse der Erfolge in der Vergangenheit,
2. Überprüfung auf Ausbaufähigkeit,
3. Gegencheck durch Negation,
4. Identifizierte Kernkompetenzen verwalten.

Die Analyse der Vergangenheit greift auf verschiedene Varianten zurück, um die genauen Gründe für den Erfolg zu definieren, wie z. B. Analyse des Kundennutzens und der Geschäftsprozesse, der Beziehung zu den Wettbewerbern. Der Kundennutzen kann für die beliebten Produkte durch direkte Befragungen der Kunden oder Vertriebspartner eruiert werden, dabei soll ermittelt werden welche Produkteigenschaften den Nutzen ausmachen. Darüberliegend ist der gesamte Geschäftsprozess zu betrachten und daraus zu erkennen, welche Prozesse in der Wertkette bei der Leistungserstellung zum erkannten Kundennutzen beitragen. Dies unterteilt sich in Kompetenzen über Zusammenhangswissen und Fachwissen sowie in Erfahrung bei der Know-How Anwendung. Der Vergleich zu den Konkurrenten soll Unterschiede aber auch die Gemeinsamkeiten aufzeigen und anschließend eine Vergleichbarkeit des Unternehmens mit den Wettbewerbern ermöglichen.

Nach der Erfolgsanalyse wird evaluiert ob die Kompetenz für weitere Produkte, Markterweiterung oder zur Erreichung neuer Kunden eingesetzt werden kann. Eine Hürde hierbei ist es, dass Kompetenzen oft nicht übertragbar sind und daher keine Kernkompetenzen darstellen, weil sie nur beschränkt nutzbar sind. Die Ressourcen und Kompetenzen, die transferierbar sind, sollen gestärkt und ausgebaut werden um weiter nutzbar zu sein.

Im dritten Schritt werden die Erkenntnisse der vorhergehenden Punkte kombiniert und es wird untersucht welche der Kompetenzen bei Beiden vorkommen. Nachdem die Kernkompetenzen erarbeitet wurden, wird geprüft welche Gründe die Misserfolge des Unternehmens in den letzten Jahren hatten, um so Nachteile im Konkurrenzvergleich zu erkennen und zu vergleichen, ob die ausgearbeiteten Kernkompetenzen damit in Verbindung stehen. Sollte dies der Fall sein, kann es sich nicht um eine Kernkompetenz handeln, da diese Vorteile generieren und nicht für Misserfolg verantwortlich sind.

Den Abschluss bildet das Kernkompetenzmanagement, bei dem sichergestellt wird, dass die identifizierten Kompetenzen langfristig erfolgreich ausgebaut und weiterverfolgt werden und dazu auch die anderen Ressourcen des Unternehmens darauf ausgerichtet werden.¹³⁰

Abschließend ist anzumerken, dass mittels der Kernkompetenzanalyse zwar die Gründe für Wettbewerbsvorteile eruiert und weiter ausgebaut werden können, sich das Unternehmen auf diese konzentrieren kann um weitere Märkte zu bearbeiten, aber der Prozess dazu sehr aufwendig ist und Kernkompetenzen oftmals erst im Nachhinein erkennbar sind.¹³¹

¹²⁹ Vgl. Kerth, K. et al. (2015), S. 53.

¹³⁰ Vgl. Kerth, K. et al. (2015), S. 54-57.

¹³¹ Vgl. Kerth, K. et al. (2015), S. 57.

4.4 Umweltanalyse

Zur Analyse der globalen Umwelt wird die so genannte PESTEL-Analyse verwendet, die Basis für die strategischen Entscheidungen des Unternehmens ist. Der Name lässt sich von den einzelnen Bereichen ableiten, die analysiert werden: Political, Economic, Social, Technological, Environmental and Legal Analysis. Auf Deutsch: Analyse der politischen, wirtschaftlichen, sozialen, technologischen, ökologischen sowie rechtlichen Einflussfaktoren. Dieser Ansatz bietet dem Unternehmen die Möglichkeit Trends und Entwicklungen in den sechs Bereichen zu identifizieren und die daraus resultierenden Wirkungen auf das eigene Unternehmen abzuschätzen. Um zu den Ergebnissen zu gelangen werden in allen Teilbereichen unterschiedliche Annahmen und Erwartungen getroffen, sowie Prognosen erstellt, die wiederum auf Erfahrungen des Unternehmens beruhen.¹³²

Die politische und rechtliche Umwelt kann gemeinsam betrachtet werden, da es hier zu Überschneidungen kommt, jedoch muss darauf geachtet werden, dass nicht nur die nationalen Entwicklungen, sondern auch internationale Einflüsse auf die Märkte mit aufgenommen werden. Diese Faktoren befassen sich u.a. mit Zöllen und Einfuhrbestimmungen, Zulassungen von Produkten, Gesetzen und Vorschriften sowie mit der politischen Stabilität und deren Entwicklungen in den verschiedenen Ländern.¹³³

Die ökonomischen Faktoren sind heutzutage sehr stark schon mit den politischen Einflüssen verknüpft. So beeinflussen Zinssätze und Wechselkurse sowohl die nationalen als auch die internationalen Märkte und damit auch die Kaufkraft der Kunden durch auftretende Inflation.¹³⁴ Des Weiteren spielen das Brutto-Sozialprodukt, die Entwicklung der Energiepreise oder die Arbeitslosenquote in einem Land eine wichtige Rolle.¹³⁵

Soziokulturelle Faktoren haben eine enorme Bedeutung und können oftmals als Grund für Misserfolg dargelegt werden, da dieser Bereich nicht ausreichend betrachtet wurde. Dies liegt daran, dass die analysierten Einflüsse schwer quantifizierbar sind.¹³⁶

Das Unternehmen muss sich mit den Charakteristiken der Bevölkerung, wie Altersverteilung oder Demographie, auseinandersetzen sowie geschichtliche Einflüsse, Traditionen oder religiöse Faktoren mitberücksichtigen, damit das Kundenverhalten am Markt verstanden werden kann.¹³⁷

Der technologische Einfluss auf Unternehmen verändert sich sehr schnell und ermöglicht ihnen viele Chancen aber birgt auch einige Risiken. Unternehmen müssen schon im Voraus wissen welche Technologie für sie einen Vorteil bringen kann, um diesen am Markt auch wirklich umzusetzen Die Analyse muss wiederum international erfolgen und in anderen Branchen, da oft Technologien in anderen Bereichen entwickelt werden, als wo sie dann endgültig ihren Durchbruch haben. Auch sogenannte

¹³² Vgl. Krupp, A. (2013), S. 71f.

¹³³ Vgl. Schryögg, G./Koch, J. (2010), S. 78f.

¹³⁴ Vgl. Yeates, D./Wakefield, T. (2003), S. 265.

¹³⁵ Vgl. Schryögg, G./Koch, J. (2010), S. 78.

¹³⁶ Vgl. Schryögg, G./Koch, J. (2010), S. 79.

¹³⁷ Vgl. del Marmol, T./Feys, D. (2015), S. 10.

Technologiesprünge sind ein Risiko für bestehende Unternehmen, da sie oft langsamer reagieren als Neugründungen, die auf diesen neuen Technologien aufbauen.¹³⁸

Als letzter Punkt stellt die ökologische Umwelt einen Einflussfaktor dar, auf den von unternehmerischer Seite oft nur reagiert werden kann. Themen wie Klimawandel, Ressourcenverfügbarkeit, Energieverschwendung und die Auswirkungen auf die Bevölkerung müssen Unternehmen berücksichtigen.¹³⁹ Die Öffentlichkeit stellt hierzu hohe Ansprüche an Unternehmen, dass diese umweltbewusst und nachhaltig handeln, wodurch diese verschiedene Programme aufsetzen, wie z. B. Herstellung und Verwendung von recyclebaren Produkten, Reduzierung beim Ressourceneinsatz oder die Verwendung von erneuerbarer Energie um diesen Anforderungen gerecht zu werden.¹⁴⁰

4.5 Branchenstrukturanalyse

Die Branchenstrukturanalyse verwendet das Modell der Five Forces von Michael Porter, welches die wesentlichen Kräfte innerhalb einer Branche beschreibt, wobei gegenseitige Beeinflussung und die jeweilige Stärke der Branchenkräfte einen wesentlichen Einfluss auf das Unternehmen haben und dessen Verhalten am Markt bestimmen. Nach Porter wird die Struktur einer Branche durch den Konkurrenzkampf der bestehenden Teilnehmer, durch die Verhandlungsstärke von Kunden und Lieferanten sowie durch die Bedrohung durch potentielle neue Konkurrenten und Substitutionsprodukte definiert.¹⁴¹

Rivalität unter den bestehenden Unternehmen: Dieser Faktor beschreibt den derzeitigen Wettbewerb in der Branche und bezieht sich nicht nur auf die Anzahl der vertretenen Unternehmen, sondern auch auf das Wachstum in der Branche. Des Weiteren haben die Produktionsauslastung, die Produktdifferenzierung und das Investitionsvolumen der Unternehmen einen Einfluss wie attraktiv die Branche ist. Auch die Austrittsbarrieren zum Verlassen des Marktes bzw. der Branchen müssen mit berücksichtigt werden.¹⁴²

Bedrohung durch neue Konkurrenten: Der Markteintritt von anderen Unternehmen kann zur Gefahr für die bestrebenden Marktteilnehmer werden. Um dieses Risiko zu mindern können unterschiedliche Eintrittsbarrieren aufgebaut werden. Gründe warum Unternehmen den Schritt in neue Märkte nicht wagen können hohe Umstellungskosten zu anderen Lieferanten, kein bzw. geringer Zugang zu den existierenden Vertriebskanälen oder allgemeine Nachteile im Vergleich zu den bestehenden Marktteilnehmern sein. Diese Nachteile sind z. B. höhere Produktionskosten durch fehlende Erfahrungskurveneffekte, kein Zugang zu Förderungen oder beschränkte Nutzungsmöglichkeiten an Technologien durch Patente.¹⁴³

¹³⁸ Vgl. Schreyögg, G./Koch, J. (2010), S. 78.

¹³⁹ Vgl. Yeates, D./Wakefield, T. (2003), S. 266.

¹⁴⁰ Vgl. Schreyögg, G./Koch, J. (2010), S. 79f.

¹⁴¹ Vgl. Buchholz, L. (2013), S. 170f.

¹⁴² Vgl. Buchholz, L. (2013), S. 173f.

¹⁴³ Vgl. Buchholz, L. (2013), S. 172f.

Verhandlungsstärke der Lieferanten: Die Lieferanten können ebenfalls die Attraktivität einer Branche reduzieren, wenn die Unternehmen nur eine geringe Rolle als Abnehmer spielen oder auch wenige Lieferanten für ein Produkt in Frage kommen und somit Druck auf das abnehmende Unternehmen ausüben können. Die Verhandlungsstärke ist auch größer wenn das Lieferantenprodukt für die Qualität der Produktion des Abnehmerunternehmens ausschlaggebend ist oder der Lieferant die Möglichkeit hat eine Vorwärtsintegration durchzuführen und als Konkurrent in die Branche eintritt.¹⁴⁴

Verhandlungsstärke der Kunden: Auch die Abnehmer des Unternehmens haben einen Einfluss auf die Struktur der Branche, da sie Preise verhandeln, bessere Leistung oder gesteigerte Qualität wollen. Die Kundengruppe tritt dem Unternehmen als starker Verhandlungspartner gegenüber, wenn sie einen großen Anteil der Branche einnimmt z. B. als Großabnehmer. Weitere Gefahren sind geringe Wechselkosten der Kunden zwischen verschiedenen Anbietern, hohe Verfügbarkeit an Information und dadurch Möglichkeit eines Preisvergleiches oder das angebotene Produkt ist ein Standardprodukt, welches kaum differenziert ist und dadurch die Anbieter von den Kunden ausgespielt werden können. Einen weiteren Einflussfaktor bildet die Möglichkeit der Rückwärtsintegration, bei der die Kunden das angebotene Produkt selbst herstellen und somit den Anbieter nicht mehr benötigen.¹⁴⁵

Bedrohung durch Ersatzprodukte: Durch Substitutionsprodukte, das sind jene Produkte durch die Produkte des Unternehmens ersetzt werden können, kann der erzielbare Umsatz in der Branche geschmälert werden. Diese Produkte haben die gleichen Funktionen und erfüllen ebenfalls das selbe Kundenbedürfnis, wenn nicht sogar besser. Die Bedrohung durch Substitution steigt an, wenn mögliche Ersatzprodukte stark beworben werden, das Unternehmen keinen Zugriff auf neue Technologien hat die das Substitut beeinflussen, oder sich durch fehlende Standards in der Branche nicht wehren kann.¹⁴⁶

Eine weitere treibende Kraft innerhalb der Branche stellt die **Bedrohung durch Komplementäre** dar, die das Modell der Five Forces noch ergänzen, da Komplementärprodukte immer wichtiger und beliebter werden. Komplementäre Produkte, sind Produkte die von Kunden zusätzlich erworben werden und den Nutzen des ursprünglich erworbenen Produktes noch weiter steigern. Die Gefahr die hier für die Unternehmen entstehen kann ist, dass durch die steigende Nachfrage nach ihrem Produkt auch die Nachfrage an Komplementärprodukten ansteigt und sie den erreichbaren Branchenumsatz mit weiteren Unternehmen teilen müssen. Aber es kann auch eine Chance für die Marktteilnehmer sein da dadurch der Gesamtumsatz gesteigert werden kann.¹⁴⁷ Abbildung 16 zeigt schematisch die Wirkungen auf den Wettbewerb in der Branche.

¹⁴⁴ Vgl. Buchholz, L. (2013), S. 176f.

¹⁴⁵ Vgl. Buchholz, L. (2013), S. 175f.

¹⁴⁶ Vgl. Buchholz, L. (2013), S. 174f.

¹⁴⁷ Vgl. Johnson, G. et al. (2011), S. 94.

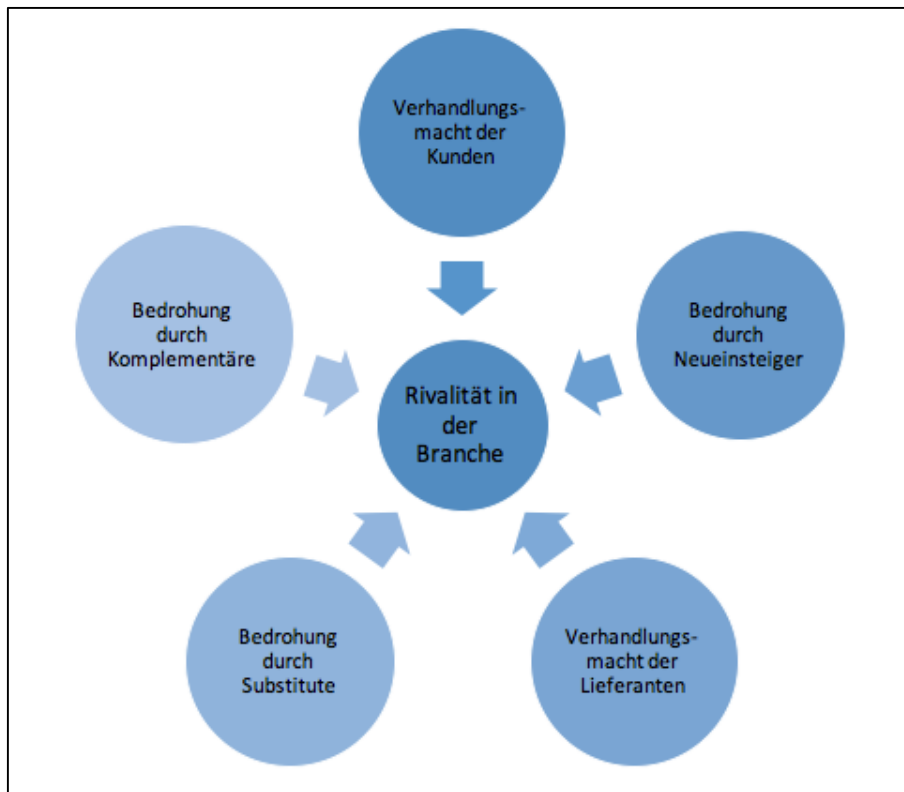


Abb. 16: Elemente der Branchenstrukturanalyse, Quelle: in Anlehnung an Johnson, G. et al. (2011), S. 86.

4.6 Konkurrenzanalyse

Die Analyse der Wettbewerber ist notwendig um sich am Markt, neben der Erfüllung der Kundenwünsche, auch besser als die Konkurrenz zu positionieren. Die einfachste Analysemethode ist hierbei die Darstellung anhand des Kunden- Produktportfolios, es zeigt welche Konkurrenten mit welchen Produkten (gleiche oder unterschiedliche) welche Kunden (ebenfalls gleiche oder unterschiedliche) anspricht. Daraus ergeben sich dann vier Gruppen von Konkurrenten, wie in Tabelle 2 ersichtlich.¹⁴⁸

Arten von Konkurrenten		Produkte	
		Gleich	Unterschiedlich
Kunden	Gleich	Direkte Konkurrenten	Indirekte Konkurrenten
	Unterschiedlich	Produkt Konkurrenten	Implizite Konkurrenten

Tab. 2: Arten von Konkurrenten, Quelle: in Anlehnung an Recklies, O. (2009), Onlinequelle, [11.05.2017].

¹⁴⁸ Vgl. Buchholz, L. (2013), S. 181f.

Das Ergebnis einer Konkurrenzanalyse sind Informationen wer die Konkurrenten sind, welche Ziele und Strategien sie verfolgen und welche Stärken und Schwächen sie aufweisen sowie eine Ableitung daraus, wie sich das Unternehmen in Zukunft entwickeln muss, um besser als die Wettbewerber zu sein. Im Groben lassen sich vier Schritte definieren um eine Konkurrenzanalyse durchzuführen. Zu Beginn werden die Ziele der Konkurrenz betrachtet, wobei dies aus den Schwerpunkten von Risikoeinstellung, Organisation im Unternehmen, Unternehmenskultur, Persönlichkeiten im Management, vertragliche Verpflichtungen sowie der öffentlich kommunizierten Strategie ersichtlich ist. Der zweite Schritt beschreibt getroffene Annahmen um das Selbstbild des Konkurrenten darzustellen. Wie sieht sich der Konkurrent in seiner Marktposition, welchen Trends ist er ausgesetzt, welche Nachfrageentwicklung gibt es am Markt. Im nachfolgenden Schritt werden die Wettbewerber strategisch eingeordnet, nach dem Typen Kostenführerschaft, Differenzierung und Konzentration auf Schwerpunkte, je nachdem in welchen Bereich die ermittelte Strategie eines Konkurrenten fällt. Im letzten Teil wird die Innensicht des Wettbewerbers analysiert, die sich vor allem auf Kernkompetenzen, Wachstumschancen, Reaktionsfähigkeit und Durchhaltevermögen bezieht. Daraus werden wiederum Stärken und Schwächen identifiziert, durch welche die möglichen strategischen Schritte eines Konkurrenten determiniert werden können.¹⁴⁹

4.7 SWOT-Analyse

Eines der bekanntesten Analyse Tools ist die so genannte SWOT-Analyse, die in einer zweidimensionalen Matrix sowohl interne als auch externe Faktoren berücksichtigt. Der Name des Tools lässt sich von den vier beschriebenen Feldern in der Matrix herleiten: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats. Diese Felder beziehen sich einerseits auf die unternehmensinternen Stärken und Schwächen (Strengths & Weaknesses), andererseits auf die unternehmensexternen Chancen und Risiken (Opportunities & Threats). Die SWOT-Analyse ist daher eine Weiterentwicklung der reinen Stärken-Schwächen Analyse, die sich nur auf das Unternehmen bezieht und die Unternehmensumwelt außer Acht lässt.¹⁵⁰

Die interne Betrachtung des Unternehmens ist nicht immer einfach, weswegen verschiedene Sichtweisen angewendet werden, um ein gesamtheitliches Bild zu erreichen. So sind z. B. Stärken und Schwächen des Unternehmens auch aus der Sicht von Kunden oder Konkurrenten zu analysieren. Extern spielt vor allem das Marktumfeld eine Rolle und wie das Unternehmen am Markt auf Einflüsse reagieren muss.¹⁵¹ Abbildung 17 zeigt die Vier-Felder-Matrix aus den Perspektiven, intern und extern, sowie der Bewertung, positiv und negativ. Aus diesen Feldern können jeweils Handlungsstrategien abgeleitet werden. So werden die Strengths-Opportunities Strategien genutzt um durch Einsatz der Stärken Chancen am Markt wahrzunehmen. Die Weaknesses-Opportunities Strategien sollen helfen, durch sich ergebende Gelegenheiten intern auftretende Schwächen im Unternehmen zu reduzieren. Mit der Abwehr von Risiken befassen sich sowohl die Strengths-Threats als auch Weaknesses-Threats Strategien, die einerseits die

¹⁴⁹ Vgl. Buchholz, L. (2013), S. 184-189.

¹⁵⁰ Vgl. Vahs, D./Brem, A. (2015), S. 133f.

¹⁵¹ Vgl. Schawel, Ch./Billing, F. (2012), S. 250.

Stärken, andererseits die Reduktion von Schwächen nutzen um Risiken für das Unternehmen zu vermeiden.¹⁵²

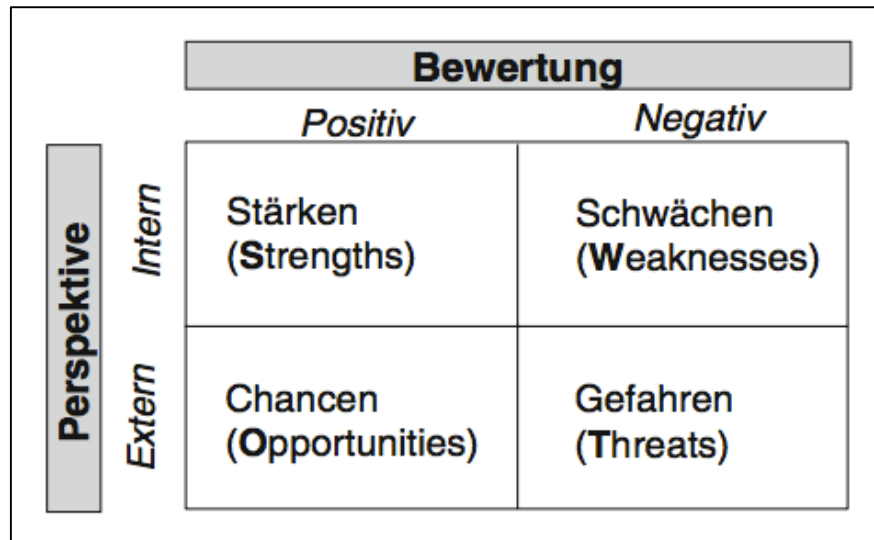


Abb. 17: Felder der SWOT-Analyse, Quelle: Schawel, Ch./Billing, F. (2012), S. 251.

4.8 Marktanalyse

Durch die kontinuierliche Betrachtung und Analyse von Märkten und durch das Sammeln von internen und externen Informationen über Produkte können die Risiken am Markt für das Unternehmen reduziert werden, denn durch Marktanalysen werden die vorherrschenden Marktzustände und auch mögliche Veränderungen erfasst. Auf Grund von immer stärkerem Wettbewerb sowie schnell ändernden Kundenanforderungen ist die Durchführung solcher Analysen essentiell, um ebenfalls schnell reagieren zu können und sich auf neue Trends einzustellen.¹⁵³

Aus den Analysen lassen sich verschiedene, quantitative als auch qualitative Informationen ableiten. Zu den Quantitativen zählen u. a. das Marktpotential und die Marktdynamik, mögliche Kundensegmente, Trends und Erwartungen der Kunden sowie mögliche Nischensegmente. Qualitative Ergebnisse sind die Kundenbedürfnisse, die Wettbewerbssituation, das Alleinstellungsmerkmal des Unternehmens (USP) sowie mögliche zu erwartende Risiken.¹⁵⁴

Eine Marktanalyse kann sowohl auf Daten der Primärforschung, Daten die zu diesem Zweck erhoben werden, als auch auf Sekundärdaten, die indirekte Methode des Desk Research, basieren. Der Unterschied zwischen diesen beiden Ansätzen, ist die Verwendung von bestehenden Daten bei der Sekundärforschung, wobei dadurch die Kosten niedriger sind. Dazu kann Informationsmaterial von anderen Unternehmen, Medienberichte, Datenbanken und Branchenverzeichnisse und auch das Internet genutzt werden um an

¹⁵² Vgl. Vahs, D./Brem, A. (2015), S. 134.

¹⁵³ Vgl. Herrmann, A./Huber, F. (2013), S. 31.

¹⁵⁴ Vgl. Grimm, R. et al. (2014), S. 62f.

Informationen über den potentiellen Markt zu gelangen.¹⁵⁵ Die angewendeten Methoden bei der Analyse unterscheiden sich demnach, nach der Art der Forschung. Bei der Primärforschung handelt es sich vor allem um qualitative Experteninterviews, die leitfadengestützt durchgeführt werden; des Weiteren werden quantitative Befragungen mittels standardisierten Fragebögen durchgeführt, um entweder schriftlich, persönlich oder via Telefon Informationen zu den Kunden am Markt zu erhalten. Der Sekundäransatz beschäftigt sich mit der Auswertung von schon bestehenden Analysen, die entweder intern aus dem Unternehmen oder von extern Quellen stammen.¹⁵⁶

Durch die Analyse des Marktes werden Kriterien zur Segmentierung abgeleitet, der Markt wird definiert und die für das Unternehmen attraktiven Segmente ausgewählt. Wichtig für die Definition eines Segmentes ist die zeitliche Stabilität der Größe, die Erreichbarkeit durch gesetzte Marketingaktivitäten, die Wirtschaftlichkeit der Bearbeitung sowie ein relevanter Bezug zu den Kriterien des Kaufverhaltens. Nach der Segmentierung wird im Prozess des Targeting das vielversprechendste Segment ausgewählt, welches das größte Potential und Volumen, geringe Konkurrenzaktivitäten und hohe Profitabilität aufweist. In diesem Segment wird mittels der Positionierung eine zielgruppengerechte Ansprache erfolgen, wobei hier die Kundenbedürfnisse und Merkmale der Produktdifferenzierung wichtig sind.¹⁵⁷

4.9 Customer Empathy Map

Ein Tool um den Kunden mit seinen Bedürfnissen zu verstehen ist die Customer Empathy Map, die Kunden-Empathie-Karte. Sie unterstützt bei der Definition des Kundenprofils im Geschäftsmodell mit einem größeren Verständnis von Umwelt, Verhalten, Bedenken oder Zielen des Kunden. Die einzelnen Bereiche sind in Abbildung 18 dargestellt, deren einzelnen Funktionen und Fragestellungen nachfolgend kurz beschrieben werden.

Zu Beginn sind mögliche Kundensegmente zu eruieren, die anschließend auf maximal drei Kunden(gruppen) eingeschränkt werden, auf die dann die Empathy Map mit den sechs Elementen angewendet wird:¹⁵⁸

SEE: Was sieht der Kunde?

Dieses Feld beschreibt die physische Umgebung des Kunden genauer. Wie sieht diese aus, welche anderen Personen beeinflussen den Kunden? Es werden auch die Ressourcen und Informationen beschrieben, die ein Kunde nutzt und wahrnimmt bei seinen Tätigkeiten.

¹⁵⁵ Vgl. Kummer, S. et al. (2009), S. 121.

¹⁵⁶ Vgl. Meyer, M. (2008), Onlinequelle, [11.05.2017].

¹⁵⁷ Vgl. Herrmann, A./Huber, F. (2013), S. 91-98.

¹⁵⁸ Vgl. Osterwalder, A./Pigneur, Y (2010), S. 131; sowie Tews, A. (2017): Empathy Map: die Persona-Alternative für agile Projekte, Onlinequelle [08.05.2017].

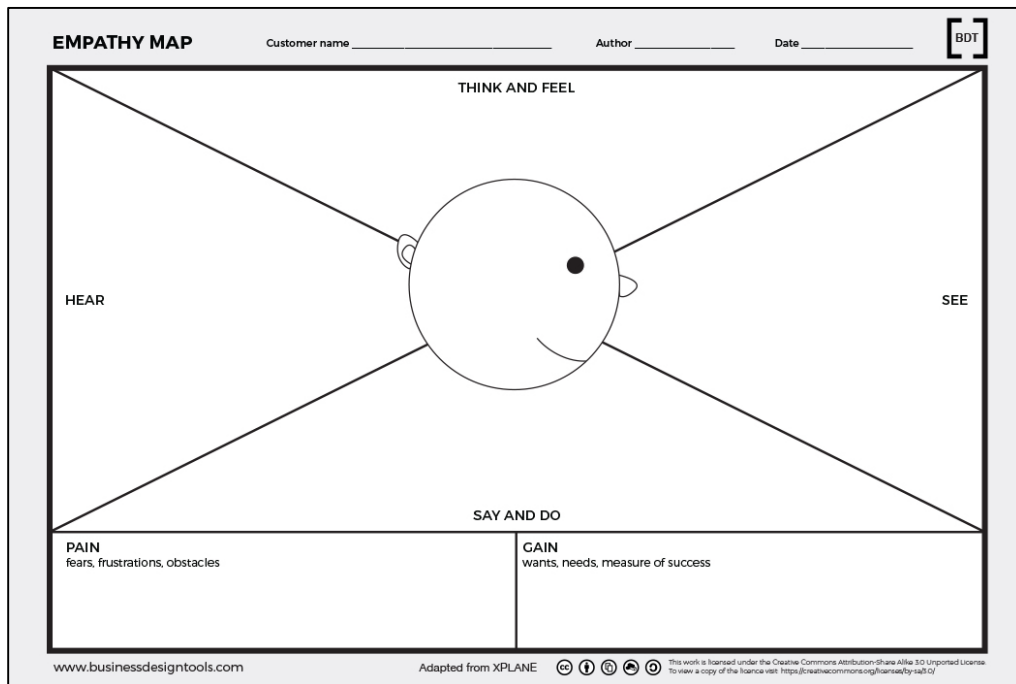


Abb. 18: Customer Empathy Map, Quelle: Business Design Tools Ltd, Onlinequelle, [08.05.2017].

HEAR: Was hört der Kunde?

Nicht nur Töne und akustische Eindrücke werden in dieses Feld eingetragen, sondern auch wie die Umwelt den Kunden allgemein beeinflusst. Über welche Kanäle wird der Kunde erreicht; welche Gespräche mit welchen Mitmenschen haben einen starken Einfluss auf den Kunden?

THINK AND FEEL: Was denkt und fühlt der Kunde wirklich?

Dieser Teil befasst sich mit den inneren Zuständen und den Gefühlen des Kunden. Es wird versucht die versteckten Bedürfnisse des Kunden zu finden; welche Gedanken hat der Kunde, wenn er das Produkt sieht bzw. dann auch kauft? Wichtig ist die Sicht des Kunden: Welche Emotionen treten auf und welche Träume und Erwartungen hat der Kunde?

SAY AND DO: Wie handelt der Kunde?

Vor allem das nach außen sichtbare Verhalten wird bei diesem Feld behandelt; alles was sichtbare Reaktionen und Handlungen des Kunden sind. Dies können Mitteilungen an andere Personen oder auch eine Aussage in einer bestimmten Situation sein, mit der der Kunde konfrontiert wird.

PAIN & GAIN: Welche Beschwerden bzw. welchen Ertrag hat der Kunde?

Die letzten beiden Felder zeigen unter anderem die Frustrationen auf, die ein Kunde z. B. an einem normalen Arbeitstag erfährt. Was hindert ihn daran seinen Willen, seine Bedürfnisse umzusetzen? Ebenfalls werden die wahren Bedürfnisse des Kunden angeführt, die ihn bei der Zielerreichung unterstützen bzw. welche Strategien er anwendet um diese zu erreichen.

4.10 KANO Modell

Das Kano-Modell wurde von Noriaki Kano entwickelt und ist ein Konzept, welches zur Identifikation von Einflussfaktoren auf die Kundenzufriedenheit nach Kundenanforderungen verwendet werden kann. Das Modell besteht aus einer Methode, nach der verschiedene Eigenschaften eines Produktes in Kategorien eingeteilt werden und auf Erfüllung bzw. Nichterfüllung der Kundenzufriedenheit geprüft werden. Damit ein valides Ergebnis zustande kommt, wird der Erfüllungsgrad mittels zwei Fragen eruiert: Zuerst wird die Reaktion bei Erfüllung, also Vorhandensein einer Produkteigenschaft, abgefragt und anschließend die Reaktion bei Nichterfüllung, wenn ein Feature nicht vorhanden ist. Die Antworten werden kombiniert und in sechs Kategorien eingeteilt, wodurch dann verschiedene Anforderungen abgeleitet werden können.¹⁵⁹ Die Zusammenhänge lassen sich nun in fünf Klassen einteilen, wovon in Abbildung 19 drei davon direkt sichtbar sind, die nachfolgend genauer erklärt werden.

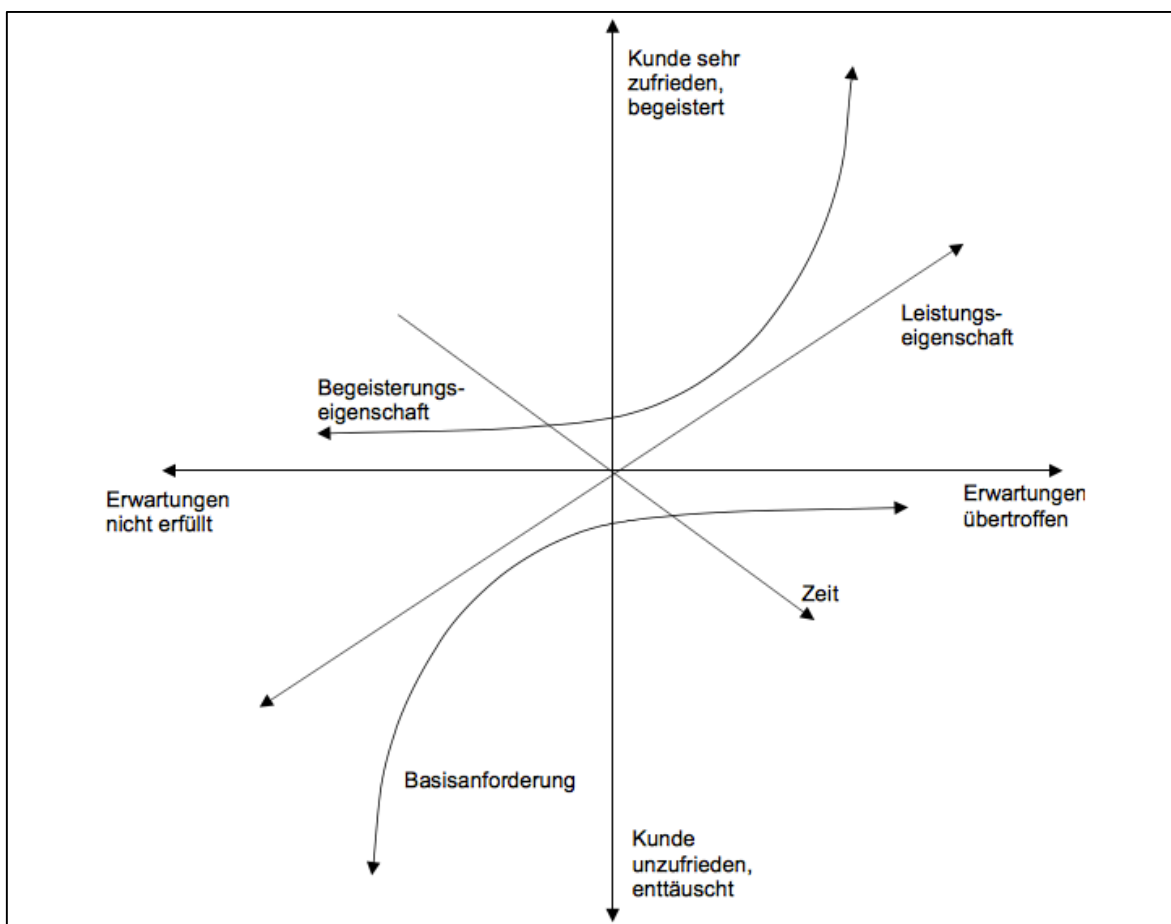


Abb. 19: Kano-Modell der Kundenzufriedenheit, Quelle: Hinterhuber, H./Matzler, K. (2009), S. 291, in Anlehnung an Kano, N. et al. (1984), S. 170.

Das Modell an sich besteht aus einem zweidimensionalen Koordinatensystem, das auf der x-Achse den Erfüllungsgrad einer Anforderung, von nicht erfüllt bis übertroffen, und auf der y-Achse die emotionale Reaktion, also die Kundenzufriedenheit, von unzufrieden/enttäuscht bis zufrieden/begeistert, darstellt.

¹⁵⁹ Vgl. Marx, D. (2014), S. 13.

Basisanforderungen sind alle Produktmerkmale, die von den Kunden vorausgesetzt werden, so genannte „Must-be quality elements“, die Unzufriedenheit vermeiden, jedoch keinen Einfluss auf eine positivere Bewertung des Produktes haben. Die Leistungseigenschaften, auch „one-dimensional quality elements“ genannt, werden vom Kunden erwartet und verlangt, wobei die Zufriedenheit umso höher ist, je höher der wahrgenommene Erfüllungsgrad. Sind diese nicht vorhanden ist der Kunde unzufrieden, werden diese Anforderungen übertroffen steigt die Zufriedenheit an.¹⁶⁰

Den dritten Teil des Modells bilden die Begeisterungsfaktoren, auch „attractive quality elements“ genannt, die eine wichtige Rolle innehaben, da sie vom Kunden als Qualitätsmerkmal und zusätzlicher Nutzen wahrgenommen werden. Produktattribute die einen hohen Erfüllungsgrad besitzen bringen eine hohe Zufriedenheit mit sich, ist dies nicht der Fall wird aber auch keine Unzufriedenheit ausgelöst, da der Kunde die Attribute nicht erwartet. Diese sind unbewusste Bedürfnisse daher steigern sie die Zufriedenheit überproportional bei Vorhandensein.¹⁶¹

Einer der beiden nicht direkt sichtbaren Teile sind die „indifferent quality elements“ d. h. Elemente die weder Zufrieden- noch Unzufriedenheit auslösen, egal bei welchem Erfüllungsgrad, also vom Kunden nicht beachtet werden; im Modell wäre dies durch die x-Achse darstellbar. Die „reverse quality elements“ stellen eine Umkehr der Leistungsanforderungen dar; die Zufriedenheit ist hoch bei Nichterfüllung, und sinkt bei einem hohen Erfüllungsgrad. Im Zeitverlauf werden die Kunden bestimmte Anforderungen gewohnt und wollen, dass diese in den neuen Produkten auch immer vorhanden sind. Daher werden aus anfänglichen Begeisterungsfaktoren mit der Zeit Leistungsfaktoren und schließlich Basisfaktoren, ohne deren Vorhandensein die Kunden hohe Unzufriedenheit erfahren.¹⁶²

4.11 Value Disciplines

Die Wettbewerbs- bzw. Positionierungsstrategien der Value Disciplines gehen auf Treacy und Wiersema zurück und lassen sich in drei große Strategien Unterteilen:

1. Produktführer (Product Leadership)
2. Kostenführer (Operational Excellence)
3. Kundenpartner (Customer Intimacy)

Diese Strategien werden auch Wertstrategien genannt, da das Unternehmen mit ihnen dem Kunden einen Nutzen bietet, Wert schaffen und sich von Mitbewerbern so am Markt abheben kann. Die Strategie des Produktführers hat zum Ziel, sich durch Innovationen, hohe Investitionen in Forschung und Entwicklung neue Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln und auf dem Markt zu bringen. Des Weiteren wird versucht der Erste am Markt zu sein und dadurch hohe Gewinnmargen zu erreichen. Kostenführer hingegen streben nach dem besten Verhältnis zwischen Preis und Leistung und versuchen die gesamten

¹⁶⁰ Vgl. Kano, N. et al. (1984), S.170, zitiert bei: Hölzing, J. (2007), S. 82.

¹⁶¹ Vgl. Kano, N. et al. (1984), S.170, zitiert bei: Hölzing, J. (2007), S. 82.

¹⁶² Vgl. Kano, N. et al. (1984), S.170, zitiert bei: Hölzing, J. (2007), S. 82; sowie Hinterhuber, H./Matzler, K. (2009), S. 291.

Lifecyclecosts des Produktes für Kunden so gering wie möglich zu halten, d.h. sie setzen auf Effizienz mit einem Supply Chain Management oder Zeitmanagement in der Produktion. Die dritte Strategie befasst sich mit der Differenzierung durch die Kundenbeziehung, wobei versucht wird durch den Kunden zu verstehen, individuelle Produkte anzubieten oder auch einen exzellenten Kundenservice zur Verfügung zu stellen. Innerhalb dieser drei Strategien kann das Unternehmen sich und seine Konkurrenten einordnen, um zu erkennen wie die Positionierungen am Markt sind, dadurch ist es möglich eine unbesetzte Position für junge Unternehmen zu finden bzw. auch bei neuen Produkten diese richtig zu platzieren sowie aus verschiedenen alternativen Möglichkeiten, die aus dem Diagramm ersichtlich sind, auszuwählen.¹⁶³ Abbildung 20 zeigt zweidimensional die drei Strategien und setzt sie in Verbindung.

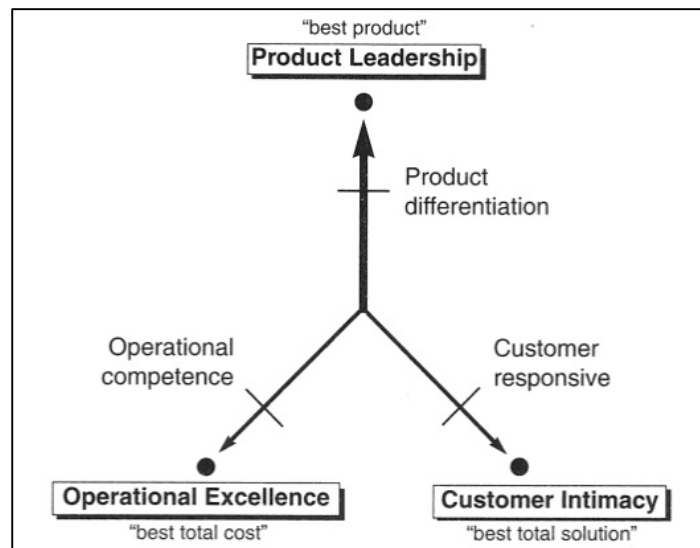


Abb. 20: Value Discipline Model, Quelle: The Discipline of Market Leaders, Onlinequelle [15.07.2017].

4.12 Best Practice

Der Best Practice Ansatz kommt im Bereich des Benchmarkings immer häufiger vor und bezieht sich auf die „hervorragende Praxis“ eines Unternehmens d. h. es hat die beste Lösung bzw. den besten Ansatz ein Problem zu lösen. Mittels Best Practice Benchmarking werden Unternehmen außerhalb der eigenen Branche betrachtet, die in bestimmten Bereichen hervorragende Leistungen erbringen, und dahingehend analysiert, sodass von ihnen gelernt werden kann.¹⁶⁴

Der Prozess innerhalb des Benchmarkings gliedert sich in verschiedene Schritte die nacheinander abgearbeitet werden um zu einem Best Practice Ergebnis zu gelangen. Im ersten Schritt ist der Umfang der Analyse zu definieren, wobei hier nicht nur die Ziele, sondern auch zusätzlich benötigte Mitarbeiter oder der Zeitumfang geplant werden. Einer genauen Betrachtung bedürfen die Benchmarking Objekte, also jene Gegenstände, die untersucht werden sollen. Dies können sowohl Produkte oder Dienstleistungen als auch

¹⁶³ Vgl. Treacy, M./Wiersema, F. (1997), S. 56ff.

¹⁶⁴ Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon (2017), Onlinequelle [15.07.2017].

Prozesse innerhalb des Unternehmens ein, die für das eigene Unternehmen bewertet werden um eine Basis für den Vergleichsprozess zu erhalten.¹⁶⁵

Nachfolgend sind Vergleichsunternehmen zu suchen und zu definieren, die im Bezug auf das Untersuchungsobjekt außergewöhnliche Leistungen erbringen bzw. eine bessere Problemlösung entwickelt haben als das eigene Unternehmen. Die Analyse der Benchmarking Partner muss sehr detailliert erfolgen um Lücken in der Datenerhebung und damit auch Verzerrungen bei den Ergebnissen zu vermeiden. Nach Abschluss der Analysen werden die Objekte mit den Benchmarks verglichen und bestimmte Leistungslücken offengelegt, die zeigen in welchen Bereichen das eigene Unternehmen Aufholbedarf hat, wobei die bestehenden Umwelteinflüsse beachtet werden müssen, damit hier keine Unterschiede vorliegen und die Auswertung verfälschen könnten. Dadurch ist auch erkennbar, in welchen Bereichen die anderen untersuchten Unternehmen Best Practices haben und anwenden, woraus das eigene Unternehmen lernen kann.¹⁶⁶

Als Abschluss des Prozesses sollen die Ergebnisse des Benchmarkings und die ermittelten Best Practices in das eigene Unternehmen integriert werden um die Leistungslücken zu schließen, wobei es wichtig ist nicht 1:1 die beste Lösung des anderen Unternehmens zu übernehmen sondern von dieser zur lernen und eine Änderung der eigenen Prozessstruktur anzustoßen und die Lösung nachgeahmt werden kann.¹⁶⁷

4.13 Muster der Geschäftsmodellinnovation

Geschäftsmodelle wurden schon immer weiterentwickelt bzw. im Verlauf der Unternehmensgeschichte neu entwickelt, wenn ein Unternehmen eine bestimmte Zielgruppe am Markt nicht mehr bedienen konnte oder einen eventuellen Konkurs vermeiden wollte. Gassmann et al. haben analysiert, dass über die unterschiedlichen Branchen hinweg in den letzten 50 Jahren viele der innovativsten Unternehmen in ihrer Branche bei der Geschäftsmodellentwicklung oft Elemente aus erfolgreichen Geschäftsmodellen von Unternehmen aus anderen Branchen kombiniert hatten und damit ebenfalls sehr erfolgreich wurden. Aus all diesen Fällen wurden 55 unterschiedliche Arten bzw. Muster der Geschäftsmodellinnovation abgeleitet von denen nachfolgend Einige genauer betrachtet und erörtert werden.¹⁶⁸ Diese verschiedenen Varianten sollen im gesamten Prozess der Geschäftsmodellentwicklung als Inspirationsquelle für den Unternehmer dienen, um sich in Erinnerung zu rufen, durch welche Methoden, bei Entwicklung des Geschäftsmodells, andere Unternehmen erfolgreich wurden.

4.13.1 Add-On

Eine sehr bekannte Strategie ist die der Add-Ons bei der dem Kunden ein relativ günstiges Basisprodukt angeboten wird, das er auf Wunsch mit verschiedenen Features ergänzen kann und damit oft auch die Funktionen des Produktes erweitert. Jedoch sind diese zusätzlichen Positionen sehr teuer und sprechen

¹⁶⁵ Vgl. Buchholz, L. (2013), S. 194f.

¹⁶⁶ Vgl. Buchholz, L. (2013), S. 195f.

¹⁶⁷ Vgl. Buchholz, L. (2013), S. 197.

¹⁶⁸ Vgl. Gassmann, O. et al. (2013), S. VII.

vor allem das Individualisierungsbedürfnis des Kunden an, dem dadurch die Option geboten wird für sich ein einzigartiges Produkt zu erstellen. Durch den niedrigeren Preis für das Basisprodukt vergisst der Kunde oft den wahren Preis mit den zusätzlich gewählten Optionen mit anderen Angeboten am Markt zu vergleichen, die diesem Angebot entsprechen würden, und zahlt dann oft mehr dafür als er eigentlich müsste. Diese Variante lässt sich gut auf nicht klar zu segmentierende Märkte anwenden, um den Kunden verschiedene Varianten des Produktes anbieten zu können. Eines der besten Beispiele hierzu ist die Automobilbranche, die günstige Basismodelle anbietet aber sehr viel für Zusatzausstattungen verlangt.¹⁶⁹

4.13.2 Trash-to-Cash

Mit der Wiederverwertung von gebrauchten Produkten befasst sich dieses Muster des Geschäftsmodells. Es werden Neben- oder sogar Abfallprodukte gekauft und diese aufbereitet bzw. aus diesen neue Waren hergestellt und weitervertrieben. Es wird dadurch das gute Gewissen der Kunden angesprochen, da sie ein nachhaltiges Produkt bzw. ein Recyclingprodukt kaufen und damit der Umwelt etwas Gutes tun. Oft sind diese Produkte nicht mehr als Abfall- oder Nebenprodukte eines anderen Herstellprozesses erkennbar, da sie aufgewertet und nur zu Teilen wiederverwertet werden, wobei eine Veredelung nicht zwingend notwendig ist, da auch der „Vintage-Look“ immer mehr Abnehmer findet. Diese Art der Herstellung ist für beide Seiten, Lieferant der „Trash-Produkte“ sowie deren Abnehmer, vorteilhaft, da die eine Partei Reste abgeben kann und die andere Partei günstige Rohstoffe erhält. Seinen Ursprung hat dieses Muster in der Lösung der Ressourcenknappheit, auch schon in der Antike, und macht sich den aktuellen, wieder ansteigenden Trend des Umweltbewusstseins zu Nutze. Eines der erfolgreichsten Unternehmen mit diesem Geschäftsmodell ist die Freitag lab.ag, die aus gebrauchten LKW Planen und Sicherheitsgurten u. a. Taschen herstellt. Diese Produkte sind auf Grund des Rohmaterials wasserdicht und sehr belastbar, wodurch sie sich großer Beliebtheit bei den Kunden erfreuen.¹⁷⁰

4.13.3 Ultimate Luxury

Das Konzept des Ultimate Luxury bezieht sich auf die wohlhabendsten und einkommensstärksten Bevölkerungsschichten, und nutzt den immer weiter steigenden Bedarf an Luxusgütern. Bei dieser Variante ist es notwendig alle Komponenten des Geschäftsmodells anzupassen, damit dem anspruchsvollen Kunden die hochqualitativsten und ausgefallensten Produkte angeboten werden können. Für diesen Schritt ist ein hohes Investitionsvolumen notwendig, damit eine starke Differenzierung zum Massenmarkt und dessen Anbietern erreicht wird. Eine starke Kundenbeziehung und hohe Margen auf den hergestellten Produkten machen die zuvor getätigten Investitionen dann erst leistbar. Grundsatz ist, wie auch schon in der Antike und im Mittelalter, das Bedürfnis der „Reichen und Mächtigen“ sich von der restlichen Bevölkerung abzuheben und zu zeigen wie viel sie sich, im Gegensatz zu Anderen, leisten können. Vor allem im arabischen Raum ist dieser Trend sehr stark bemerkbar, wo immer größere und luxuriösere Hotels, wie auch Apartmentanlagen errichtet werden, sowie ebenfalls die Luxusfahrzeughersteller stark

¹⁶⁹ Vgl. Gassmann, O. et al. (2013), S. 76f.

¹⁷⁰ Vgl. Gassmann, O. et al. (2013), S. 241f.

ansteigende Absatzzahlen erreichen. Im europäischen Raum machen sich die Hersteller von Luxusuhren diesen Trend zu Nutze und verbauen immer wertvollere Materialien in ihren Produkten.¹⁷¹

4.13.4 Barter

Die Basis dieses Konzeptes ist die Abgabe bzw. der Tausch von Produkten und Dienstleistungen gegen Naturalleistungen. Es ist vergleichbar mit Sponsoring, wobei hier auf mehr als die finanzielle Unterstützung abgezielt wird, denn es werden Partner von außerhalb des Unternehmens in den Wertschöpfungsprozess mit eingebunden. Die Unternehmen entscheiden sich dafür sich gegenseitig zu unterstützen, indem sie unterschiedlich stark bewertete Ressourcen tauschen und so gegenseitig Nutzen generieren und auch den eigenen Bekanntheitsgrad dadurch steigern können, da die Partner füreinander auch Marketingmaßnahmen durchführen und so eventuelle Neukunden ansprechen. Beispiel hierfür ist die Fluglinie Lufthansa, die leer stehende Immobilien mit noch aufrechten Mietverträgen gegen Werbezeiten oder auch Kerosin getauscht hat und so sich und den Partnern ungenutzte Ressourcen, die Kosten verursachten, zu einem nutzbaren Gut umwandelte.¹⁷²

4.13.5 Direct Selling

Dieses Muster zeigt einen Teil von Geschäftsmodellinnovation, bei dem der Absatzweg anders gestaltet wird, indem der Zwischenhändler umgangen wird und direkt vom Anbieter zum Kunden vertrieben wird. Es ist insofern sinnvoll, da die Margen des Unterhändlers wegfallen und der Kunde diese nicht mitzahlen muss. Ebenfalls wird mit dieser Methode die Kundenbeziehung gestärkt, eine intensivere Feedbackschleife vom Kunden zum Anbieter ermöglicht und dadurch können Anregungen für Verbesserungen von Produkt und Service direkt beim Hersteller eingebracht werden. Dieses schon im Mittelalter verwendete Modell wurde vom Staubsaugerhersteller Vorwerk wieder aufgenommen und radikal betrieben durch ihre Vertreter, die direkt an den Haustüren der Kunden versuchten Geschäfte abzuwickeln.¹⁷³

4.13.6 Solution Provider

Grundlage des Musters als Solution Provider stellt das Angebot einer Gesamtlösung für den Kunden dar und nicht nur einzelne Produkte oder Dienstleistungen. Das Angebot ist direkt auf den Bedarf der Kunden angepasst und enthält neben dem Produkt auch Service und Beratungsleistungen und nimmt ihnen viele Aufgaben auf einmal ab. Das so genannte Rundum-Sorglos-Paket ermöglicht es dem Kunden sich auf sein Kerngeschäft, seine Aufgaben zu konzentrieren und steigert seine Performance, wodurch das Unternehmen auch von einer stärkeren Kundenbindung profitieren kann. Um dieses Muster anwenden zu können, müssen viele Kundendaten bekannt sein um die gesamten Bedürfnisse aufzudecken und eine Total-Solution anbieten zu können. Ein treibendes Unternehmen, welches diese Strategie verfolgt, ist z. B. Tetra Pak, welches oftmals nur als reiner Kartonverpackungshersteller für Lebensmittel bekannt ist. Doch

¹⁷¹ Vgl. Gassmann, O. et al (2013), S. 247f.

¹⁷² Vgl. Gassmann, O. et al. (2013), S. 89f.

¹⁷³ Vgl. Gassmann, O. et al. (2013), S. 114.

werden ebenfalls gesamte Dienstleistungen von der Abfüllung bis hin zur Verteilung und Logistik von Tetra Pak angeboten.¹⁷⁴

4.13.7 Ingredient Branding

Beim Ingredient Branding geht es um die Schaffung einer Marke für einen einzelnen Bestandteil eines Produktes bzw. eines Endproduktes wobei das Produkt dann nicht an sich beworben wird, sondern mit diesem eigenständigen Merkmal. Dies geschieht vor allem in Zulieferketten, wobei der Lieferant versucht sein Produkt bei den Kunden bekannt zu machen und so neue Abnehmer zu finden, die sein Produkt in ihre Produkte integrieren.

Damit schafft es der direkte Hersteller sich gegen die Gefahr der Substitution zu wehren und sich strategisch neu auszurichten. Doch auch der Hersteller des Kombinationsproduktes kann vom Ruf des Einzelteiles profitieren, indem die Eigenschaften des Bauteils auf das gesamte Produkt übertragen werden und somit für eine höhere Qualität spricht und der Kunde dies als Wert- und Nutzensteigerung erfährt. Eines der bekanntesten Beispiele ist der Chemiekonzern DuPont, der ein Beschichtungsmaterial entwickelt hat, das als PTFE bezeichnet wird, jedoch ist es besser bekannt als Teflon, da heutzutage fast alle Antihaf-Pfannen damit beschichtet sind.¹⁷⁵

4.14 Erkenntnisse in Bezug auf die Ziele der Arbeit

Die im Rahmen dieses Kapitels betrachteten Methoden decken ein sehr breites Spektrum im Analysebereich der Entwicklung von Geschäftsmodellen ab. Im gesamten Entwicklungsprozess muss jedoch darauf geachtet werden, welche Methoden und in welcher Tiefe sie verwendet werden. Oftmals kann es dazukommen, dass eine Methode einen enormen Arbeitsaufwand mit sich bringt, aber nur einen geringen Mehrwert bei der Entwicklung des eigentlichen Geschäftsmodells abgewogen werden, ob die angedachte Methode wirklich durchgearbeitet werden soll.

Auf Basis der in den bisherigen Kapiteln, aufgearbeiteten Inhalten wird nun im folgenden Abschnitt ein Vorgehensmodell zur Geschäftsmodellentwicklung abgeleitet. Es sollen die verschiedenen Varianten der Geschäftsmodelle verglichen und ein geeignetes Modell ausgewählt werden, welches den Anforderungen bei Neuentwicklung von Geschäftsmodellen gerecht wird. Ebenfalls sollen die betrachteten Methoden bei Geschäftsmodellentwicklung den einzelnen Phasen und Schritten in dieser zugeordnet werden, damit den Gründern ein Modell zu Verfügung steht, mit dem sie die erforderlichen Inhalte des Geschäftsmodells erarbeiten können.

¹⁷⁴ Vgl. Gassmann, O. et al. (2013), S. 228f.

¹⁷⁵ Vgl. Gassmann, O. et al. (2013), S. 147.

5 VORGEHENSMODELL ZUR GESCHÄFTSMODELLENTWICKLUNG

In diesem Kapitel wird ein Vorgehensmodell entwickelt, das bei der Generierung eines neuen Geschäftsmodells anleitet. Es werden die wichtigsten Schritte kompakt dargestellt und mit hilfreichen Tools hinterlegt, die den Gründer bei der Entwicklung unterstützen sollen, ebenfalls werden die Schritte näher beschrieben und auch erläutert, welche Ergebnisse daraus für das Geschäftsmodell gezogen werden können. Abschließend wird das Vorgehensmodell graphisch dargestellt, um es als Prozess auf einer Seite zu veranschaulichen.

5.1 Vorgehen bei der Entwicklung

Das Vorgehensmodell soll als eine Art Checkliste bzw. Orientierungshilfe in Form des Prozesses den angehenden Unternehmern dazu dienen, die unterschiedlichen Teile eines Geschäftsmodells abzuarbeiten und mit den erhaltenen Informationen ein marktfähiges Geschäftsmodell zu entwickeln. Das entwickelte Vorgehensmodell wurde mit seinen einzelnen Schritten so konzipiert, dass durch diese eine ganzheitliche Abdeckung der Bestandteile eines Geschäftsmodells erreicht wird. Wichtig ist hierbei neben einer klaren Verständlichkeit der Schritte und den zu verwendenden Methoden, zu gewährleisten, dass der Gründer sich auch ohne fremde Hilfe, etwa eines Unternehmensberaters, mit dem Modell auseinandersetzen kann. Dazu muss es einerseits einfach und übersichtlich, sowie andererseits auch so gestaltet werden, dass die einzelnen Unterschritte mit den jeweiligen Tools hinterlegt sind und ein Bezug zu den Unterkapiteln des Vorgehensmodells gegeben ist. Die Tools sind eine Empfehlung, um den Gründer zielgerichtet zu den benötigten Informationen zu führen, die für die Geschäftsmodellentwicklung notwendig sind, wobei der Umfang bzw. Detaillierungsgrad der Abarbeitung davon abhängig ist, wie viel Vorwissen der Gründer besitzt. Die möglichen Methoden zur Abarbeitung wurden in Kapitel 4 beschrieben, wobei diese nachfolgend noch in zwei Kategorien eingeteilt werden, je nachdem wie viel Kapital, Erfahrungswissen mit den jeweiligen Methoden oder auch Zeit dem jeweiligen Unternehmer zur Verfügung stehen. Das Ziel des Modells ist es des Weiteren, durch die Einzelschritte den Gründer kontinuierlich an das fertige Geschäftsmodell heranzuführen und auch eine Möglichkeit zur Kontrolle auf Vollständigkeit zu geben.

Zu Beginn wurden die in Kapitel 3 behandelten Ansätze zu Geschäftsmodellen hinsichtlich ihrer unterschiedlichen Bestandteile analysiert, um eine grundlegende Basis für das Vorgehensmodell zu schaffen und die Einzelschritte nach den wichtigsten Bestandteilen eines Geschäftsmodells zu gliedern. Tabelle 3 zeigt dabei die verschiedenen Unterpunkte der einzelnen Varianten und deren Vorkommen auch in anderen möglichen Ansätzen zur Darstellung von Geschäftsmodellen. Das Modell setzt in jener Phase an, in welcher der zukünftige Unternehmer, schon eine Geschäftsidee hat, die er umsetzen möchte, d. h. es dient nicht dazu Geschäftsideen zu generieren, sondern hilft ihm bestehende Ideen marktfähig in ein Geschäftsmodell zu bringen.

Bestandteile		Bieger/ Reinhold	Alt/ Zimmer mann	Amit/ Zott	Osterwalder /Pigneur	Wirtz	Magretta	Stähler
Kunde	Segment		X	X	X	X	X	X
	Kanäle	X			X	X		
	Beziehung				X			
Wert- angebot	Leistung	X	X	X	X	X	X	X
	Wertschöpfungs- prozess	X	X			X		X
Unter- nehmen	Ressourcen	X	X	X	X	X	X	X
	Partner				X			X
Kosten- vs. Erlöse	Ertragsmodell	X	X	X	X	X	X	X
	Wertverteilung	X						
Über- arbeitung	Entwicklungs- konzept	X		X				

Tab. 3: Bestandteile der Geschäftsmodellansätze, Quelle: eigene Darstellung.

Die großen Hauptpunkte, aus denen ein Geschäftsmodell besteht bzw. mit denen es sich befasst sind, wie aus Kapitel 3 ersichtlich, die Themen: Kunde, Wertangebot, das Unternehmen an sich, die Kosten- und Erlösstruktur sowie auch die Möglichkeit der Überarbeitung des Modells. Diese verschiedenen Bereiche wurden anschließend nun dahingehend geprüft, ob und in welchen der betrachteten Ansätze sie vorkommen, um eine erste übersichtliche Darstellung zu erhalten, auf welche Teilbereiche von Geschäftsmodellen die betrachteten Autoren besonders Wert legen. Aus dieser Gegenüberstellung ist ersichtlich, dass die Bereiche Leistung, Ressourcen und Erlösstruktur in allen Modellen vorkommen, wenn auch in unterschiedlicher Form und Ausprägung. Hingegen wird die Kundenbeziehung nur bei Osterwalder explizit als Unterpunkt angesprochen, bei anderen Varianten ist diese nur im Bereich des Kunden allgemein abgehandelt. Dies trifft ebenfalls die Wertverteilung, der Bieger und Reinhold gesonderte Aufmerksamkeit schenken, die anderen Autoren stützen sich jedoch vermehrt auf die Konstellation von Aufwand und Ertrag und sprechen nicht direkt die Wertverteilung an.

Durch diese Übersicht werden die essentiellen Bausteine für ein Modell zur Geschäftsmodellentwicklung ersichtlich, welche die Basis des Vorgehensmodells bilden sollen: Aus den vorhandenen Ressourcen soll eine Leistung erstellt werden die anschließend am Markt zu Erlösen führen soll. Was sich oft als selbstverständlich für das Unternehmen erweist ist in der Analysephase oft schwer zu definieren, weshalb diesen drei Punkten besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden soll. Starten wird der Prozess jedoch

mit Fokus auf den Kunden und den Markt, denn hier muss genau definiert werden wer das Produkt oder die Dienstleistung abnehmen soll und auch wird, wobei das direkte Segment am Markt das Ziel der Analyse und Erarbeitung sein soll. Im Fall der Leistung wird das gesamte Wertangebot betrachtet, inklusive möglicher Zusatz- und Nebenleistungen, wobei die Analyse der Wertkette zusammen mit den Ressourcen bzw. mit der Betrachtung des Unternehmens an sich eher eine ergänzende Wirkung auf die Transparenz des internen Prozesses erreichen soll. Um den Ansatz von Osterwalder als auch von Stähler, die beide den Unterpunkt der Partner aufgenommen haben, zu verstärken sollen nicht nur die Partner betrachtet werden, sondern das gesamte Netzwerk, in dem sich das Unternehmen befindet. Um den Kreis zu schließen und einen Rückschluss der Analysen auf den Unterpunkt Markt zu erreichen und auch einen Vergleich zu anderen, als auch Konkurrenzunternehmen zu erhalten, wird die Positionierung innerhalb des Segments am Markt als eigenständiger Punkt im Prozess abgearbeitet. Die noch fehlende Komponente für das Geschäftsmodell ist die Darstellung der finanziellen Situation des Unternehmens bzw. der Plan wie das Unternehmen Geld verdienen will. Wobei hier nicht nur auf eine reine Auflistung von Kosten und Erlösen abgezielt, sondern eine fundierte Überlegung getroffen werden soll, wie die Struktur der Erlössituation aufgebaut wird.

5.2 Bestandteile und Funktionsweise des Modells

Aus der vorhergehenden Analyse entstand nun das Grundgerüst des entwickelten Vorgehensmodells, welches sich aus drei großen Ebenen zusammensetzt, wobei eine davon nochmals in Unterebenen untergliedert wird. Es besteht aus sechs Einzelschritten, die sich mit der Abarbeitung der Geschäftsmodellbestandteile befassen und zur Beschaffung und Analyse von Informationen dienen.

Die erste Ebene zeigt die einzelnen Unterschritte, die bei der Entwicklung notwendig sind, welche anschließend noch näher beschrieben und erläutert werden. Diese sind, wie unter 5.1 schon grob definiert:

- Der Markt und die Kunden,
- das Wertangebot,
- das Netzwerk,
- das eigene Unternehmen,
- die Positionierung und Kundenbeziehung,
- sowie die Wertschöpfung.

Als letzter Schritt, wobei es auch möglich ist mit diesem das Modell um einen siebten Step zu erweitern, steht die Kombination der erhaltenen Informationen durch die vorhergehenden Schritte an, um diese in eine Geschäftsmodell Darstellung zu bringen.

In der zweiten Ebene wird die Methodenunterstützung, mit derer die zu verwendenden Tools den jeweiligen Steps im Entwicklungsprozess zugeteilt werden. Wie vorher schon erwähnt lässt sich diese Ebene weiter unterteilen in die „Must-Haves“, jene Tools, welche notwendig sind um die Mindestanforderungen für den einzelnen Schritt zu erreichen sowie die „Optional“ Tools, mit denen zusätzlich, ergänzende Informationen

generiert werden können. Die Ergebnisse der „Optionals“ fließen bei Bearbeitung ebenfalls in das Geschäftsmodell mit ein und können so eingesetzt werden, dass sie je nach Bedarf in unterschiedlichen Steps einen Schwerpunkt in der Analyse ermöglichen und so auch die Möglichkeit bieten eine Unterscheidung zu treffen ob, die Geschäftsidee Technologie oder Markt induziert entstanden ist. Dies ist insofern wichtig, da dadurch unterschiedliche Wichtigkeiten dem Steps zuzuordnen sind, etwa bei technologieinduziert dem Kunden/Markt und bei marktinduzierten Ideen dem Wertangebot, wobei hier zu einem Bedarf das Produkt/die Dienstleistung entwickelt werden muss.

Diese Unterteilung ist des Weiteren auch dazu notwendig, eine Priorisierung der Methoden vorzunehmen, da in einem Start-Up nicht immer viel Zeit und Kapital zur Verfügung steht und daher nicht alle Tools der Einzelschritte durchgearbeitet werden können.

Als dritte und letzte Ebene, werden die Ergebnisse der Analysen in den Einzelschritten dargestellt und sie zeigt auf, in welchen Part der Geschäftsmodellardarstellung die Informationen einfließen werden.

Die in der ersten Ebene angesiedelten Einzelschritte werden nachfolgend hinsichtlich ihres Inhaltes, der verwendeten Methoden sowie der Ergebnisse erläutert, um ein Verständnis über die Steps bzw. den Abarbeitungsprozess des Modells zu schaffen.

Markt & Kunde

Der erste Schritt befasst sich mit der zentralen Frage über den bestehenden Markt und den angestrebten Kunden. Die Grundlage für einen Markt sind Angebot und Nachfrage, die genau betrachtet werden müssen um einen Überblick des Marktes zu erhalten. Dabei geht es um die Anzahl und Größe der Teilnehmer, welche Bedürfnisse sie haben und zu erkennen in welchen Abhängigkeiten sie zueinander stehen. Wenn es ein neuer Markt ist, der angestrebt wird, ist die Identifizierung und das Kennenlernen des potentiellen Kunden vorrangig sowie der Gedanke an mögliche Eintrittsbarrieren, die das Unternehmen hindern auf den Markt zu gelangen. Als Tool ist hierzu die Empathy Map vorgesehen, mit der ein festgelegtes Kundensegment genauer behandelt wird, daraus Wissen über den potentiellen Kunden generiert wird und damit eine Grundlage für den nachfolgenden Schritt, des Wertangebotes, geschaffen wird. Ebenfalls ist es wichtig sich mit den einzelnen Marktsegmenten auseinanderzusetzen im zu erkennen wie der Markt eingeteilt ist. Zusätzlich zu diesen beiden Varianten ist es möglich, die optionalen Punkte der Umfeldanalyse und der Marktforschung zu verwenden. Eine umfangreiche Marktforschung, meist über Dritte bzw. Marktforschungsinstitute durchgeführt, liefert viele Daten, die einen detaillierteren Überblick über den Markt ermöglichen. Jedoch ist dies mit einem hohen Zeitaufwand verbunden was sich auch in einem großen Budget, welches dafür erforderlich ist, widerspiegelt.

Wertangebot

In dieser Phase muss sich der Unternehmer mit seinem Wertangebot für die Kunden befassen und sich darüber klar werden, ob er diese Umsetzung alleine schafft oder sich Partner zu Unterstützung organisieren muss. Es werden in diesem Schritt mittels der Value Proposition Canvas die Kundenbedürfnisse ausgearbeitet, um eine Übereinstimmung zwischen den Anforderungen der Kunden und dem geschaffenen Wertangebot des Unternehmens zu erreichen. Die Informationen die im vorherigen Schritt in der Empathy Map generiert wurden, werden in die jeweiligen Teilbereiche der Canvas übernommen und ergänzt um einen Fit zu erzielen.

Mit Hilfe des Kano-Modells kann der Unternehmer definieren welche Eigenschaften sein Produkt bereits hat und welche Faktoren noch notwendig sind, damit die Kunden auch bereit sind einen höheren Preis für das Angebot zu bezahlen. Dieses Modell ist als ergänzender Part gedacht und ist nicht zwingend notwendig, da dafür Detailerhebungen über den Kunden notwendig sind, die enorme Kapazitäten erfordern, die in einem Start-Up so nicht vorhanden sind. Der Unternehmer kann dies bei Bedarf und Möglichkeit (zeitlich und finanziell) in Auftrag geben, um so nachfolgende Generationen seines Produktes an die Kundenanforderungen auszurichten.

Netzwerk

Da auf einem Markt nicht nur die vertretenen Kunden wichtig sind, sondern auch die Konkurrenten und mögliche Lieferanten und Kooperationspartner betrachtet werden sollen, befasst sich der Teilbereich Netzwerk mit der Analyse der Branche. Daraus werden im Umfeld/Netzwerk, in dem sich das Unternehmen befindet, u. a. mögliche Partner aber auch Konkurrenten aufgezeigt. Das Haupttool in diesem Bereich ist die Branchenstrukturanalyse, die nicht nur Kunden, Lieferanten/Partner, oder Konkurrenten listet, sondern auch Komplementär- und Substitutionsprodukte sowie mögliche Neueinsteiger betrachtet und auch den Einfluss auf das Unternehmen und mögliche Bedrohungen berücksichtigt.

Um weiteres Wissen im Bereich Netzwerk zu erlangen, kann einerseits die Konkurrenzanalyse durchgeführt werden um sich genauer mit anderen Anbietern zu vergleichen und auch um zu erkennen auf welche Art und Weise der Konkurrenzkampf stattfindet. Andererseits gibt die Umweltanalyse bzw. PESTEL-Analyse einen guten Gesamtüberblick, welcher das Branchenbild erweitert, indem auch u. a. politische oder rechtliche Faktoren hinzukommen, die für das Unternehmen relevant sind.

Unternehmen

Durch eine tiefgehende und konsequente Analyse des eigenen (angehenden) Unternehmens wird ein wichtiger Bestandteil für das Geschäftsmodell abgedeckt, wobei sowohl interne als auch externe Einflussfaktoren zu betrachten sind. In diesem Schritt werden die zuvor definierten Kundensegmente mit den zugehörigen Bedürfnissen auf Machbarkeit geprüft, indem der Unternehmer die vorhandenen Stärken und Schwächen betrachtet und realistisch einschätzt, ob eventuell noch zusätzlich notwendige Fähigkeiten durch andere Personen mit ins Team zu bringen oder diese durch Kooperationen zu erlangen sind. Hier ist eine Rückkoppelung auf das Netzwerk notwendig. Mittels der Analyse von vorhandenen Ressourcen innerhalb des Unternehmens können ebenfalls noch fehlende Kompetenzen aufgedeckt werden, die für die Erfüllung der Kundenbedürfnisse benötigt werden.

Um die Stärken des Unternehmens weiter auszubauen und Schwachstellen zu entdecken eignet sich die SWOT-Analyse; ergänzend können durch die Miteinbeziehung der externen Risiken und Chancen Strategien abgeleitet werden, damit das Unternehmen erfolgreicher wird. Neben der Darstellung der internen Situation müssen die Chancen um Risiken, die ein Markteintritt mit sich bringt, betrachtet werden d.h. welchem Potential und welchen Gefahren ein Unternehmer sich mit der Gründung aussetzt, die aus der Unternehmensumwelt heraus resultieren.

Eine zusätzliche eingehende Betrachtung der angedachten Wertkette innerhalb des Unternehmens, sowie anhand der Kompetenzanalyse kann gegliedert werden, welche Fähigkeiten dem Unternehmer einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil liefern und auch als Kernkompetenzen anzusehen sind. Diese beiden Analysetools steigern den Detaillierungsgrad des Unterpunktes Unternehmen als optionale Varianten.

Positionierung & Kundenbeziehung

Für den Markteintritt ist die richtige Positionierung am Markt extrem wichtig. Da bestehende Unternehmen sich einen Erfahrungsvorteil am Markt über die Zeit erarbeitet haben, ist es für die neu eintretenden Unternehmen sinnvoll die Konkurrenten, die auch schon im ersten Schritt teilweise betrachtet wurden, genauer zu analysieren. Da es für ein neues Unternehmen schwer sein wird einen marktbeherrschenden Konkurrenten einfach zu verdrängen, muss es eine angepasste Positionierung an die bestehende Situation entwickeln um auch überleben zu können. Die zuvor bearbeiteten Phasen können einen wichtigen Input für diesen Schritt liefern, da das Bild der angestrebten Branche notwendig ist um sich darin zu positionieren. Die Positionierung kann mittels der Value Disciplines Methode erfolgen, wobei nach Auswahl der am Besten passenden Marktposition erarbeitet werden muss, wie das Unternehmen seine Produkte an den Mann bringen will und muss sich somit mit den Themen Marketing und Vertrieb auseinandersetzen. Es geht hier vor allem um die Kanäle, wie der Kunde sein Produkt erhält, aber auch um die Beziehung die das Unternehmen mit den Kunden eingeht und wie diese aufgebaut wird und aussehen soll. Im Rahmen der Kundenbeziehung wird auch die Kommunikation angesteuert, die klar strukturiert auf den Kunden ausgerichtet sein muss, um sie auch direkt anzusprechen. Der Vertrieb stellt für neue Unternehmen oft ein Problem dar, da sie im Gegensatz zu den etablierten Konkurrenten meist über ein kleineres Partnernetz verfügen und sich somit dieses erst aufbauen müssen. Als optionale Methode ist hier Best-Practise bzw. ein Benchmarking mit möglichen Konkurrenten zu empfehlen. Dies ermöglicht es von bestehenden Unternehmen am Markt zu lernen, wobei hier der Fokus darauf gelegt werden sollte, dass nicht 1:1 der Konkurrent kopiert, sondern verstanden wird wie der Konkurrent agiert und erfolgreich ist.

Wertschöpfung

In diesem Schritt können Kosten und Erlöse der Geschäftstätigkeit geplant und abgeschätzt werden. Nach Abschluss der Analysen über Markt und Kunde, der Planung des Wertangebotes, der Betrachtung von Unternehmen und Umwelt sowie Auswahl der Marktposition, können auf Basis dieser Schritte die sich ergebenden notwendigen Aufwände geschätzt und kalkuliert werden. Zusätzlich werden die Erlöse analysiert, wobei diese bei verschiedenen Kunden unterschiedlich aussehen können, daher ist es ratsam verschiedene Modelle der unterschiedlichen Arten von Erlösmodellen zu betrachten, um die richtige Kombination auszuwählen. Um die zu erwartenden Erlöse zu kalkulieren muss betrachtet bzw. geschätzt werden, was die vorher definierten Kunden zu zahlen bereit sind. Durch eine tiefgehende Marktanalyse im ersten Step als zusätzliche Variante, ist auch die Zahlungsbereitschaft des Kunden ersichtlich. Ergänzend zu den Modellen der Erlöse, kann die Struktur der Kosten bzw. Erlöse genauer betrachtet werden, um mögliche Kostentreiber im Unternehmen zu identifizieren, diese zu überarbeiten und dadurch die Möglichkeit zu schaffen den Gewinnanteil zu steigern.

Geschäftsmodell

Nach der schrittweisen Abarbeitung sind nun die Analysetätigkeiten soweit abgeschlossen und das Geschäftsmodell kann als komplettes System dargestellt werden. Die einzelnen Phasen sind am Besten in den Feldern der Darstellung von Osterwalder und Pigneur, im Business Modell Canvas, darstellbar, da diese Variante des Geschäftsmodellansatzes es ermöglicht alle Felder übersichtlich auf einer Seite darzustellen. Diese Arbeit muss nicht gesammelt am Ende des Prozesses erfolgen, sondern kann auch schon währenddessen als Unterstützung dienen um die erarbeiteten Schritte zu visualisieren.

Die BMC dient auch gut dazu die Vollständigkeit des Geschäftsmodells zu überprüfen und verdeutlicht auch die Zusammenhänge der einzelnen Felder und Phasenschritte. Ebenfalls kann der Unternehmer mit Hilfe dieser Darstellung Änderungen und Anpassungen schnell und übersichtlich am Geschäftsmodell vornehmen und kann die Einflüsse der Änderungen auf das Modell leichter erkennen. Um sich hier nicht zu sehr auf die eigenen Empfindungen verlassen zu müssen, ist eine Erarbeitung in einer Art Workshop empfehlenswert, da sich im Rahmen der Diskussion mit Anderen, die verschiedenen Punkte auch kritisch betrachten lassen. Im gesamten Prozess zur Entwicklung eines Geschäftsmodells ist es wichtig, dass der Unternehmer überlegt, wie er sich mit dem Geschäftsmodell von seinen Wettbewerbern unterscheiden und sich absetzen kann. Als Unterstützung dazu können die verschiedenen Ansätze von Gassmann et al. zur Business Modell Innovation verwendet werden, um zu erkennen auf welche Art und Weise andere Unternehmen auf Grund ihrer Geschäftsmodellwahl erfolgreich waren und auch ähnliche Varianten im eigenen Geschäftsmodell abzubilden bzw. Teile davon im Rahmen der Geschäftsmodellentwicklung als Inspiration und Anregung zu nutzen.

Abbildung 21 (nächste Seite) zeigt das gesamte Vorgehensmodell als Prozessablauf inklusive der verwendeten Methoden, mit der Unterscheidung in „Must-Haves“ und „Optional“ sowie der jeweiligen daraus resultierenden Ergebnisse, als Basisergebnis bzw. Added Value durch die optionalen Methoden. Eine abgeschwächte Version der Darstellung findet sich in Abbildung 22 (übernächste Seite), die sich auf die wichtigsten und wesentlichen Punkte bezieht um das Geschäftsmodell zu entwickeln. Dadurch lässt sich auch unterscheiden in welchem Umfang der Prozess durchlaufen wird.

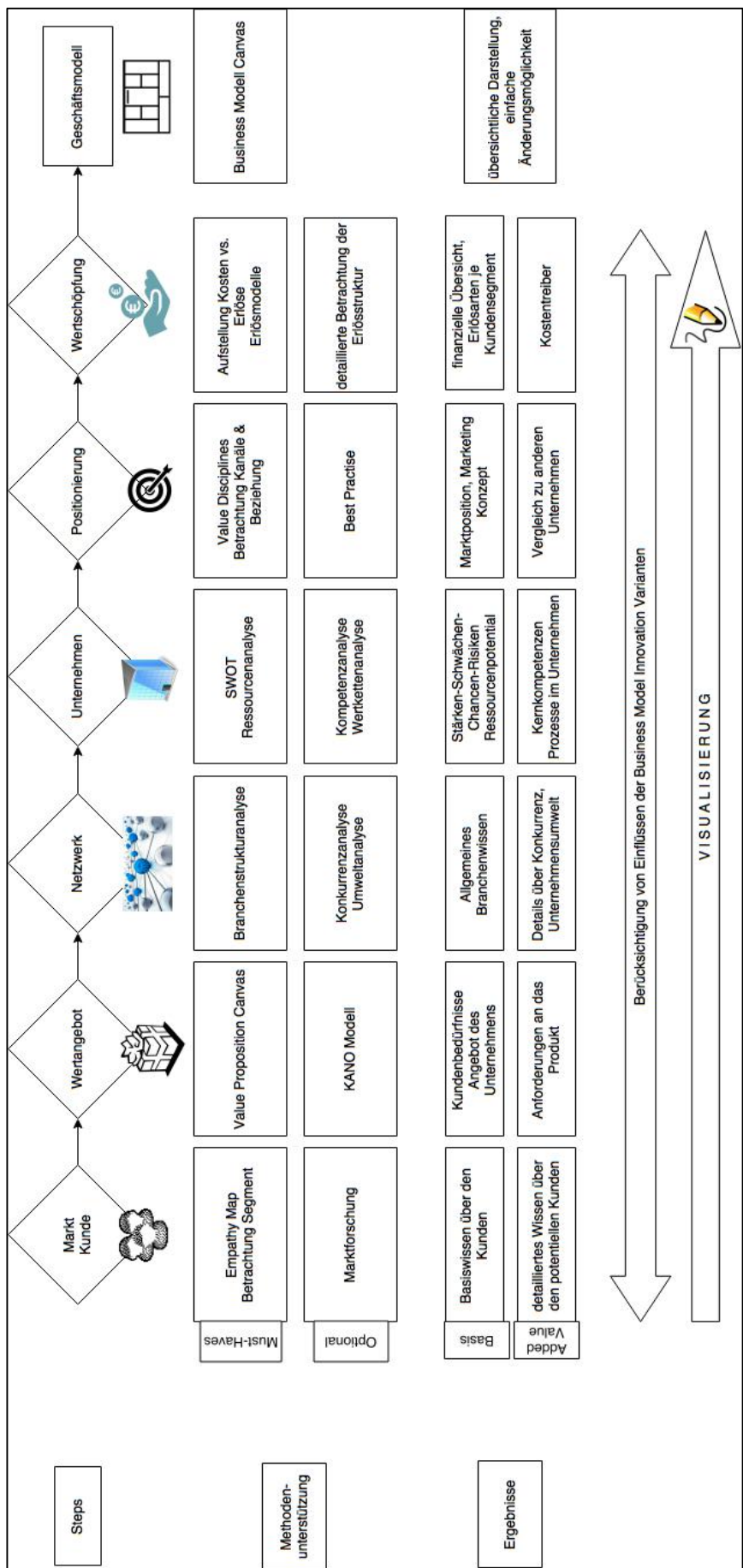


Abb. 21: Vorgehensmodell zu Geschäftsmodellentwicklung, Quelle: eigene Darstellung.

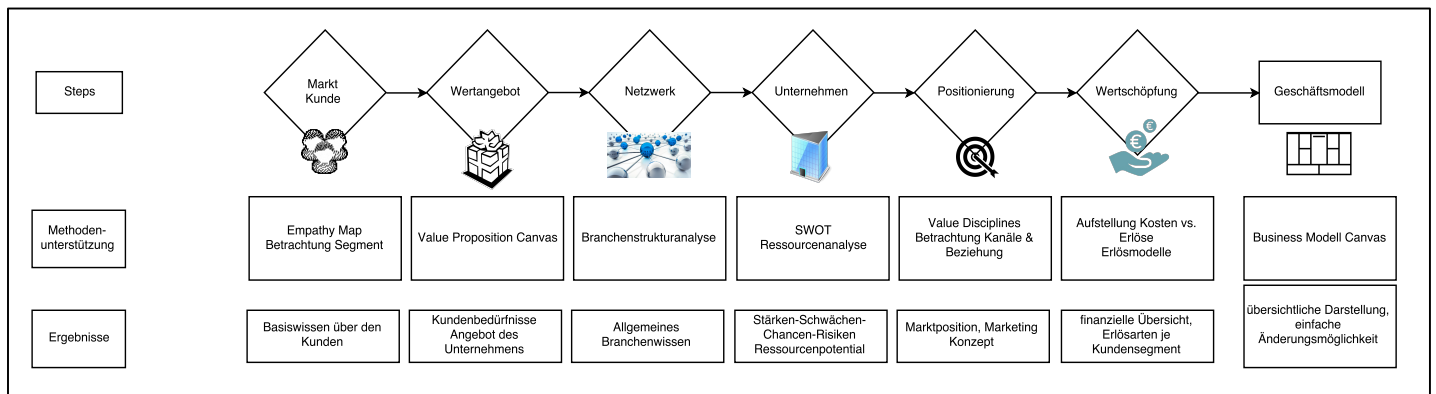


Abb. 22: Vorgehensmodell zu Geschäftsmodellentwicklung (light Version), Quelle: eigene Darstellung.

5.3 Fragenkatalog zur Verwendung

Um dem Gründen bei der Abarbeitung zusätzlich zu unterstützen werden in diesem Teilkapitel Hilfestellungen in Hinblick auf die einzelnen Steps des Vorgehensmodells zur Geschäftsmodell gegeben. Dies wird als Fragenkatalog eine Art Leitfaden darstellen um konkret auf die einzelnen Punkte eingehen zu können und alle relevanten für das Geschäftsmodell zu finden und herauszufiltern.

Step Markt und Kunde

Im ersten Schritt geht es darum den Kunden kennen zu lernen, welcher der zukünftige Abnehmer des Unternehmers sein soll. Mittels der Empathy Map ist es möglich ein Profil des Kunden zu erstellen und sich in ihn hineinzusetzen. Folgende Fragen sind hier hilfreich, wobei sie sich gleichermaßen auf Produkte als auch auf Dienstleistungen beziehen.

- Wer ist der Kunde und in welcher Kundengruppe befindet er sich?
- Wie ist seine tägliche Umgebung/Routine gestaltet?
- Wer (Mitmenschen) und was (sonstige Umgebung) beeinflusst den Kunden in seinem Alltag?
- Welche Bedürfnisse hat der Kunde?
- Auf welchem Markt kann der Kunde das Produkt erwerben?
- Welche Gedanken hat der Kunde, wenn er das Produkt kaufen wird?
- Welche Erwartungen setzt der Kunde an das Produkt?
- Wie werden seine Bedürfnisse derzeit am Markt befriedigt?
- Was ist Kunde momentan bereit zu zahlen, um sein Bedürfnis zu befriedigen?
- Gibt es alternativ Möglichkeiten zur Bedürfnisbefriedigung am Markt?
- Welche (von außen sichtbare) Handlungen setzt der Kunde zur Bedürfnisbefriedigung?
- Welche Probleme hat der Kunde, die er mit dem Kauf lösen möchte?
- Mit welchen Problemen ist der Kunde konfrontiert, wenn er das Produkt kaufen möchte?
- Welchen Mehrwert bringt der Kauf dem Kunden?

Step Wertangebot

Im nachfolgenden Schritt des Wertangebotes wird näher auf die Kundenbedürfnisse eingegangen, sowie auf die Anforderungen an das Produkt, die sich daraus ergeben. Es kommt die Value Proposition Canvas zum Einsatz, mit der sowohl das Kundensegment, mit den Jobs die ein Kunde zu erledigen hat und seinen „Pains and Gains“, als auch das Wertangebot, mit dem konkreten Angebot und den vorhandenen „Painkillern“ und „Gain Creators“ analysiert werden. Ebenfalls kann das Kano-Modell als Ergänzung verwendet werden bzw. um einige Teilbereiche besser zu verstehen.

Mittels dieser Fragestellungen kann die Kundenseite der Canvas befüllt werden:¹⁷⁶

- Welche Jobs muss ein Kunde erledigen, in der Arbeit oder privat?
- Welche Probleme löst er oder welche Bedürfnisse befriedigt er damit?
- Handelt es sich bei dem Job um eine Aufgabe, einem sozialen Status oder ein Gefühl/ Empfinden?
- Welche Pains hat der Kunde, was stört ihn bei der Erfüllung seines Jobs?
- Welche Art von Pain ist es (funktional, emotional, risikoreich, hinderlich)?
- Warum fühlt sich der Kunde schlecht bzw. was frustriert ihn?
- Was fehlt/stört den Kunden an der bisherigen Problemlösung?
- Was fürchtet der Kunde an der Lösung bzw. bei der Handhabung der Lösung?
- Warum kann der Kunde eine bestehende Lösungsvariante nicht anwenden?
- Welche Gains erfreuen den Kunden (Ersparnis von Zeit, Geld, Aufwand)?
- Welche Qualität erwartet der Kunde, wie misst er den Erfolg einer Lösung?
- Durch was kann das Leben des Kunden vereinfacht werden?
- Was sind die Träume des Kunden, was will er erreichen?
- Inwiefern steht das Unternehmensangebot in Verbindung mit den Jobs des Kunden?

Für die zweite Seite, das Wertangebot an sich, können folgende Leitfragen gestellt werden:¹⁷⁷

- Was ist das konkrete Angebot des Unternehmens?
- Wie relevant ist es für den Kunden (lebenswichtig – nice to have)?
- Wie kann das Angebot die Pains des Kunden lindern?
- Welche Gefahren, Risiken, negative Konsequenzen können beseitigt werden?
- Welche Barrieren können bei der Nutzung aufgehoben werden?
- Wie kann das Produkt dem Kunden Einsparungen generieren?
- Welche Erwartungen werden befriedigt bzw. können übertroffen werden?
- Was sind positive Aspekte die der Kunde durch die Nutzung erfährt?
- Können die Träume des Kunden erfüllt werden?

¹⁷⁶ Vgl. Osterwalder, A. et al. (2014), S. 12-17.

¹⁷⁷ Vgl. Osterwalder, A. et al. (2014), S. 29-33.

Nachdem die ersten beiden Schritte durchgeführt wurden, kann mit der Visualisierung des Geschäftsmodells in der Business Modell Canvas begonnen werden. Die Kombination daraus ermöglicht es ein gutes Bild des Kunden, inkl. seiner Bedürfnisse und Probleme, sowie des Wertangebotes in die Felder Value Proposition und Customer Segment zu übertragen.

Step Netzwerk

Im dritten Schritt wird das Netzwerk, in dem sich das Unternehmen befindet genauer betrachtet, dazu dient die Branchenstrukturanalyse als Methode. Sie gibt einen Überblick auf die sechs Felder der Wettbewerber, Lieferanten, Kunden, potentieller Wettbewerber, Substitutionsprodukte sowie Komplementärprodukte, welche mit folgenden Fragen analysiert werden können:

Wettbewerb:

- Wie viele Konkurrenten sind am Markt vertreten?
- Wie ist die Wettbewerbssituation in der Branche (Rivalität, offene Kämpfe, Kooperationen)?
- Welche Stärken/Schwächen haben die Konkurrenten?
- Wer ist Marktführer?
- Was ist das Angebot der Konkurrenten am Zielmarkt?

Lieferanten:

- Auf welche Lieferanten kann zugegriffen werden?
- Welche sind die Schlüssellieferanten (z. B. auf Grund von Technologie)?
- Wie ist die Verhandlungsstärke der Lieferanten (Qualität, Preis, Menge, Kapazitäten)?
- Welche Lieferanten können rechtzeitig, die richtige Menge in der richtigen Qualität zum passenden Preis liefern?
- Wo sind die Schlüssellieferanten ansässig (Einflussfaktor Transportkosten)?

Kunden:

- In welche Kundensegmente ist der Zielmarkt einzuteilen?
- Welchen Einfluss/Verhandlungsmacht haben die Kunden auf das Unternehmen?
- Welchen Informationsstand haben die Kunden bzw. wo und wie können sie sich Informationen über das Unternehmen/das Produkt besorgen?
- Wie schnell können die Kunden den Anbieter wechseln?
- Welche Mengen nehmen die einzelnen Kunden ab bzw. werden sie abnehmen?
- Welcher Anbieter wird von den Kunden bevorzugt?

Potentieller Wettbewerb:

- Welche Unternehmen können in den Markt neu einsteigen?
- Welche Barrieren gibt es bzw. können aufgebaut werden, um ihren Markteintritt zu hindern/verlangsamen?
- Welche der aktuellen Wettbewerber waren „Quereinsteiger“?

Substitutionsprodukte:

- Auf welche Ersatzprodukte kann der Kunde zugreifen?
- Mit welchem Aufwand ist ein Wechsel auf Substitute verbunden?
- Gibt es andere Lösungen aus anderen Märkten?
- In welcher Relation steht das Ersatzprodukt zu angebotenen Lösung?

Komplementärprodukte:

- Welche Produkte ergänzen das Unternehmensangebot?
- Sind Komplementärangebote einfach/schwer integrierbar?
- Wie steigert sich der Wert des Unternehmensangebotes dadurch?
- Können diese Produkte die Problemlösefähigkeit des Unternehmensangebotes mitaufnehmen?

Zusätzlich kann in diesem Schritt die Unternehmensumwelt betrachtet werden um unterschiedliche Einflussfaktoren aus den Bereichen Technologie, Gesetzgebung, politische Stabilität und Entwicklung, Ökologie und Ökonomie auf den Markt bzw. das Netzwerk des Unternehmens zu identifizieren.

Auch eine tieferegreifende Analyse der Konkurrenten kann durchgeführt werden, diese befasst sich mit der Frage welche Art von Wettbewerber vorhanden ist.

- Wird ein gleiches oder unterschiedliches Produkt angeboten?
- Wird es den gleichen oder unterschiedlichen Kunden angeboten?

Daraus lässt sich dann ableiten, welchen Einfluss die Konkurrenten auf das Unternehmen haben und wie sich die Situation am Markt entwickeln könnte. Dabei sind aber auch die Gefahren zu berücksichtigen, wenn Unternehmen, die normalerweise andere Kunden mit anderen Produkten beliefern in den Markt des Gründers einsteigen können und somit wieder als potentieller Konkurrent gelten.

Aus den Analysen dieses Schrittes können das Feld Key Partners bzw. auch Teile des Feldes Key Activities befüllt werden. Als Partner können Lieferanten gelistet werden aber auch andere Unternehmen mit denen Kooperationen eingegangen werden. Die Schlüsselaktivitäten sind hierzu notwendige Tätigkeiten, die unternommen werden müssen um auf den Zielmarkt zu gelangen bzw. um mögliche neue Konkurrenten am Eintritt zu hindern. Weitere Elemente der Schlüsselaktivitäten werden in den nachfolgenden Schritten noch ergänzt werden.

Step Unternehmen

In dieser Phase werden mittels der SWOT Analyse die internen und externen Faktoren betrachtet sowie die Ressourcen, welche dem Unternehmen zur Verfügung stehen, betrachtet. Es kann anschließend der Schluss daraus gezogen werden, in welchen Bereichen noch Verbesserungspotential besteht und wie aufgedeckte Schwächen behoben werden können.

Für die SWOT Analyse sind nachfolgende Punkte hilfreich aus denen entsprechende Strategien für das Unternehmen abgeleitet werden können um zu erkennen in welchen Feldern der BMC Punkte ergänzt

werden. Welche Schlüsselaktivitäten sind zu setzen, welche neuen Schlüsselpartner oder –ressourcen sind aufzubauen um die Schwächen zu mindern bzw. Risiken abzufangen und Stärken weiter auszubauen um damit Chancen am Markt zu nutzen.

Stärken:

- Was sind die Stärken des Gründers/des Unternehmens?
- In welchen Bereichen liegen die Kompetenzen?
- Wie kann sich zur Konkurrenz unterscheiden/abgehoben werden?
- Welche Stärken werden durch das Netzwerk generiert?

Schwächen:

- Wo liegen die Schwächen des Unternehmens?
- Fehlen essentielle Faktoren um das Angebot auf den Markt zu bringen (wenn ja welche)?
- Wo gab es in der Vergangenheit Schwierigkeiten und warum?

Chancen:

- Welche Chancen werden für die Zukunft gesehen?
- Welche Trends haben einen positiven Einfluss?
- Welche neuen Märkte/Kunden können sich ergeben?
- Welche Chancen bringen neue Gesetze/Technologien?

Risiken:

- Wo gibt es Gefahren für das Unternehmen und welche?
- Welche Risiken gibt es durch den Wettbewerb?
- Welche negativen Trends gibt es?
- Welche Umweltentwicklungen können negative Auswirkungen haben (Gesetze, Technologien)?

Für die Ressourcen im Unternehmen müssen verschiedene Kriterien definiert werden, um zu erkennen ob es sich dabei um die benötigten Schlüsselressourcen handelt. Das gesamte Ressourcenprofil des Unternehmens wird dabei betrachtet:

- Wie überlegen sind die Ressourcen gegenüber jenen der Konkurrenz?
- Durch welche Faktorenkombination kann eine Überlegenheit geschaffen werden?
- Sind einzigartige Ressourcen im Unternehmen vorhanden?
- Können diese am Markt schwer beschafft werden?
- Sind die Ressourcen dauerhaft im Unternehmen vorhanden, wenn ja welche sind das?
- Kann sie im Unternehmen auch genutzt werden bzw. wird dadurch dann ein Kundenwert generiert?
- Wie leicht kann die Ressource ersetzt werden bzw. durch den Konkurrenten beschafft werden?

Für die ergänzenden Methoden sind die Analyse der Kompetenzen sowie der Wertkette vorgesehen um weitere Einblicke in das Unternehmen zu erhalten und Schlüsselaktivitäten und -ressourcen zu

identifizieren. Des Weiteren sind dadurch auch Kostentreiber erkennbar die im Feld der Kostenstruktur mitberücksichtigt werden müssen. Die Fragen hierzu sind jenen der SWOT bzw. Ressourcenanalyse sehr ähnlich, weshalb hier kein eigener Fragenkatalog angeführt wird.

Step Positionierung

Im fünften Schritt des Modells wird die Positionierung des Unternehmensangebotes am Markt durchgeführt und befasst sich daher mit den Teilbereichen der Channels sowie auch der Customer Relationships in der Business Model Canvas. Dazu wird die Methode der Value Disciplines durchgeführt, mit der eine Positionierung zwischen drei Faktoren ermittelt wird. Das Unternehmen kann als Kostenführer, Qualitätsführer oder auf den Kunden ausgerichtet am Markt vertreten sein und trägt die eigene Position sowie die Positionen der Konkurrenten auf die Skalen auf und kann daraus eine mögliche Beziehung zu den Kunden ableiten. Die beste Position innerhalb der drei Faktoren ist jene, bei der noch kein Konkurrent ansässig ist.

Hier wird ebenfalls das Marketing Konzept erarbeitet, mit dem am Markt agiert werden soll. Folgende Leitfragen sind dafür zu stellen:

Product:

- Was wird dem Kunden angeboten?
- Welche Qualität wird angestrebt
- In welcher Quantität wird angeboten?
- Wie sehen Service und Garantie nach dem Kauf aus?

Place:

- Wo findet der Verkauf statt?
- Welche Segmente werden bearbeitet?
- Wie erfolgt der Vertrieb (direkt oder mit Partnern)?
- Welche Netzwerke werden genutzt bzw. benötigt?

Price:

- Wie viel kostet das Angebot?
- Für welche Leistung soll bezahlt werden?
- Welche Konditionen, Zahlungsziele und Zahlungsmöglichkeiten gibt es?
- Wird allen Kunden derselbe Preis verrechnet (Abweichung bei Großkunden)?

Promotion:

- Wie und wann erfolgt die Kommunikation?
- Wie werden die Kunden beeinflusst bzw. zum Kauf angeregt?
- Welche Kanäle nutzte das Unternehmen zur Kommunikation?

Step Wertschöpfung

Im letzten Schritt der Analysephase des Vorgehensmodells wird der Fokus auf die wertschöpfenden Aktivitäten gelegt und die damit verbundenen Kosten und den Erlösen die aus dem Verkauf des Unternehmensangebotes entstehen. Durch die vorhergegangenen Schritte lässt sich aus den verschiedenen Elementen der BMC abschätzen wo Kosten entstehen und Erlöse generiert werden. Der Gründer muss sich nun genau damit auseinandersetzen und erkennen wo Kostentreiber versteckt sind und die allgemeinen Aufwände kalkulieren, die durch seine Geschäftstätigkeit entstehen und sie mit den Erlösen gegenüberstellen um einen ersten Einblick in die finanzielle Situation zu erhalten.

Zur Unterstützung bei der Erstellung von Erlös Konzepten können die Gestaltungsformen zu den Ertragsmodellen von Bieger und Reinhold verwendet werden. Diese zeigt einen großen Spielraum bei der Gestaltung von Verrechnungsmodellen, da, wie in Kapitel 3.3.1 beschrieben, acht Elemente unterschiedlich kombiniert werden können und so auch für unterschiedliche Kunden verschiedene Möglichkeiten zur Ertragsgenerierung geschaffen werden können.¹⁷⁸

- Welche Art der Leistung wird verrechnet (Haupt-, Nebenleistung)?
- Wird pauschal oder individuell verrechnet?
- Wird für die Nutzung oder die Nutzbarkeit des Produktes gezahlt?
- Ist der Preis fix oder von verschiedenen Faktoren abhängig (variabel)?
- Ist der Gesamtbetrag auf einmal zu zahlen oder ist eine Zahlung in Raten möglich?
- Wird das Produkt gekauft oder sind Finanzierungsformen (z. B. Leasing) angedacht?
- Wird im Voraus gezahlt oder erst bei/nach Erhalt des Produktes?
- Werden die Zahlungen direkt an das Unternehmen getätigt oder sind Dritte an der Transaktion beteiligt?

Die erhaltenen Informationen aus diesem Schritt sind in die beiden Felder Kosten und Erlöse einzutragen, wodurch sich ein Gesamtbild des Geschäftsmodells ergibt.

Step Geschäftsmodell

Als finalen Schritt ist nun das Geschäftsmodell durch den ganzen Prozess hindurch visualisiert worden und lässt sich auf einer Seite übersichtlich darstellen. In diesem Step kann kontrolliert werden, ob auch wirklich alle Teilbereiche bearbeitet und analysiert wurden. Außerdem ergibt sich die Möglichkeit bei zukünftigen Änderungen diese einfach und übersichtlich durchzuführen bzw. verschiedene erarbeitete Varianten des Geschäftsmodells miteinander zu vergleichen und die Auswirkung von Änderungen darzustellen. Zusätzlich können Varianten der Business Modell Innovation auch nachträglich mitaufgenommen werden und ebenfalls deren Auswirkungen verständlich dargelegt werden.

¹⁷⁸ Bieger, T./Reinhold, S. (2011), S. 47.

6 EXPERTENINTERVIEWS

In dieser Arbeit wurde durch Recherche die Grundlage gelegt, das Vorgehensmodell zu entwickeln, inhaltlich abzugrenzen und darzustellen. Um nun eine Möglichkeit zu schaffen das Modell auf Praxistauglichkeit und Verwendbarkeit zu prüfen und auch mögliches Verbesserungspotential zu erkennen, wurden in diesem Kapitel Experteninterviews durchgeführt.

6.1 Vorgehensweise

Für die Befragung der Experten wurde das Leitfadenterview als eine Unterkategorie der qualitativen Einzelinterviews ausgewählt. Dies ermöglichte es, durch den schon vorab erstellten Leitfaden, eine gewisse Struktur in die Interviews zu bringen und einen roten Faden für das Gespräch zu haben sowie es auf ein konkretes Thema hin auszurichten.¹⁷⁹ Der Leitfaden besteht aus Fragen, die abgehandelt werden sollen und den Rahmen des Interviews bilden, indem sie dazu verwendet werden das Interview so zu steuern, dass verschiedene Hintergründe der behandelten Themen besprochen werden. Diese Fragen sind als offene Fragen formuliert, um dem Interviewpartner die Möglichkeit zu geben frei antworten zu können und daraus, in weiterer Folge, auch weitere Inputs für das erarbeitete Vorgehensmodell zu generieren. Ein weiterer Grund warum ein Leitfaden verwendet wurde, war die Ermöglichung einer strukturierten Auswertung der Ergebnisse, aber auch um die Vergleichbarkeit der erhobenen Daten zu gewährleisten.

Die Interviews wurden als Einzelinterviews geführt und deckten verschiedene Personengruppen ab. Einerseits wurden Experten befragt, die in Bereichen angesiedelt sind, in denen sie eng mit Start-Ups oder Personen, die Ideen zur Unternehmensgründung haben, zusammenarbeiten. Diese sind z. B. Inkubatoren, die Start-Ups im Entwicklungsprozess unterstützen, Universitäten, die Aktivitäten setzen, um aus ihrem Umfeld neue Unternehmen generieren, oder auch Unternehmensberater und Beratungsstellen, die Personen im Gründungsprozess begleiten. Andererseits wurde auch mit Unternehmern gesprochen, die ihre Gründung bereits erfolgreich umgesetzt haben und mit ihrem Unternehmen an den verschiedensten Märkten tätig sind. Diese wurden hinsichtlich ihrer Vorgehensweise und Erfahrung befragt, um einen Einblick in die unternehmerische Praxis zu erhalten und Rückschlüsse auf das Vorgehensmodell zu ziehen.

Das Interview gliedert sich grob in zwei Bereiche; im ersten Teil wird auf die Gründung allgemein eingegangen sowie das Thema Geschäftsmodell behandelt. Es sollen unter anderem Stolpersteine, die Probleme im Gründungsprozess sowie Möglichkeiten zur Geschäftsmodellentwicklung, abgehandelt werden. Im zweiten Teil steht das, in dieser Arbeit entwickelte, Vorgehensmodell zur Geschäftsmodellentwicklung im Fokus, wobei konkret auf die Darstellungen in Abbildung 21 und Abbildung 22 eingegangen wird. Die Interviews sollen hierbei dazu dienen, weitere Betrachtungsweisen auf das Modell zu erhalten und die unterschiedlichen Meinungen der Experten anschließend dazu verwendet werden, das Modell weiterzuentwickeln. Im Folgenden wird der Interviewleitfaden dargestellt, der als Grundlage für die Experteninterviews dient.

¹⁷⁹ Vgl. Misoch, S. (2015), S. 65f.

Interviewleitfaden für Experten:

Fragen zum Gründungsprozess und zu Geschäftsmodellen:

- Wo im Ablauf des Gründungsprozesses treten am häufigsten Probleme auf? Kann das überhaupt genau gesagt werden bzw. Welche Probleme sind das konkret?
- Sind den Gründern Ansätze zur Geschäftsmodellentwicklung und -darstellung bekannt? Welche Ansätze sind das?
- Benötigen Gründer Unterstützung / Beratung bei der Entwicklung ihres Geschäftsmodelles? Bzw. wird solch ein Angebot dann auch genutzt?
- Welche Bereiche des Geschäftsmodells sind Ihrer Meinung nach am wichtigsten?
- In welchen Bereichen der Entwicklung von Geschäftsmodellen treten, Ihrer Erfahrung nach, die häufigsten Fehler und/oder Probleme auf?
- Welche Ansätze zur Geschäftsmodellentwicklung verwenden Sie / empfehlen Sie? Warum genau diese?
- Wie kann ein Modell zur Geschäftsmodellentwicklung aussehen bzw. aus welchen Unterpunkten sollte es bestehen?
- Haben Sie eigene Prozessdarstellungen, die Sie im Entwicklungsprozess verwenden? Wenn ja, aus welchen Kernpunkten besteht dieser?

Fragen zum Vorgehensmodell zur Geschäftsmodellentwicklung:

- Was ist Ihr erster Eindruck des Vorgehensmodelles (graphisch, inhaltlich)? Was fällt Ihnen positiv auf? Was negativ?
- Ist das Modell, Ihrer Meinung nach, geeignet, dass Gründer damit Ihr Geschäftsmodell erarbeiten und warum sind Sie dieser Meinung?
- Was würden Sie bei diesem Modell anders machen/aufbauen? Was gleich belassen?
- Worauf sollte im Modell bei Erarbeitung vermehrt Wert gelegt werden? Ist ein Praxisbezug durch das Modell gegeben?
- Ist der Fragenkatalog/Leitfaden zur Benutzung des Modells verständlich aufgebaut und ausreichend?

Da der Interviewleitfaden für Experten nicht ausreicht um den unterschiedlichen Erfahrungsstand der beiden Gruppen von Befragten, einerseits Personen, die eher im Beratungsbereich bzw. als Unterstützer für Start-Ups tätig sind, andererseits Personen, die sich zurzeit im Gründungsprozess befinden bzw. schon erfolgreich gegründet haben, gerecht zu werden, wurde der Leitfaden in einigen Bereichen abgeändert. Die Unternehmer wurden zusätzlich zum entwickelten Vorgehensmodell, auch dahingehend befragt, wie ihre persönliche Erfahrung mit der Gründung ist bzw. war und wie ihr Geschäftsmodell aufgebaut ist.

Interviewleitfaden für Unternehmensgründer:

Fragen zur Unternehmensgründung und zum Geschäftsmodell:

- Wie ist Ihre Unternehmensgründung abgelaufen? Welche Probleme hatten Sie dabei und welche Erfolge konnten Sie verbuchen?
- Haben Sie Unterstützung / Beratung bei der Entwicklung ihres Geschäftsmodelles bzw. Gründung benötigt? Wenn ja, in welchem Ausmaß bzw. in welchen Bereichen?
- Waren / Sind Ihnen Ansätze zur Geschäftsmodellentwicklung und -darstellung bekannt? Welche Ansätze sind das?
- Wie sieht Ihr Wertangebot aus und was ist Ihr Versprechen den Kunden gegenüber?
- Wie definieren Sie Ihre Kundengruppe und wie überzeugen Sie diese Ihr Produkt zu kaufen?
- Welcher Markt ist Ihr Zielmarkt? Wie haben Sie diesen gefunden bzw. definiert?
- Welche Ressourcen und Partner sind zur Erstellung Ihres Wertangebotes essentiell? Wie haben Sie diese in Ihr Unternehmen integriert?
- Wie sieht die Finanzierung Ihres Unternehmens aus (eigenfinanziert, Partner etc.)? Wie verdienen Sie Geld?

Fragen zum Vorgehensmodell zur Geschäftsmodellentwicklung:

- Was ist Ihr erster Eindruck (graphisch, inhaltlich) des Vorgehensmodelles? Was fällt Ihnen positiv auf? Was negativ?
- Ist das Modell verständlich und übersichtlich? Gibt es Möglichkeiten zur Verbesserung?
- Ist der Fragenkatalog/Leitfaden zur Benutzung des Modells verständlich aufgebaut und ausreichend ausformuliert?
- Ist das Modell, ihrer Meinung nach, geeignet und würden Sie es verwenden, um damit Ihr Geschäftsmodell zu erarbeiten / überarbeiten / weiterzuentwickeln?

6.2 Auswertung der Experteninterviews

Nach Durchführung der Gespräche mit Experten wurden die Interviews inhaltlich analysiert, um daraus Schlüsse für Verbesserungen für das Vorgehensmodell zu ziehen. Die Analyse lehnt sich der Inhaltsanalyse nach Philipp Mayring an, und soll nicht nur rein die Funktion einer Zusammenfassung haben, sondern auch anhand des Leitfadens konkret zu den einzelnen Bestandteilen des Vorgehensmodells Ansätze liefern, die direkt in die Überarbeitung einfließen. Die Auswertung erfolgt daher zu den einzelnen Fragen des Interviewleitfadens als Zusammenfassung mit anschließender Interpretation der erhaltenen Antworten (siehe Kapitel 6.4) auf das Thema der Gründung und zu Geschäftsmodellen bzw. deren Auswirkung auf das Vorgehensmodell.

Frage 1: Wo im Ablauf des Gründungsprozesses treten am häufigsten Probleme auf? Kann das überhaupt genau gesagt werden bzw. Welche Probleme sind das konkret?

Experte 1	Es gibt an jeder Stelle Probleme. Am wichtigsten ist es, zu hinterfragen ob die Idee auch Potential hat und nicht nur überbewertet wird. Auch Ressourcen stellen oft Probleme dar, daher müssen die ersten Schritte mit viel Kreativität gemacht werden, um andere Menschen von der eigenen Idee zu überzeugen.
Experte 2	Das ist sehr stark von den Branchen abhängig. Den formalen Prozess sehe ich nicht als Problem, oft ist ein gutes Netzwerk wichtig um die ersten Schritte zu machen. Aber auch sehr lange Entwicklungszeiten und die damit verbundenen Kosten können zu Schwierigkeiten werden und da muss man sich gut um die Finanzierung kümmern, bis man wirklich am Markt ist und Geld verdient.
Experte 3	Ein großes Problem der Start-Ups ist der Markt bzw. die Marktanalyse. Techniker kennen sich vor allem in ihrer entwickelten Technologie sehr gut aus, haben aber eher wenig wirtschaftlichen Hintergrund und haben daher hier einige Schwierigkeiten. Ebenfalls stellt das Thema rund um den Vertrieb ein Problem dar. Oft wird sehr lange an einem Produkt entwickelt und verabsäumt frühzeitig Kundenkontakt zu fokussieren, denn nur dadurch kann man lernen und erkennen ob es wirklich das richtige Produkt für den Kunden ist.
Experte 4	Es ist sehr unterschiedlich, aber der Markt scheint eines der generellen Probleme zu sein bei Start-Ups. Oft wird am Kundennutzen vorbei entwickelt oder man bekommt die Kostenthematik nicht in den Griff. Wichtig ist ein Gegencheck mit allen Faktoren die dem Markt betreffen, seien es Zielgruppe, Marktmechanismen oder Nutzen.
Experte 5	Zu Beginn muss die Idee einmal hinterfragt werden, ob damit Probleme gelöst werden können und ob es dann auch eine Nachfrage gibt. Vor Gründung muss das Geschäftsmodell stehen, um auch die einzelnen Geschäftsprozesse darstellen und verstehen zu können. Wichtig sind vor allem die Bereiche Markt, aber auch das Team. Denn am Anfang kann es schwer sein, sein Team zu bezahlen und um Missverständnissen vorzubeugen sollte auch Alles schriftlich festgehalten werden.

Tab. 4: Auswertung Expertenmeinung zu Frage 1, Quelle: eigene Darstellung.

Für die Experten kann es in den unterschiedlichsten Bereichen des Gründungsprozesses zu Schwierigkeiten und Problemen kommen. Aber vor allem der potentielle Markt mit den potentiellen Kunden bereitet den Gründern oft Schwierigkeiten, da sie sich oft zu wenig intensiv damit beschäftigen. Durch die zu geringe Betrachtung der zukünftigen Zielgruppe werden die wirklichen Bedürfnisse der Kunden übersehen und ob das Produkt überhaupt einen Nutzen stiftet, was dazu führt, dass das Produkt am Kunden vorbei entwickelt wird. Das Produkt kann zwar sehr ausgereift sein und seine Aufgabe auch gut erfüllen, wenn es aber keinen Nutzen stiftet oder Probleme löst, wird die Nachfrage danach auch nicht vorhanden sein.

Frage 2: Sind den Gründern Ansätze zur Geschäftsmodellentwicklung und -darstellung bekannt? Welche Ansätze sind das?

Experte 1	Die Canvas ist den meisten bekannt, jedoch sind sie sich oft unsicher wie mit dieser zu arbeiten ist bzw. wie sie zu befüllen ist, aber im Großen und Ganzen wissen sie darüber Bescheid.
Experte 2	Viele junge Leute wissen über z.B. die Canvas schon Bescheid, aber das Wissen was nun wirklich jeder einzelne Unterpunkt bedeutet oder was es wirklich heißt einen USP zu entwickeln ist eher noch ausstehend.
Experte 3	Grundsätzlich sind Ansätze bekannt, wo bei uns die Business Model Canvas in den Workshops erläutert und auch verwendet wird. Bevor die Gründer zu uns kommen, sind es hauptsächlich Absolventen von Universität die sich damit auskennen, aber ist dennoch sehr unterschiedlich.
Experte 4	Diese Ansätze, wie die Business Model Canvas, sind immer mehr bekannt. Bei den Bildungseinrichtungen arbeiten die Studierenden nun auch vermehrt damit, auch bei Institutionen, die Gründer unterstützen wird es verwendet. Dennoch wird man auch immer wieder Gründer finden, die sie noch nicht kennen.
Experte 5	Die meisten Gründer aus dem technischen Bereich haben zu Beginn das Business Model Canvas oder ähnliches nicht gekannt. Daher haben wir dann gemeinsam das Modell in einem Workshop erarbeitet.

Tab. 5: Auswertung Expertenmeinung zu Frage 2, Quelle: eigene Darstellung.

Den Gründern sind Modelle zur Geschäftsmodellentwicklung bekannt, wobei hier besonders das Business Modell Canvas heraussticht. Jedoch kann das nicht verallgemeinert werden, da vor allem im technischen Bereich diese Thematik noch eher unbekannt ist. In den letzten Jahren hat die Verbreitung stark zugenommen, wobei aber das Wissen darüber derzeit noch eher oberflächlich ist und stark variiert.

Frage 3: Benötigen Gründer Unterstützung / Beratung bei der Entwicklung ihres Geschäftsmodelles? Bzw. wird solch ein Angebot dann auch genutzt?

Experte 1	Es ist ganz gut mit Externen zu sprechen und sich kritisch hinterfragen zu lassen, um einen Anstoß zu bekommen, da diese nicht so mit operativen Details behaftet sind. Gründer sollten sich regelmäßig mit einem Netzwerk treffen und reflektieren, egal wer das genau ist, es sollte aber jemand sein, der Verständnis für das Thema hat.
Experte 2	Da teilweise nur grobes Wissen vorhanden ist, ist eine Beratung natürlich hilfreich. Vor allem bei Ideen aus dem technischen Bereich ist es oft so, dass die Entwickler Schwierigkeiten haben ihre Themen in eine wirtschaftliche/Kosten-Sprache zu bringen und zu erkennen was dann wichtig und wesentlich ist. Durch die Beratung schafft man es auch Abstand von der eigenen Idee zu erlangen und das Ganze von der Meta-Ebene zu sehen.

Experte 3	Es wird von uns eine aktive Unterstützung in Form von Workshops angeboten, an denen die Gründer teilweise verpflichtend oder teilweise freiwillig teilnehmen können. Es kommt immer auf das jeweilige Team darauf an, ob und wie viel Unterstützung benötigt wird, je nachdem welche Kompetenzen bereits vorhanden sind.
Experte 4	Auch wenn Wissen über Ansätze zur Entwicklung vorhanden ist, braucht es dennoch Coaching/Mentoring. Es geht nicht nur um die Methoden oder das Fachwissen, wichtig ist vor allem die Erfahrung, die man teilen kann. Man weiß wie Prozesse laufen und kann junge Leute dabei unterstützen. Auch komplementäre Persönlichkeiten im Gründerteam können den Erfolg verstärken, da man sich immer wieder untereinander austauschen kann.
Experte 5	Ich finde es wichtig, dass man sich externe Beratung holt und dadurch auch externe Sichtweise auf das eigene Projekt zulässt. Auch Fördereinrichtungen, private Initiativen, oder Ausbildungsstätten sind hier hilfreich und geben Rückmeldungen. Denn dadurch kann man selbst erkennen, ob man auch am richtigen Weg ist.

Tab. 6: Auswertung Expertenmeinung zu Frage 3, Quelle: eigene Darstellung.

Alle Experten sind sich einig, dass externe Beratung im Gründungsprozess sehr hilfreich ist. Denn auch wenn im Gründerteam schon viel Wissen vorhanden ist, können Coaches und Mentoren ihre eigene Erfahrung miteinbringen und nehmen die Geschäftsidee auch mit einer anderen Sichtweise wahr. Es ist wichtig sich regelmäßig mit Externen auszutauschen um Rückmeldungen zu erhalten, die einen dazu bringen das Ganze mit etwas Abstand zu betrachten und erkennen lassen ob man auch am richtigen Weg ist.

Frage 4: Welche Bereiche des Geschäftsmodells sind Ihrer Meinung nach am wichtigsten?

Experte 1	Beim Canvas ist die Value Proposition am wichtigsten, muss auch gut durchdacht und verteidigbar sein. Denn ohne diese ist alles andere irrelevant. Danach kommen die Kundensegmente.
Experte 2	Die Value Proposition ist einer der wesentlichen Elemente, dann da sieht man was der Mehrwert für den Kunden ist, warum er das Produkt kaufen soll. Anschließend sollen mögliche interessierte Kunden betrachtet werden und dann natürlich auch wie das Modell finanziert werden soll.
Experte 3	Es ist wichtig, dass ein Geschäftsmodell, ebenso wie ein Businessplan, nicht nur einmal erstellt wird und dann nicht mehr betrachtet wird, sondern lebendig ist. Es sollte immer wieder betrachtet und mögliche Änderungen eingearbeitet werden, dass man dann gut daran erkennt, ob man sich verändern muss bzw. ob etwas gut funktioniert.
Experte 4	Es ist schwer zu sagen, was der Wichtigste ist, aber es gibt Priorisierungen für mich. Am aller meisten spielt die Value Proposition eine Rolle in Verbindung mit dem Kundensegment. In der Canvas ist es gut, dass man sich mit all den Bereichen auseinandersetzt und vor allem mit den einzelnen Querverbindungen.

Experte 5	Wichtiger als der Faktor Geld, ist der Bereich rund um den Nutzen, der gestiftet wird. Wenn man eine Gruppe im Auge hat, bei der dies zutrifft und die auch relativ groß ist, dann befindet man sich auf dem richtigen Weg.
-----------	---

Tab. 7: Auswertung Expertenmeinung zu Frage 4, Quelle: eigene Darstellung.

Aus den Interviews hat sich ergeben, dass der Bereich der Value Proposition, dem Wertangebot, der wesentliche Faktor im Geschäftsmodell ist. Es muss gut durchdacht werden, um dem Kunden seine Bedürfnisse zu befriedigen und auch wirklich Nutzen stiften zu können. Des Weiteren soll das Wertangebot immer im Zusammenhang mit der Kundengruppe betrachtet werden, um hier den perfekten Fit zwischen diesen beiden wichtigen Elementen zu erzielen.

Frage 5: In welchen Bereichen der Entwicklung von Geschäftsmodellen treten, Ihrer Erfahrung nach, die häufigsten Fehler und/oder Probleme auf?

Experte 1	Es wird zu sehr auf die Idee fokussiert und vergessen hinaus zu zoomen und das Ganze strategisch zu betrachten. Es sollte abstrahiert werden, um zu erkennen ob nicht ein größerer Markt bedient werden kann oder ob man überhaupt am richtigen Weg ist und nicht ein Anderer das Problem mit einer anderen Lösung löst.
Experte 2	Was oft passiert ist, dass zwar am Papier/in der Theorie alles schön und gut aussieht aber dann in der Umsetzung einige Punkte fehlen. So kann ein super entwickeltes Produkt dennoch keine Abnehmer finden, wenn es komplett am Kunden vorbei entwickelt wurde, d.h. der Kunde mit seinen Bedürfnissen zu wenig berücksichtigt wurde.
Experte 3	Meiner Meinung nach ist beim Business Model Canvas eine Schwäche, dass der Wettbewerb nicht berücksichtigt wird und daher oft von Gründern vergessen wird zu betrachten. Es ist ein sehr wichtiges Thema und leider wird die Wettbewerbsanalyse zu oft zu gering eingeschätzt.
Experte 4	In den Bereichen Value Proposition und Kundensegment passieren häufig Fehler, dass man Kunden übersieht oder die Zahlungswilligkeit anders einschätzt, das kann dann auch Geld kosten. Oft traut man sich nicht zu konkrete Fragen zu stellen und traut sich nicht der harten Realität zu stellen, was die Kunden wirklich denken.
Experte 5	Fehler treten vor allem dann auf, wenn man sich zu wenig mit den Themen rund um den Markt und den Kunden beschäftigt. Diese haben einen großen Einfluss auf das gesamte Geschäftsmodell und sind auch die Grundvoraussetzung. Wenn hier etwa falsch angenommen wurde, kann es Auswirkungen in alle Bereiche haben.

Tab. 8: Auswertung Expertenmeinung zu Frage 5, Quelle: eigene Darstellung.

In diesem Bereich haben die Experten unterschiedliche Ansichten, wobei wieder die Bereiche rund um den Markt und den Kunden herausstechen. Wenn hier Fehler unterlaufen bzw. die Betrachtung zu wenig fundiert ist, hat es Auswirkungen auf alle anderen Bereiche des Geschäftsmodells. Doch auch die Tatsache, dass Gründer oft zu tief in ihrer Idee sind und vergessen, ihre Arbeit zu abstrahieren und

strategischer zu denken ist nicht zu unterschätzen, denn dadurch können sich neue Möglichkeiten ergeben, an die zuvor nicht gedacht wurde. Ein weiterer Punkt der gerne vergessen wird ist die Betrachtung der Konkurrenz, wodurch der Fehler passiert, dass ein Produkt angeboten wird, das an anderer Stelle schon besser und günstiger erhältlich ist.

Frage 6: Welche Ansätze zu Geschäftsmodellentwicklung verwenden Sie / empfehlen Sie? Warum genau diese?

Experte 1	Die Basis ist in aller Regel die Canvas, vor allem wenn es schon konkret um die Gründung geht. Sie ist sehr einfach zu verstehen, schnell umzusetzen und eine gute Hilfestellung, da damit Gedanken gut strukturiert werden können. Es ist dann zu erkennen, ob ansatzweise ein valides Geschäftsmodell vorhanden ist oder nicht.
Experte 2	Ich arbeite mit der Canvas, und ich betrachte auch jedes Geschäftsmodell damit, obwohl in meiner Tätigkeit dann nicht immer bei jedem Projekt das gesamte Modell bearbeitet wird. In der Beratung werden je nach Situation einzelne Bereiche behandelt. Zusätzlich kann man auch eine integrierte Finanzplanung erstellen, wenn man vor einem Investor präsentieren muss.
Experte 3	Von uns wird das Business Model Canvas grundsätzlich bevorzugt und auch in den Workshops promotet. Es lässt sich damit sehr einfach und schnell eine grobe Übersicht schaffen und man hat damit auch eine gute Ausgangsbasis, um einen Businessplan zu schreiben.
Experte 4	Ich verwende die Business Model Canvas. Man kann sie verwenden um in 1-2 Stunden einen guten Überblick über das Geschäftsmodell zu erhalten. Besonders ist, dass es nicht nur eine Auflistung von Bereichen ist, sondern die Anordnung bewusst so gewählt wurde wegen der Wechselwirkungen zwischen den einzelnen Themen. Man kann auch damit sehr gut verschiedene Szenarien entwickeln.
Experte 5	Wir haben mit der Business Model Canvas, aber auch mit der Value Proposition Canvas gearbeitet. Ganz wichtig ist es auch zu Beginn zu recherchieren und sich mit dem Markt auseinanderzusetzen.

Tab. 9: Auswertung Expertenmeinung zu Frage 6, Quelle: eigene Darstellung.

Bei den verwendeten Ansätzen zur Geschäftsmodellentwicklung zeigt sich eindeutig die Business Model Canvas als Favorit. Durch die Canvas wird ermöglicht, dass ein Geschäftsmodell mit all seinen Komponenten, schnell und übersichtlich dargestellt werden kann und die Wechselwirkungen zwischen den einzelnen Bereichen berücksichtigt werden. Ebenfalls ist sie hilfreich um zu erkennen, ob ein fundiertes Modell schon vorhanden ist oder weiter verfeinert werden muss und ob es sich für die weiteren Schritte, z.B. Schreiben eines Businessplans, als Ausgangsbasis eignet.

Frage 7: Wie kann ein Modell zur Geschäftsmodellentwicklung aussehen bzw. aus welchen Unterpunkten sollte es bestehen?

Experte 1	Ganz allgemein hat man zu Beginn eine rudimentäre Idee mit der man sich beschäftigt. Wenn diese Substanz aufweist, fängt man an sich mit dem Geschäftsmodell zu beschäftigen und wenn es dann wirklich einen Sinn ergibt versucht man einen Businessplan zu entwickeln. Aber meiner Meinung nach ist diese Pipeline und auch die einzelnen Unterpunkte ganz schwer standardisierbar. Wenn man will kann im Nachhinein einen Prozess darüberlegt werden, was aber von Projekt zu Projekt unterschiedlich ist.
Experte 2	Ich denke die Canvas ist schon ein guter Ansatz und auch sehr hilfreich. Jedoch können zusätzliche Punkte wie die Unternehmenskultur mit aufgenommen werden. Die spielt zu Beginn noch nicht wirklich eine große Rolle, jedoch muss Leadership ein Thema sein, wenn man Personen führt.
Experte 3	Zentraler Bestandteil sollte sein, wie es das Unternehmen schafft dem Kunden einen Nutzen zu bringen. Da das natürlich nur gemeinsam mit dem Kunden geht, muss man sich diesen auch genau anschauen. Dann spielen die Kanäle zu Kunden eine Rolle und natürlich die Produktion, die Ressourcen und die Kompetenzen die dafür benötigt werden. Zusätzlich bin ich der Meinung, dass der Wettbewerb ebenfalls eine enorme Rolle in einem Geschäftsmodell spielen sollte.
Experte 4	Ich finde den Ansatz von Steve Blank sehr gut, der mittlerweile die Business Model Canvas darin integriert hat. Wichtig ist eben, dass man möglichst schnell in Kontakt mit der Zielgruppe und den Kunden kommt. Man kann sich da schon gute Inputs holen, obwohl der Entwicklungsstand noch nicht sehr weit fortgeschritten ist.
Experte 5	Ich finde eine Kombination aus Canvas und Diskussion ist eine gute Art und Weise ein Geschäftsmodell zu erarbeiten.

Tab. 10: Auswertung Expertenmeinung zu Frage 7, Quelle: eigene Darstellung.

Auch hier geht der Trend wieder in Richtung Business Model Canvas, die jedoch mit einigen weiteren Elementen wie Überprüfung der Idee auf Eignung für ein Unternehmen, der Unternehmenskultur oder tiefgehende Betrachtung des Wettbewerbs ergänzt werden kann. Die Bestandteile Kunde/Markt und wie man es schafft Nutzen zu generieren, sollen zentraler Bestandteil eines Modells sein.

Frage 8: Haben Sie eigene Prozessdarstellungen, die Sie im Entwicklungsprozess verwenden? Wenn ja, aus welchen Kernpunkten besteht dieser?

Experte 1	Ich habe dazu keine ganz standardisierte Vorgehensweise; sie ist abhängig davon im welchen Reifegrad ich ein Projekt bearbeite. Als Support Organisation muss man offen sein und kann nicht festlegen welchen Status ein Projekt haben muss um es zu unterstützen.
-----------	--

Experte 2	Nein. Aber mit der Zeit spielt die Erfahrung und das Gespür für die Branche eine wichtige Rolle, man lernt worauf man achten muss und kann viele hilfreiche Ratschläge geben.
Experte 3	Grundsätzlich ist es so, dass sich Unternehmen bei uns bewerben, um aufgenommen zu werden. In dieser Phase wird, wenn noch nicht vorhanden, das Modell entwickelt, denn dieses wird vor dem Board präsentiert. Wenn ein Unternehmen / Gründerteam aufgenommen wird sind Workshops zu absolvieren, aber einen wirklichen Prozess zur Entwicklung verwende ich nicht.
Experte 4	Nicht wirklich, denn es hängt von der Ausgangssituation ab. Als Berater kann man zu Beginn einen gemeinsamen Workshop machen, in dem eine grobe Canvas erstellt wird, aber es gibt einige Entscheidungspunkte im Prozess. Bei Start-Ups wird nicht nur das eine Modell entwickelt, sondern einige Varianten davon, um auf dieser Basis Entscheidungen zu treffen.
Experte 5	Nein, denn die Arbeit war meistens immer unterschiedlich. Man hat die Canvas befüllt, bearbeitet, überarbeitet etc. Dann wurde ein Business Plan geschrieben, also eine Unternehmensunterlage auf Basis der Canvas erstellt.

Tab. 11: Auswertung Expertenmeinung zu Frage 8, Quelle: eigene Darstellung.

Eine eigene Darstellung zur Geschäftsmodellentwicklung wird von den Experten nicht verwendet, denn die Arbeit an den Projekten ist sehr unterschiedlich und von der jeweiligen Situation abhängig. Als Berater muss man offen sein für alle Projekte und das ist schwer wenn es einen standardisierten Prozess gibt. Vor allem die Erfahrung durch viele Projekte ermöglicht es, die wichtigen Punkte zu erkennen und die richtigen Ratschläge zu geben.

Frage 9: Was ist Ihr erster Eindruck des Vorgehensmodelles (graphisch, inhaltlich)? Was fällt Ihnen positiv auf? Was negativ?

Experte 1	Die Unterpunkte machen Sinn, jedoch ist die sequenzielle Darstellung nicht zielbringend. Eine Darstellung als Netzwerk wäre besser, da es im Gründungsprozess Schleifen und Rückverweise gibt/geben muss und oft chaotischer zugeht. Es ist hilfreich Methodiken heranzuziehen aber vielleicht ist es auch ausreichend darüber zu diskutieren, sie helfen aber teilweise dem Ganzen eine Struktur zu geben.
Experte 2	Allgemein halte ich es für sehr gut und finde es gut, dass man sich gleich zu Beginn mit Interessierten auseinandersetzt und reflektiert. Auch die gewählten Methoden finde ich gut, denn damit kann man sich schon sehr viel zurechtrücken, wobei ich die SWOT nicht ganz verstehe in diesem Zusammenhang und wenn sollte sie zukunftsgerichtet sein.
Experte 3	Grundsätzlich gut. Es sind die Punkte vorhanden, die einfach immer vorhanden sein müssen, aber über die Reihenfolge der Abarbeitung könnte man noch diskutieren. Gut ist auch, dass mehr in die Tiefe gegangen wird, mit der Unterscheidung zwischen „Must-haves“ und „optional“; obwohl man aufpassen muss bei der Bezeichnung, weil wenn

	jemand schon von Anfang an wenig interessiert ist, wird er sich eher weniger mit optionalen Themen beschäftigen.
Experte 4	Ich finde es gut, es ist sehr viel enthalten von den Unterpunkten, die auch ich betrachten würde. Jedoch sieht es sehr linear aus. Zuerst sollte man ein grobes Modell erarbeiten und wenn der Prozess dann noch einige Schleifen durchläuft wäre er perfekt.
Experte 5	Ich finde diesen Lösungsweg gut, denn er ermöglicht eine schrittweise Abarbeitung und kann so kaum etwas vergessen. Jedoch kommt es mir etwas überladen vor. Eine Markierung der einzelnen Bereiche mit Farbe würde das orientieren leichter machen. Positiv ist sicher das Endergebnis, eine vorhergehende Beschreibung der Ebenen wäre gut.

Tab. 12: Auswertung Expertenmeinung zu Frage 9, Quelle: eigene Darstellung.

Im Allgemeinen wurde das Vorgehensmodell gut angenommen. Die wichtigen Unterpunkte, die ein Geschäftsmodell bilden, sind alle vorhanden. Zu den hinterlegten Methoden gibt es unterschiedliche Meinungen, einerseits sind sie hilfreiche Tools um eine Struktur in den Entwicklungsprozess zu geben und damit schon viel bearbeitet werden kann. Andererseits, ist es oft nicht zielführend mit all diesen Methoden zu arbeiten, denn oft ist es ausreichend in einem Workshop darüber zu diskutieren. Die Darstellung wurde als zu linear bezeichnet und würde besser wirken, wenn sie als Netzwerk oder Kreislauf dargestellt wird, oder zumindest farblich gegliedert wird.

Frage 10: Ist das Modell, ihrer Meinung nach, geeignet, dass Gründer damit Ihr Geschäftsmodell erarbeiten und warum sind Sie dieser Meinung?

Experte 1	Für Start-Ups ist es wichtig eine Art Struktur zu haben, eine Checkliste auf der steht mit welchen Thema man sich beschäftigen soll. Dies muss von jemanden kommen, der die Kompetenz hat das zu sagen. Um über Themen nachzudenken sind nicht immer Methoden notwendig, wichtig ist, dass man sich damit beschäftigt.
Experte 2	Ich würde sagen ja. Es hilft einem Gründer dabei seine Gedanken strukturiert auf Papier zu bringen und damit weiterzuarbeiten.
Experte 3	Ja aus meiner Sicht ist das möglich. Wichtig ist, dass der Gründer erkennt, welche Punkte notwendig sind und warum und es nicht nur eine Schikane sein soll, sondern, dass er daraus wirklich lernen kann. Es ist ein guter Leitfaden, woran sich Gründer orientieren können.
Experte 4	Ja kann ich mir gut vorstellen. Oft ist Geld in der Start-Up Phase nicht der einzige Faktor, auch ein gutes Netzwerk vor der Gründung ist hilfreich und ein entscheidender Faktor und dies wird hier gut behandelt.
Experte 5	Es ist insofern brauchbar, weil man als Coach das Gründerteam zu einer Arbeitsunterlage bringen kann, mit der anschließend auch Entscheidungen getroffen werden können. Man hat eine Art Landkarte vor sich und kann auch Teile selbständig erarbeiten.

Tab. 13: Auswertung Expertenmeinung zu Frage 10, Quelle: eigene Darstellung.

Alle Experten sind der Meinung, dass sich das Vorgehensmodell eignen würde, um mit Gründern ihr Geschäftsmodell zu erarbeiten. Sie sehen es als Checkliste, die es einen ermöglicht alle wichtigen Punkte abzuarbeiten und keinen zu vergessen. Es zeigt den Gründern die wichtigsten Punkte auf und auch warum es notwendig ist, sich mit diesen Bereichen auseinanderzusetzen und als Arbeitsunterlage dienen kann, mit der auch selbständig gearbeitet werden kann.

Frage 11: Was würden Sie bei diesem Modell anders machen/aufbauen? Was gleich belassen?

Experte 1	Wichtig ist der Punkt Wettbewerb, da dieser Faktor oft außer Acht gelassen wird. Der Unterpunkt Unternehmen soll zukunftsorientiert ausgerichtet sein und keine Bestandsanalyse, da es ja noch nichts bzw. nicht viel gibt. Man muss sich überlegen was alles wann gebraucht wird (Ressourcen, Kompetenzen etc.), um durchzustarten.
Experte 2	Man kann zwar die Schritte nacheinander abarbeiten, jedoch sind die Punkte voneinander abhängig und es gibt Wechselwirkungen. Da würden Rückwirkungen oder eine Art von Kreislauf gut passen. Wenn der Prozess bleibt ist es wichtig, dass Markt/Kunde auch zu Beginn behandelt werden.
Experte 3	Nein eigentlich würde ich nichts ändern, wobei ich da flexibel bin. Es kommt auf den Inhalt an. Wenn man ein Geschäftsmodell noch nie erarbeitet hat, kann das zu Beginn viel sein, aber durch das Modell wird einem gezeigt, mit welchen Themen man sich befassen muss und dann geht es Schritt für Schritt.
Experte 4	Ich würde im ersten Schritt das Geschäftsmodell grob erarbeiten und dann anfangen es in die Tiefe detaillierter auszuarbeiten. Es muss nicht alles von Beginn an perfekt durchgeplant sein, eben auch so wie Architekten arbeiten, zuerst ein grober Entwurf und dann mehr ins Detail ausarbeiten. Die SWOT sollte wenn zukunftsgerichtet sein, aber kein Wunschdenken, sondern eher was wird gebraucht oder muss entwickelt werden, um erfolgreich zu werden.
Experte 5	Eine schrittweise Herangehensweise an das Modell wäre sinnvoll. Mit einem simplen Beispiel kann so die Canvas und die Vorgehensweise einfach erklärt werden. Um die Arbeit damit einfacher zu machen, können die zusammengehörenden Bereiche im Modell und dem Leitfaden mit der selben Farbe markiert werden. Was mir noch fehlt sind Schleifen.

Tab. 14: Auswertung Expertenmeinung zu Frage 11, Quelle: eigene Darstellung.

Es wurden einige Vorschläge gebracht, die sich auf unterschiedliche Bereiche des Modells beziehen. Die einzelnen Unterpunkte sollten der Meinung der Experten nach auch zukunftsorientiert ausgelegt sein, da eine Bestandsanalyse bei einem Start-Up noch wenig Sinn macht, und sich damit beschäftigen, was noch benötigt um erfolgreich zu werden. Ebenfalls wurde wieder ein Kreislauf als Darstellung vorgeschlagen bzw. zumindest Feedbackschleifen durch die Wechselwirkungen dargestellt und Sprünge in vorherige Bereiche ermöglicht werden. Zusätzlich ist es natürlich wichtig, dass der Inhalt des Modells die

wichtigen Bereiche abdeckt und es eventuell sogar zweifach durchgearbeitet wird; zuerst eine grobe Variante dann detaillierter.

Frage 12: Worauf sollte im Modell bei Erarbeitung vermehrt Wert gelegt werden? Ist ein Praxisbezug durch das Modell gegeben?

Experte 1	Mein Zugang wäre pragmatischer, ich würde die Methoden rausnehmen und sie in einer Art Koffer mitführen, um sie bei Bedarf zu verwenden, und mich eher auf die einzelnen Schritte konzentrieren. Methoden können beim Lösen von Problemen unterstützen. Meistens werden schon Prototypen erzeugt bevor das Unternehmen auf Papier gebracht wird. Es muss ein ineinandergreifender Prozess sein, denn zuerst sich alles zu überlegen und dann mit der Abarbeitung zu starten ist eher selten.
Experte 2	Wichtig ist, sich mit dem Kunden am Markt auseinanderzusetzen. Zusätzlich würde ich empfehlen, für die weiteren Schritte eine integrierte Planung zu erstellen, um auch zu sehen, was welche Auswirkungen haben kann. Und das auch selber erstellen zu können.
Experte 3	Ich finde alle Bereiche in einem Geschäftsmodell oder einem Businessplan sind essentiell. Man wird es bei allen Themen schwer haben, wenn man es nicht schafft seinen Markt oder sein Angebot genau zu beschreiben. Wenn man das nicht kann, wird eine SWOT schwierig und auch die Positionierung ist dann nicht einfach.
Experte 4	Die Stärken sollten am Team festgemacht werden. Man muss herausfinden, welche Persönlichkeit schon vorhanden ist, wo noch Lücken sind und wie die gestopft werden können. Was natürlich auch wichtig ist, ist es zu erkennen, was man benötigt um bis zum Break-even zu gelangen, wie hier finanziert wird und Mitarbeiter bezahlt werden.
Experte 5	Wenn dieses Modell zur Verfügung gestellt werden soll und man auch ohne Coach damit arbeiten soll, muss es möglichst simpel und selbsterklärend sein. Begriffe müssen gut erklärt werden damit sich niemand überfordert fühlt bzw. es muss angegeben sein wo man nachschauen kann.

Tab. 15: Auswertung Expertenmeinung zu Frage 12, Quelle: eigene Darstellung.

Der Praxisbezug kann durch eine simplere Darstellung verstärkt werden, die Methoden sollen nach Möglichkeit vorhanden sein, jedoch nicht zwingend vorgeschrieben, um sich mit auftretenden Problemen intensiver auseinanderzusetzen. Ebenfalls kann durch eine einfachere Variante auch ermöglicht werden, dass das Modell ohne Berater/Coach verwendet wird. Auch auf die genaue Analyse des Teams und die Erkenntnis daraus welche Kompetenzen noch benötigt werden, sollte durchgeführt werden.

Frage 13: Ist der Fragenkatalog/Leitfaden zur Benutzung des Modells verständlich aufgebaut und ausreichend?

Experte 1	Für Start-Ups gilt immer je konkreter desto besser. Konkrete Fragen unterstützen beim Nachdenken bzw. Abarbeitung. Es sollte eine Art Checkliste sein, die man nutzen kann, aber an die man sich nicht zu 100% halten muss. Die Fragen erwecken das Modell zum Leben, jedoch muss gewährleistet sein, dass jeder unter den Begriffen das Selbe versteht; besser ist es natürlich „reale Sprache“ zu verwenden.
Experte 2	Den Fragenkatalog sehe ich als eine Art Leitfaden bzw. Gedächtnisanregung, denn egal wie viele Fragen man vorbereitet hat, es können immer neue Fragen auftreten, mit denen man sich beschäftigen muss. Es ist wichtig eine Struktur zu haben, aber zusätzlich ist Beratung wichtig um die Erfahrungen mit einfließen zu lassen.
Experte 3	Den Fragenkatalog finde ich persönlich sehr gut, weil er sehr detailliert ist und Schritt für Schritt anleitet. Durch diesen Leitfaden wird man mehr in die Tiefe geführt, man bekommt auch weiteren Input und es geht auch schon in Richtung Businessplan. Wenn man das alles durcharbeitet, hat man schon eine sehr gute Basis. Ich glaube mit der Kombination aus Fragen und Modell kann auch jemand arbeiten, der bisher wenig damit zu tun hatte, wenn er es als eine Art Checkliste verwendet.
Experte 4	Den finde ich prinzipiell gut, denn er betrachtet eine Fragestellung von mehreren Seiten und richtet die Gedanken auf eine Richtung aus. Jedoch würde ich in der Aufbereitung darauf achten, dass er nicht zu erdrückend wirkt. Möglich wäre es unter den Fragen Platz für Notizen zu schaffen und idealerweise nicht ganz so monoton, eine Art von Canvas bzw. Guide und würde auch zum Zeitgeist passen.
Experte 5	Die Unterstützung finde ich gut. Ich würde jeden Schritt auf einer einzelnen Seite haben, damit kann man auf der Rückseite Notizen machen. Zusätzlich zu den Fragen sind einige mögliche Antworten sicher von Nutzen, denn so weiß der Gründer in welche Richtung er denken/überlegen muss und die Erarbeitung wird einfacher und mögliche Fehler werden vermieden.

Tab. 16: Auswertung Expertenmeinung zu Frage 13, Quelle: eigene Darstellung.

Der Fragenkatalog kam bei allen Experten sehr gut an, denn durch diesen wird den Gründern ein Leitfaden zur Verfügung gestellt, an dem sie ihre Gedanken ausrichten können. Durch die konkreten Fragen wird das Modell zum Leben erweckt und man gelangt dadurch auch weiter in die Tiefe, betrachtet die Idee von vielen Seiten aus und kann mehr Details ausarbeiten. Eine Verbesserung dazu wäre es, zu den Fragen Antwortmöglichkeiten vorzugeben, um es den Gründern einfacher zu machen in die richtige Richtung zu denken, wodurch wiederum der Praxisbezug gestärkt wird und das Modell noch besser selbständig durchgearbeitet werden kann.

6.3 Auswertung der Unternehmergegespräche

In den Interviews mit den Unternehmern wurde zuerst das jeweilige Unternehmen besprochen und deren Geschäftsmodell. Dadurch wurden allgemeine Informationen über das Unternehmen, den Ablauf der Gründung, aber auch über die Erfahrungen, die die Unternehmer gemacht haben, gesammelt. Um in weiterer Folge zu erkennen, wie es den Unternehmern ergangen ist, auf welche Probleme sie gestoßen sind und auch wie in der Praxis das Thema Geschäftsmodell entwickelt und behandelt wird. Die Tabellen zur Auswertung der Ergebnisse befinden sich in Anhang 3.

Für die Unternehmer war es zu Beginn teilweise sehr schwer, den richtigen Markt zu definieren und eine Analyse des Marktes zu machen, dies kann auf eine falsche Auswahl des Kunden oder auch die Positionierung in einer sehr kleinen Nische zurückgeführt werden. Schwierigkeiten können in allen Bereichen auftreten, oft auch bei Ansuchen um Förderungen, da diese an sehr spezielle Anforderungen geknüpft sind um eine Unterstützung zu erhalten. In der Entwicklungsphase des Unternehmens wurde nicht immer direkt ein Geschäftsmodell erarbeitet, es wurden nur Teilbereiche behandelt, da oftmals das Wissen dazu gefehlt hat, was aber durch externe Unterstützung ausgeglichen werden konnte. Teilweise wurde gegründet ohne wirklich über das Geschäftsmodell nachgedacht zu haben und erst dann durch die Anforderung einen Business Plan zu erstellen diese Thematik behandelt. Die Unternehmer sehen dieses Thema als wichtig an, um sich selber nicht aus den Augen zu verlieren und das große Ganze zu sehen, obwohl durch die Arbeit im Unternehmen an sich, die kontinuierliche Behandlung von diesem Thema oftmals vergessen wird oder einfach keine Zeit dazu vorhanden ist, schließlich muss Geld verdient werden.¹⁸⁰

In Bezug auf das Vorgehensmodell wurden die wichtigsten Punkte erkannt, wobei jedoch auf fehlende Querverweise zwischen den Bereichen und auch auf Fachbegriffe, die nicht bekannt waren, hingewiesen wurde. Zu der Darstellung gab es unterschiedliche Meinungen und Tendenzen sowohl zu einem Kreislauf/Netzwerk als auch zur bestehenden Variante. Für alle Befragten war der Fragenkatalog/Leitfaden zur graphischen Darstellung sehr wichtig. Dadurch können sie sich orientieren und sie erhalten eine Struktur, womit sie sich befassen müssen. Vor allem für Personen mit wenig Erfahrung sehen sie den Katalog als nützliches Instrument an. Das Modell wurde im Großen und Ganzen als geeignet befunden, dass damit das eigene Geschäftsmodell erarbeitet werden hätte können bzw. überarbeitet wird. Dennoch wurden einige Anpassungen vorgeschlagen, damit es besser verwendet werden kann wie z. B. Feedbackschleifen oder Querverweise aber auch die Bezeichnung bzw. Erklärung von Fachbegriffen in „realer“ Sprache, also für jeden verständlich. Der Fragebogen wurde sehr gut angenommen und es wurde auch angemerkt, dass Fragen immer wesentlich sind und wirklich weiterhelfen können. Ebenfalls wird dadurch gewährleistet, dass wesentliche Elemente nicht vergessen werden.¹⁸¹

¹⁸⁰ Vgl. Anhang 3: Auswertung der Unternehmergegespräche.

¹⁸¹ Vgl. Anhang 3: Auswertung der Unternehmergegespräche.

6.4 Interpretation der Ergebnisse und Überarbeitung des Vorgehensmodells

Aus den Interviews und den Auswertungen geht hervor, dass das entwickelte Vorgehensmodell alle wichtigen Bestandteile zur Geschäftsmodellentwicklung abdeckt. Vor allem in Kombination mit dem Fragebogen, ist ein Praxisbezug gegeben, der es Gründern ermöglicht mit diesem Modell ihr Geschäftsmodell zu entwickeln. Durch den Einstieg in das Modell mit Markt/Kunde wird einem oft begangenen Fehler, nämlich die zu geringe Betrachtung dieser beiden Bereiche, Abhilfe geschaffen. Dass oft nicht der richtige Markt fokussiert und ein falscher Kunde betrachtet wird, wurde sowohl von den Experten als auch von den Unternehmern angemerkt. Auch der Faktor Netzwerk sollte nicht außer Acht gelassen werden, wobei dieser sich nicht nur auf das Umfeld beziehen soll, in dem sich das Unternehmen nach der Gründung bewegt, sondern auch auf das Netzwerk in der Zeit als Start-Up; welches Netzwerk hier notwendig ist um in dieser Phase bestehen zu können.

Das Vorgehensmodell wird als gute Art von Checkliste oder Landkarte gesehen, auf Grund der gebotenen Strukturierung und Zusammenfassung von Themenbereichen, die es ermöglichen die Gedanken des Gründers auf Papier zu bringen und damit weiterarbeiten zu können. Ebenfalls positiv zu sehen, ist die Wahl der Business Model Canvas als Darstellungsvariante des Geschäftsmodells. In den Gesprächen hat sich ergeben, dass dieses Tool zur Geschäftsmodellentwicklung immer bekannter wird und auch alle befragten Experten es in Verwendung haben. Durch die unterschiedlichen Möglichkeiten die Canvas einzusetzen, auch nach Entwicklung des Geschäftsmodells, zu Überarbeitung oder zur Ableitung von weiteren Unternehmensstrategien hat es sich mittlerweile zu einem beliebten Tool entwickelt, und ist deswegen auch im Vorgehensmodell richtig platziert.

Aus Expertensicht wurde der lineare Prozess als nicht oder nur wenig dienlich, für die Entwicklung des Geschäftsmodells, angesehen, da es dabei viele Wechselwirkungen und auch Rückkoppelungen gibt. Die Vorschläge zu Verbesserungen reichten von der Verwendung von einfachen Feedbackschleifen zwischen den einzelnen Steps des Vorgehensmodells, bis hin zur gesamten Darstellung als Kreislauf oder Netzwerk.

Um das Modell möglichst simpel und auch selbsterklärend werden zu lassen wurde angemerkt, dass einerseits die hinterlegten Methoden, nicht verpflichtend für die einzelnen Schritte zu fixieren sind, denn oftmals ist eine Beschreibung der Methode nicht ausreichend um damit gut zu arbeiten. Daher sind sie als Unterstützung bei auftretenden Problemen zu verwenden, aber sonst eine Diskussion über die Leitfragen ausreichend und oftmals auch zielführender. Andererseits müssen Begrifflichkeiten sowohl im Modell als auch im Fragenkatalog so erklärt sein, dass jeder darunter das Selbe versteht und es eindeutig ist. Von Seiten der Unternehmer wurde angemerkt, dass eine Beschreibung und Erklärung der Methoden sie unterstützen würde, zu erkennen welches Ergebnis mit dieser Methode erreicht werden soll und wie sie anzuwenden ist. Eine weitere mögliche Erleichterung und Vereinfachung der Arbeit mit diesem Modell kann durch die farbliche Markierung von zusammengehörenden Bereichen im Modell und dem Leitfaden erreicht werden.

Der Fragenkatalog mit dem Leitfaden wurde inhaltlich für gut und sehr hilfreich befunden, denn durch die Erklärung des jeweiligen Schrittes und den zur Verfügung gestellten Fragen dazu, kann sich der Gründer gut orientieren und es ist klar in welche Richtung er denken bzw. über welche Themen diskutiert werden

muss. Durch eine Ergänzung der Fragen mit möglichen Antworten, wird dies nochmals unterstützt. Es wurde angemerkt, dass das Thema rund um die Schutzrechtstrategie nicht im Fragebogen enthalten ist, daher wird nun die elementare Frage nach dem möglichen Schutz einer Ressource mitaufgenommen.

Damit das Vorgehensmodell weniger überladen wirkt und auch die Verwendung von Wechselwirkungen, Rückkoppelungen und Feedback zu ermöglichen, wurde das Modell in seiner Darstellung geändert. Die Bestandteile bleiben inhaltlich gleich bzw. behandelt teilweise zusätzliche Unterpunkte. Das Modell soll von den drei Ebenen und dem linearen Erscheinungsbild losgelöst werden und daher wird es netzwerkartig dargestellt. Durch diese Variante kann zwischen den Bestandteilen des Modelles „hin und her“ gesprungen werden, um mögliche Auswirkungen einer Änderung bzw. Prüfung einer zuvor getroffenen Entscheidung einfach umzusetzen. Die Verbindungen zwischen den Elementen des Netzwerkes sind als Feedbackschleifen bzw. Rückkoppelungen zu sehen und zu verwenden.

Um dennoch keine willkürliche Abarbeitung der Unterpunkte zu riskieren, gibt es eine Priorisierung im Modell, welche die wesentlichen Bereiche hervorhebt und bestärkt, sie zu Beginn zu behandeln; dies erfolgt durch eine graphische Hervorhebung des jeweiligen Netzwerkelements. Der Fragenkatalog soll in enger Kombination mit der graphischen Darstellung verwendet werden und den Gründer bzw. das Gründerteam durch die Darstellung führen und anleiten. Damit eine alleinige Verwendung des Modells, ohne Zuhilfenahme eines Coachs/Mentors, gewährleistet werden kann, sind zusätzlich zu den Leitfragen im Fragenkatalog Antwortmöglichkeiten angeführt, die als Anregungen dienen sollen. Zusätzlich werden die Elemente in der Darstellung des Vorgehensmodells eingefärbt zur Verknüpfung mit dem Leitfaden, damit die zugehörigen Fragen rascher gefunden werden können.

Um das zentrale Element des Vorgehensmodells wird ein Kreislauf eingefügt, der die Berücksichtigung der Business Modell Innovation Ansätze sowie die Visualisierung des Geschäftsmodelles mittels der Business Model Canvas darstellt. Die Methodenunterstützung, die zuvor die zweite Ebene, mit der Unterteilung in „Must-Haves“ und „Optional“ bildete, wird in der direkten Darstellung reduziert, da die Fragen zu den jeweiligen Methoden auch im Fragenkatalog angeführt sind, und zusätzlich kann die Erklärung der Methoden aus Kapitel 4 an den Fragenkatalog angehängt werden. Die Anführung der Methoden inklusive der Informationen zu den daraus generierten Ergebnissen, erfolgt in der Darstellung leicht außerhalb des Netzwerkes. In Abbildung 23 (nächste Seite) ist das überarbeitete Vorgehensmodell, mit umgesetzten Anforderungen aus den Experteninterviews, ersichtlich. Der dazugehörige, ebenfalls überarbeitete Fragebogen, der als Anleitung/Checkliste für das Vorgehensmodell dient, befindet sich in Anhang 4.

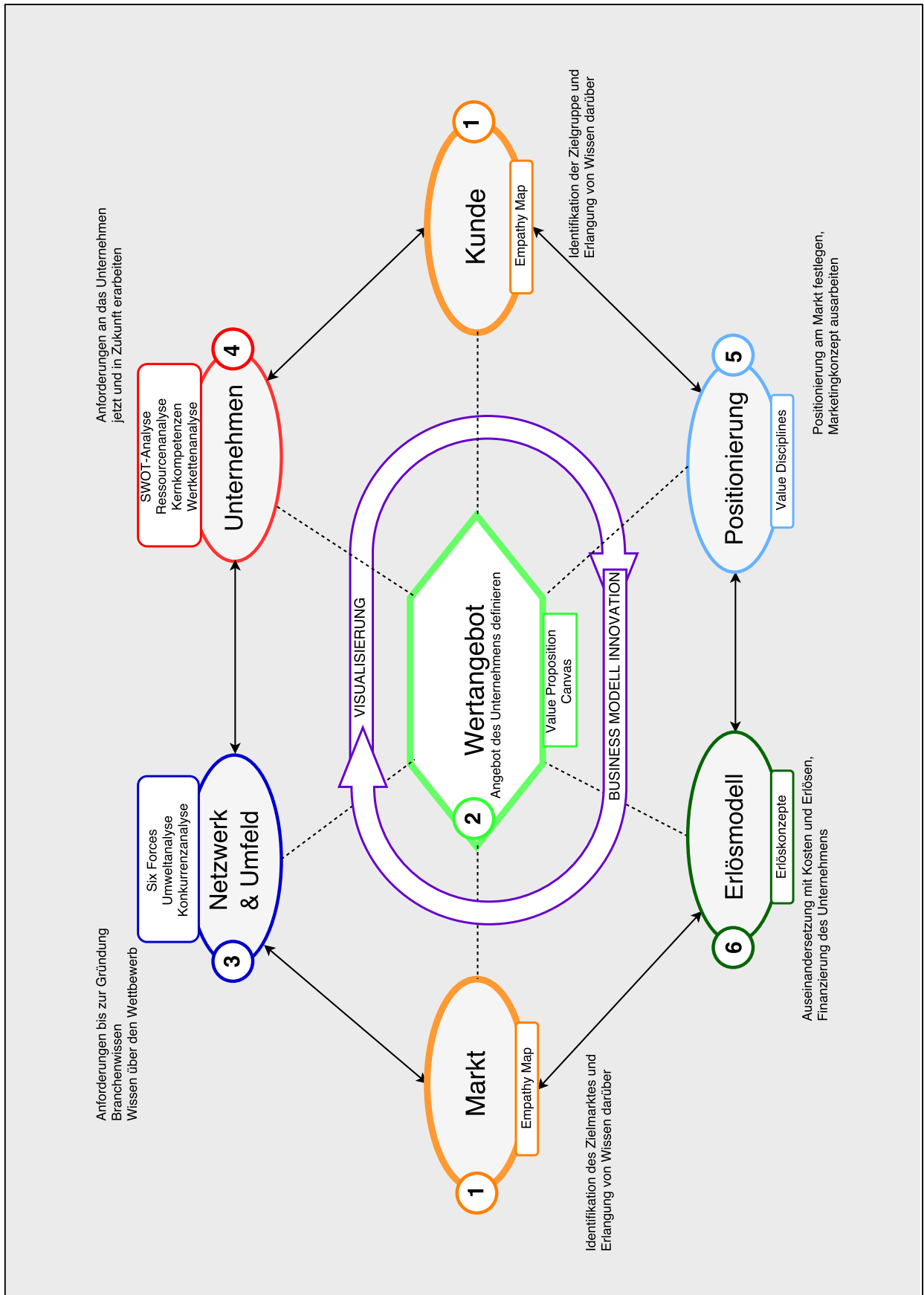


Abb. 23: Überarbeitetes Vorgehensmodell, Quelle: eigene Darstellung.

7 MARKT DER DESIGN & UNIKAT GÜTER

Das folgende Kapitel setzt sich mit dem Markt der Design & Unikat Güter auseinander. Es wird bewusst der Markt erweitert d. h. es wird nicht nur der Markt der Möbel bzw. Möbelstücke betrachtet, sondern der Markt der Design & Unikat Güter, in dem die Möbel auch enthalten sind. Durch diese Erweiterung soll sichergestellt werden, dass nicht nur der sehr eingeschränkte Markt betrachtet wird, sondern auch über den Tellerrand geblickt wird und dadurch weitere Möglichkeiten und Varianten des Best Practise gefunden werden können. Zu Beginn dieses Kapitels wird der oben genannte Markt definiert und eine Abgrenzung vorgenommen, damit anschließend eine Marktforschung durchgeführt werden kann. Es handelt sich dabei um eine Online Befragung von Personen, die potentiell als Kunden der Unikat Möbelstücke in Frage kommen, woraus die mögliche Kundenschicht definiert wird. Um den Markt genauer kennenzulernen, werden ebenfalls mögliche Mitbewerber und auch deren Geschäftsmodelle betrachtet sowie Best Practise Beispiele angeführt.

7.1 Definition und Abgrenzung

Der Markt der Design & Unikat Güter bezieht sich in dieser Arbeit vor allem auf in Handarbeit hergestellte Produkte. Die industrielle Fertigung von Designer Produkten soll nicht betrachtet werden, da diese bzgl. Skalierbarkeit und auch diverser Kostenvorteile in der Produktion nicht mit der abgezielten Ansicht der beiden Gründer im Einklang steht. Es geht vor allem um die Wiederverwendung von schon bestehenden Teilen bzw., dass diese zusammen mit neuen Bestandteilen in ihre Produkte eingearbeitet werden. Einen weiteren Faktor stellt die Handarbeit dar, wobei bei der Herstellung natürlich nicht gänzlich auf die Verwendung von modernen Werkzeugen verzichtet werden kann, die einen Unterschied zu groß angelegten modernen Fertigungen bringt, da sich dadurch die Anzahl der produzierten Stückzahlen in der selben Zeitspanne reduziert. Die Kombination aus diesen Faktoren ermöglicht eine erste Abgrenzung, welche des Weiteren nicht nur rein auf direkte Nutzobjekte im Haushalt, wie z. B. Stühle, Tische, Bänke, Sofas etc., oder Wearables, z. B. (Sonnen-) Brillen, Taschen oder Uhren, beziehen soll, sondern auch auf dekorative Objekte, wie Lampen, Vasen, Laternen o. ä., ausgelegt wird.

Ebenfalls spielen einige Trends eine Rolle, die den Markt der Design- und Unikat Güter beeinflussen und weiterhin wachsen lassen werden. So wird der Megatrend der Neo-Ökologie die Nachhaltigkeitsgesellschaft mit sich bringen, wobei hier nicht nur auf das Thema Energieverbrauch, sondern auch die nachhaltige Nutzung und Wiederverwendung von allen Rohstoffen Bezug genommen wird. Da viele Produkte des Design- und Unikat Güter Marktes aus recycelten Produkten hergestellt werden bzw. teilrecycelt sind, trifft dies ein Bedürfnis von Kunden die durch den Gedanken der Nachhaltigkeitsgesellschaft angetrieben werden.¹⁸² Die Nachhaltigkeit wird von den Menschen mit ihrer Suche nach Authentizität angetrieben. Immer mehr Menschen wollen authentischer leben, in dem sie in verpackungsfreien Lebensmittelmärkten einkaufen oder Produkte kaufen, die ohne Belastungen auf die

¹⁸² Vgl. Zukunftsinstitut GmbH (2016): Megatrend Neo-Ökologie, Onlinequelle [07.09.2017].

Umwelt hergestellt wurden.¹⁸³ Hierbei spielt auch Upcycling eine Rolle. Wobei hier im Gegensatz zu dem klassischen Recycling alte, kaputte Produkte wiederverwendet werden um etwas Neues zu schaffen. Das neue Produkt besitzt den Charme des Alten, hat aber nicht immer die selbe Funktion, sondern es fundiert oftmals als etwas ganz Anderes. Hierzu werden alte Materialien wie Holz, Metall oder Steine verwendet, die im neuen Produkt dominant sind und so auch ein individuelles Produkt ermöglichen.¹⁸⁴ Gerade diese Form der Wiederverwendung von Materialien soll den Ausgangspunkt bilden, von dem aus der Markt betrachtet wird. Dadurch kann der Markt der Design & Unikat Güter weiter eingeschränkt werden und ein wichtiges Merkmal definiert werden, an dem Hersteller von Produkten ausgewählt werden.

Zusätzlich positiv beeinflusst wird dieser Markt durch den Trend der Individualisierung, der auch Unternehmen dazu anregt unterschiedliche Varianten von ihren Produkten anzubieten und dadurch mehr Kunden anzusprechen. Vor allem der Subtrend Diversity, der auf die Vielfalt und Verschiedenheit abzielt, ermöglicht es den Menschen immer mehr einzigartige Produkte zu erwerben, da viele Unternehmen Unikate herstellen oder auf Limited Editions zurückgreifen.¹⁸⁵

Durch eine Internet Recherche, als eine Methode des Desk-Research, wurden hierzu einige Unternehmen, vor allem Einzelunternehmer und Kleinunternehmen, identifiziert, die auf diesem, vorher definierten, Markt erfolgreich tätig sind. Diese Unternehmen befriedigen verschiedene Bedürfnisse ihrer Kunden, die sich einerseits auf die Nutzbarkeit beziehen, aber andererseits auch zeigen, dass sie sich durch das Upcycling mit ausgefallenen Produkten von der breiten Konsumentenmasse, die sich oft mit Standard/Massenprodukten zufrieden gibt, unterscheidet.

7.2 Marktforschung

Für einen ersten Überblick des Marktes wurde eine Umfrage aufgesetzt, die dazu dienen soll in weiterer Folge die Bereiche Kunde und Markt im Geschäftsmodell auszuformulieren. Aber auch eine mögliche preisliche Positionierung und die Zahlungsbereitschaft möglicher Kunden, soll eruiert werden. Die Entscheidung für eine Online-Umfrage wurde getroffen, da dadurch sehr einfach und auch schnell Umfrageergebnisse zu erreichen sind. Ebenfalls kann dadurch die Reichweite erhöht werden und es können auf einem einfacheren Weg verschiedene Personen erreicht werden, als mittels eines Hardcopy / Papier Fragebogens. Durch die Verwendung der Online Variante, kann auch die Anonymität der Umfrageteilnehmer gewährleistet werden, da sie jeder auf seinem Endgerät durchführen kann und auch keine Anmeldung zum Zugriff auf die Umfrage notwendig ist. Es wurde dazu „Google Formulare“ ausgewählt, da diese Plattform einen reibungslosen Ablauf auf allen Geräten und dazu kostenlos auch eine Analyse und Aufbereitung der erhobenen Daten ermöglicht.

Mit der Umfrage soll eruiert werden, ob es am Markt eine potentielle Nachfrage nach den Produkten der beiden Gründer gibt, dazu wurde ein Objekt, das bereits hergestellt wurde, ausgewählt und als

¹⁸³ Vgl. Zukunftsinstitut GmbH (2016): Authentizität ist die neue Nachhaltigkeit, Onlinequelle [02.10.2017].

¹⁸⁴ Vgl. Zukunftsinstitut GmbH (2016): Authentizität ist die neue Nachhaltigkeit, Onlinequelle [02.10.2017], sowie Creativepool Ltd. (2017): Design Trends 2017: Upcycling, Onlinequelle [02.10.2017].

¹⁸⁵ Vgl. Zukunftsinstitut GmbH (2016): Megatrend Individualisierung, Onlinequelle [07.09.2017].

Referenzobjekt verwendet. Es handelt sich dabei um einen Couchtisch aus einem Wurzelstamm mit Stahlbeinen und einer Glasplatte aus Sicherheitsglas. Als Referenzobjekt eignet sich dieser Tisch besonders gut, weil er am besten veranschaulicht, was die Tische der Gründer auszeichnet, nämlich die Kombination aus Wurzelholz mit seiner einzigartigen Struktur und der Glasplatte, die den Blick darauf freigibt.

7.2.1 Fragebogen zur Umfrage

Der Fragebogen der Umfrage wurde in mehrere Bereiche gegliedert, um verschiedene Informationen zu erhalten. Zu Beginn werden demographische Fragen gestellt, um den potentiellen Kunden einzuordnen und dann in der Auswertung eine Kundengruppe zu definieren. Anschließend folgen Fragen zum allgemeinen Kaufverhalten von Möbeln, in welche Kategorie der Tisch sich einordnen lässt. Daraus kann geschlossen werden, wie viel die Kunden allgemein ausgeben für Einrichtung und welchen Anteil der Unikat-Tisch davon einnehmen kann. Der Hauptbestandteil der Umfrage befasst sich mit dem Referenz Tisch an sich und enthält auch einige Bilder, um den Umfrageteilnehmern ein konkretes Bild vorzulegen und sich darüber Gedanken zu machen. Einerseits geht es darum eine allgemeine Einschätzung zu erlangen, wie der Tisch angenommen wird, andererseits, welches Preispotential der Tisch hat bzw. was mögliche Kunden bereit sind dafür zu bezahlen. Den Abschluss der Umfrage bilden zwei offene Fragen mit denen Kundenbedürfnisse bzw. Bedenken der Kunden erkannt werden sollen in Hinblick auf den Tisch und mögliche Erweiterung des Angebotes in Betracht zu ziehen.

In der gesamten Umfrage werden unterschiedliche Arten von Fragen verwendet, damit auch zuverlässige Antworten erhalten werden. Es wurden sowohl Single als auch Multiple Choice Fragen verwendet, wobei bei einigen auch Mehrfachnennungen ermöglicht wurden. Ebenso beinhaltete die Umfrage offene Fragen, die mit Text oder Zahlen zu beantworten waren, um den Teilnehmern die Möglichkeit zu geben, eigene Meinungen einzubringen und offen zu antworten. Gerade bei der Zahlungsbereitschaft sollte durch den Verzicht der Angabe von Zahlenintervallen eine mögliche Beeinflussung der Teilnehmer verhindert werden, damit diese ihre eigene Einschätzung treffen können, wie viel das Möbelstück wert ist bzw. kostet. Vor allem aber bei den Multiple Choice Fragen, musste sichergestellt werden, dass die „Tendenz zur Mitte“ keine Verzerrungen bei der Analyse der Antworten hervorrufen kann. Im Folgenden werden nun die verwendeten Fragen inkl. der Antwortmöglichkeiten angeführt; die Online-Version des gesamten Fragebogens, wie er zur Umfrage verwendet wurde, findet sich im Anhang dieser Arbeit.

Frage	Antwortmöglichkeit
Sind Sie männlich oder weiblich?	Männlich
	Weiblich
Wie alt sind Sie?	Unter 20
	20 – 29
	30 – 39
	40 – 49
	Über 50
Was ist der höchste Bildungsgrad, den Sie bisher erlangt haben?	Pflichtschule
	Weiterführende Schule ohne Matura

	Matura Universität/Fachhochschule
Wie hoch ist Ihr durchschnittliches netto Monatseinkommen?	0 – 999 EUR 1000 – 1499 EUR 1500 – 1999 EUR 2000 – 2999 EUR 3000 EUR und mehr
Welche Aspekte sind Ihnen am wichtigsten wenn Sie den Kauf neuer Möbelstücke in Betracht ziehen?	Nachhaltigkeit Qualität Design Marke Handarbeit / Tischler Preis Nutzen Maßanfertigung / Individualität Sonstiges:
Wie viel geben Sie durchschnittlich pro Jahr in Möbelhäusern aus? (in Euro)	Offene Antwortmöglichkeit
Wie ist Ihre erste Reaktion auf dieses Produkt? (Couchtisch)	Sehr positiv Etwas positiv Etwas negativ Sehr negativ
Wie würden Sie die Qualität dieses Produktes einstufen?	Sehr hohe Qualität Hohe Qualität Geringe Qualität Sehr geringe Qualität
Wenn dieses Produkt heute erhältlich wäre, wie wahrscheinlich wäre es, dass Sie das Produkt erwerben würden?	Sehr wahrscheinlich Wahrscheinlich Eher nicht wahrscheinlich Überhaupt nicht wahrscheinlich
Wie viel würden Sie für dieses Produkt bezahlen? (in Euro)	Offene Antwortmöglichkeit
Wie viel wären Sie bereit zu bezahlen, wenn es sich dabei um ein Unikat-Möbelstück handelt, welches in Handarbeit hergestellt wird? (in Euro)	Offene Antwortmöglichkeit
Bitte geben Sie in Ihren eigenen Worten an, was Ihnen an diesem Produkt am besten gefällt.	Offene Antwortmöglichkeit
Bitte geben Sie in Ihren eigenen Worten an, was Sie an diesem Produkt am liebsten verbessern würden.	Offene Antwortmöglichkeit

Tab. 17: Fragenumfang der Onlineumfrage, Quelle: eigene Darstellung.

7.2.2 Ergebnisse der Umfrage und Interpretation

Als Stichprobe für den Konsumentenmarkt wurden 118 Personen unterschiedlichen Alters befragt, die sich ebenfalls in unterschiedlichen Einkommensschichten befinden und auch verschiedene Ausbildungshintergründe aufweisen. Im Folgenden werden sowohl die soziodemografischen Fragen als auch psychografischen Faktoren ausgewertet, die gesammelten Ergebnisse finden sich in Anhang 6.

In der Stichprobe sind Frauen mit einem Anteil von 53% vorhanden, wodurch sich zeigt, dass die Aufteilung nach Geschlecht bei den Befragten in etwa gleich ist, wie Abbildung 24 zeigt.

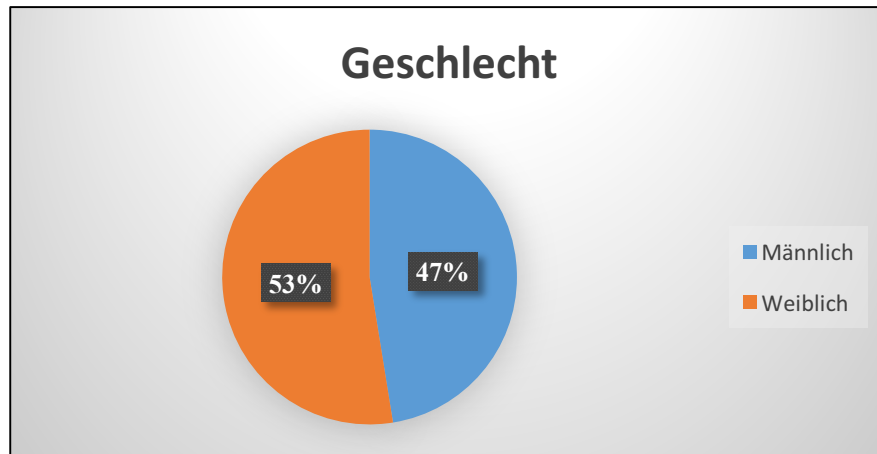


Abb. 24: Geschlecht, n=118, Quelle: eigene Darstellung.

Der höchste angegebene Anteil zur Frage der Altersklasse, ist mit 42% die Altersklasse der 20-29-Jährigen. Gefolgt von den 30-39-Jährigen (26%) und den 40-49-Jährigen mit 18% aller Befragten. Personen über 50 Jahren machen 12% der Umfrageteilnehmer aus, nur 2% der Teilnehmer war unter 20 Jahre alt. Abbildung 25 zeigt die Aufteilung graphisch.

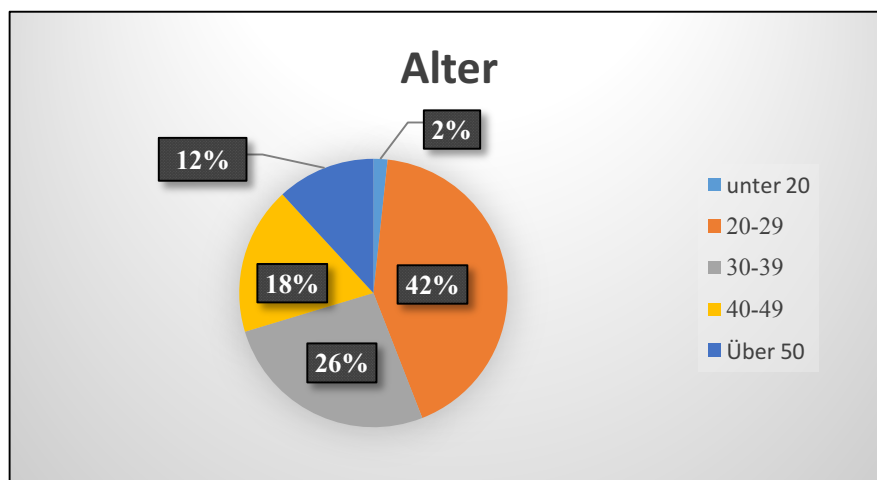


Abb. 25: Alter, n=118, Quelle: eigene Darstellung.

In Bezug auf ihren bisher höchsten erlangten Bildungsgrad gaben 48% der Befragten an, eine Ausbildung an einer Universität oder Fachhochschule absolviert zu haben. 42% aller Befragten haben eine höhere Schule mit Matura abgeschlossen. Des Weiteren haben 8% eine weiterführende Schule ohne Matura und 2% die Pflichtschule abgeschlossen (vgl. Abbildung 26).

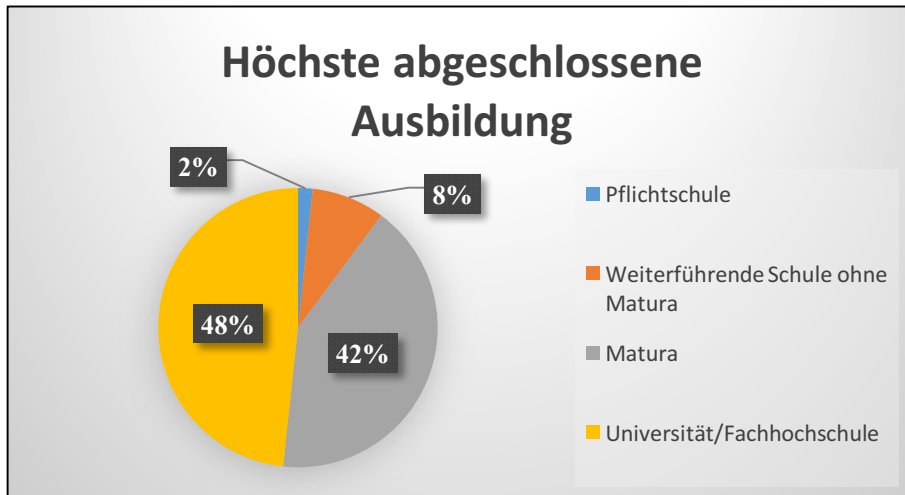


Abb. 26: Höchste abgeschlossene Ausbildung, n=118, Quelle: eigene Darstellung.

Personen mit einem durchschnittlichen Netto-Monatseinkommen von 2000-2999 € stehen an erster Stelle mit einem Anteil von 29%. Dahinter mit je 24% stehen die Gehaltsklassen von 0-999 € und 3000 € und mehr. Ähnliche Anteile haben die Klassen von 1000-1499 € sowie 1500-1999 €, sie unterscheiden sich um einen Prozentpunkt. Somit gab mehr als ein Drittel der Befragten an, weniger als 1500 € netto im Monat zur Verfügung zu haben.

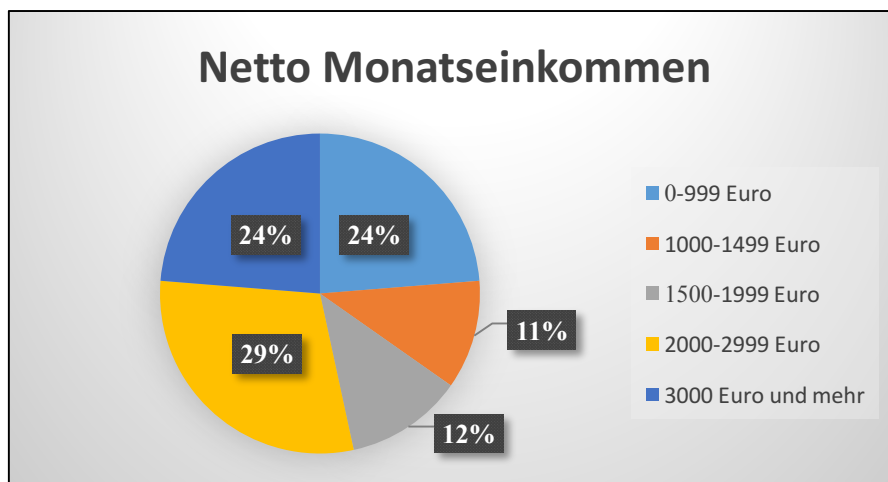


Abb. 27: Durchschnittliches Netto-Monatseinkommen, n=118, Quelle: eigene Darstellung.

Abbildung 28 zeigt die Verteilung der Kriterien, die für die Befragten von Bedeutung sind, wenn der Kauf von Möbelstücken angedacht ist. Es ist deutlich ersichtlich, dass die Qualität der Produkte im Vordergrund steht, aber auch das Design und die Optik sind für die Kunden sehr wichtig. Schon an dritter Stelle steht der Preis, der für 67% der Teilnehmer wichtig ist. Die Nachhaltigkeit ist nur für etwas mehr als ein Viertel der Teilnehmer eines der wichtigsten Kaufkriterien. Auch die Aspekte Maßanfertigung/Individualität, Handarbeit/Tischler sowie Unikate sind nur für 16% bzw. 19% ausschlaggebend. Die Marke hingegen ist für 7% aller Befragten ein wichtiger Aspekt, der beim Möbelkauf beachtet wird. Zwei Prozent der Teilnehmer gaben sonstige für sie wichtige Aspekte an. Dies waren unter anderem die Möglichkeit zur Eigenkonstruktion, das Material und dessen Beständigkeit gegenüber Umwelteinflüssen sowie die

Lebensdauer der Möbel. Aus dieser Frage ist ersichtlich, dass einige angestrebte Merkmale des Produkts der Gründer, Nachhaltigkeit, Individualität, Handarbeit und Unikate, nur mit geringen Prozentsätzen zu den wichtigsten Aspekten beim Kauf von Möbeln gezählt werden. Dadurch kann abgeleitet werden, dass ein möglicher zu bearbeitender Marktanteil in einer Nische liegen wird.

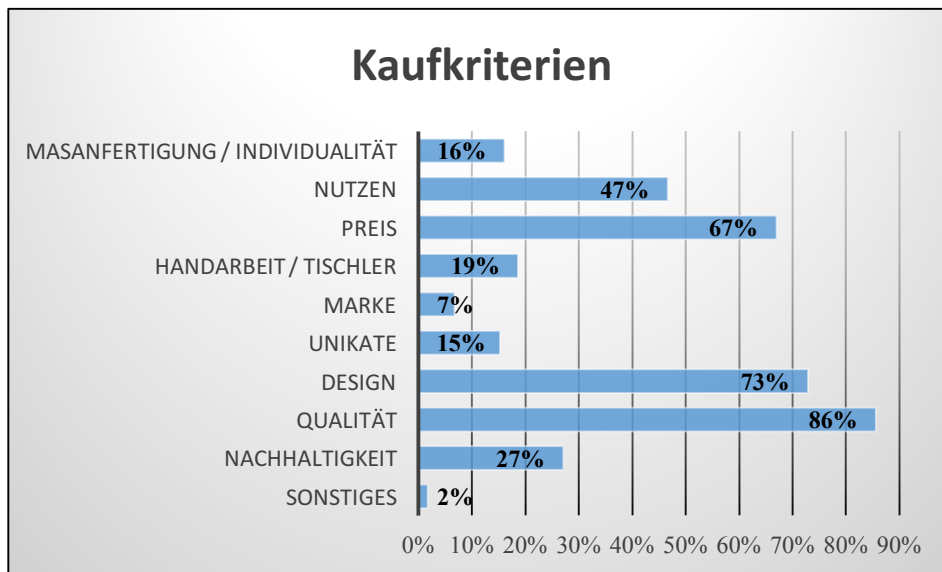


Abb. 28: Kaufkriterien/wichtige Aspekte beim Möbelkauf, n=118, Quelle: eigene Darstellung.

Die Antworten zu der offenen Frage bezüglich den jährlichen Ausgaben in Möbelhäusern, wurden in Kategorien eingeteilt, wie sie Abbildung 29 beinhaltet. Daraus geht hervor, dass 18% der Befragten nur bis zu 250 € pro Jahr in Möbelhäusern ausgibt bzw. 4% der Teilnehmer 2500 € und mehr. Keiner der Befragten gab Einkäufe in Möbelhäusern an zwischen 1501-1999 € an. Der Durchschnittsbetrag der Personen, die Geld in Möbelhäusern ausgeben, liegt bei ca. 1018 € pro Jahr, wobei neun Personen angaben keine Ausgaben in Möbelhäusern zu tätigen.

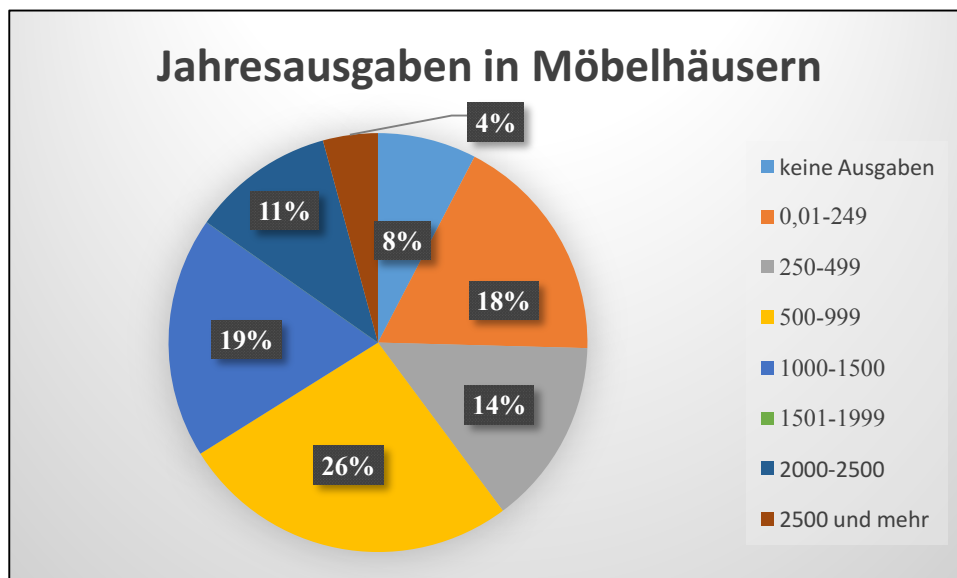


Abb. 29: Jahresausgaben in Möbelhäusern, n=118, Quelle: eigene Darstellung.

Des Weiteren wurden die Teilnehmer zu ihrer ersten Reaktion auf das Referenzprodukt sowie zu ihrer Einschätzung der Qualität und hinsichtlich der Wahrscheinlichkeit, ob das Produkt auch gekauft wird, befragt. Wie in Abbildung 30 ersichtlich, überwiegt die positive Einstellung der ersten Reaktion auf das Referenzprodukt mit 45% sehr positiv und ca. 38% etwas positiv. Nur knapp drei Prozent der Befragten reagierten sehr negativ auf den Wurzeltisch. Ähnlich die Einschätzung der Qualität; 35% der Befragten empfinden den Tisch als sehr hoch qualitativ. Mehr als die Hälfte der Befragten sieht eine zumindest hohe Qualität vorhanden. Nur ca. 7,2% der Teilnehmer schätzen die Qualität des Tisches als gering bzw. sehr gering ein. Bei der Frage, ob das Produkt erworben werden würde, wenn es erhältlich wäre, gaben 23% an, dass sie dies überhaupt nicht erwerben würden. 36% der Befragten gaben an, dass es eher nicht wahrscheinlich ist, dass sie das Produkt erwerben. Obwohl die Befragten, hinsichtlich erster Reaktion und Einschätzung der Qualität positiv überwiegen, ist die Wahrscheinlichkeit zum Kauf nur von etwas mehr als 15% der Umfrageteilnehmer mit „sehr wahrscheinlich“ angegeben worden. Dies zeigt, dass die Qualität nicht nur als alleiniges Auswahlkriterium bei der allgemeinen Kaufwahrscheinlichkeit der Kunden gilt, sondern auch das Design, wie zuvor schon angemerkt, sehr wichtig dabei ist, ob eine Möbelstück gekauft wird oder nicht.

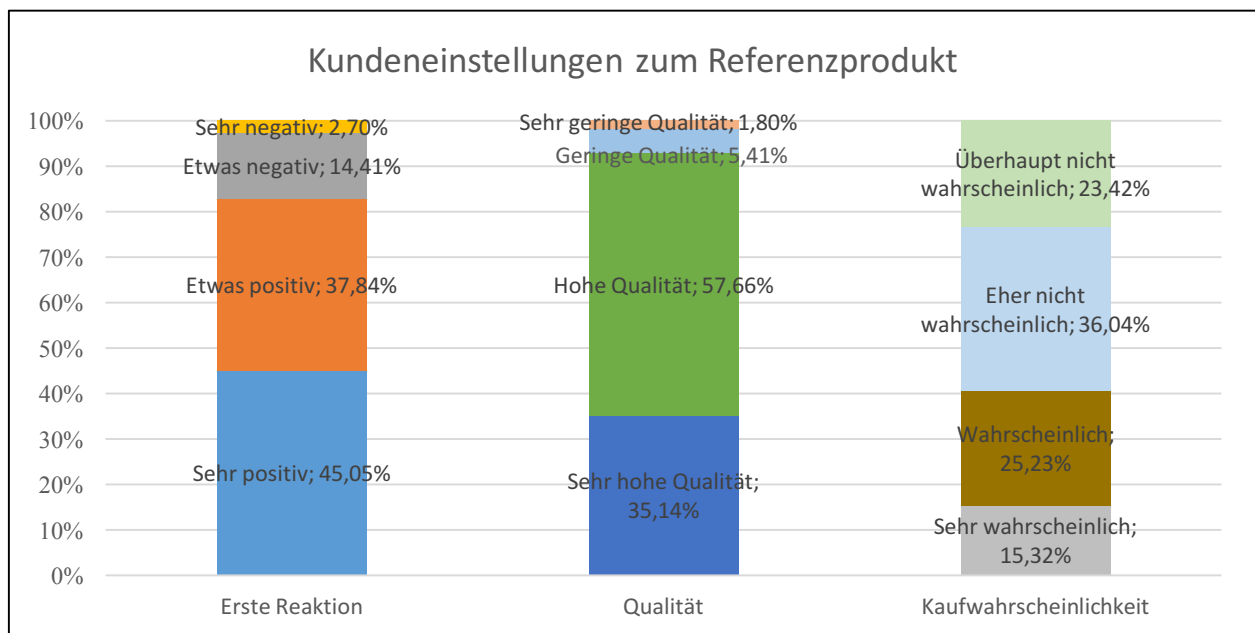


Abb. 30: Kundeneinstellungen zum Referenzprodukt, n=118, Quelle: eigene Darstellung.

In Abbildung 31 wird die Zahlungsbereitschaft der Kunden gezeigt. Deutlich ersichtlich ist, dass diese sehr stark zwischen 0-500 € angesiedelt ist; die beiden Kategorien in diesem Bereich machen mehr als die Hälfte der Antworten aus. Mehr als 2000 € zu zahlen bereit, sind ca. 11%. Zehn Befragte gaben bei der Frage zur Zahlungsbereitschaft 0 € als Antwort an, was damit interpretiert wird, dass sie das Produkt nicht kaufen werden. Ebenfalls gab es keine Teilnehmer, die ihre Zahlungsbereitschaft zwischen 1501-1700 € angaben. Es lässt sich aus diesem Ergebnis folgern, dass nur ein geringer Anteil der Befragten bereit ist, einen höheren Betrag für dieses Möbelstück auszugeben. Der durchschnittliche Betrag, den die Teilnehmer der Umfrage ausgeben würden liegt bei ca. 780 €.

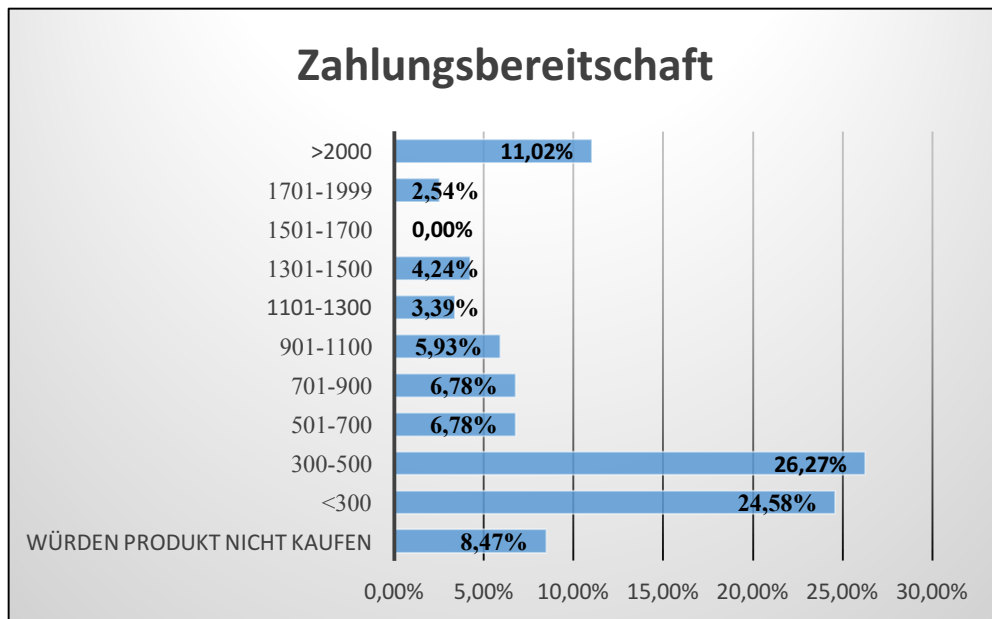


Abb. 31: Zahlungsbereitschaft zum Referenzprodukt, n=118, Quelle: eigene Darstellung.

In weiterer Folge, wurde die Zahlungsbereitschaft abgefragt, wenn die Kunden wissen, dass es sich um ein Unikat-Möbelstück handelt, welches in Handarbeit gefertigt wurde. Die Ergebnisse (Abb. 32) veranschaulichen, dass der Anteil an Personen, die das Produkt nicht kaufen würden (Antwort 0 €) zurückgegangen ist, ebenfalls in der Kategorie <300 €. Wie auch zuvor sind mehr als 20% der Befragten bereit zwischen 300 € und 500 € für das Möbelstück zu zahlen. Ca. 19% sind bereit mehr als 2000 € dafür auszugeben. Etwas mehr als ein Viertel der Befragten gab zwischen 1000 € und 2000 € an, dieser Bereich enthält auch den Durchschnittspreis von ca. 1254 €. Somit sind die Befragten bereit 474 € (gerundet) mehr zu zahlen, wenn ihnen das Möbelstück als Unikat mit Handarbeitsfertigung angeboten wird. Auch die gesamte Preisspanne ist um einiges größer, als bei der ersten Abfrage der Zahlungsbereitschaft.

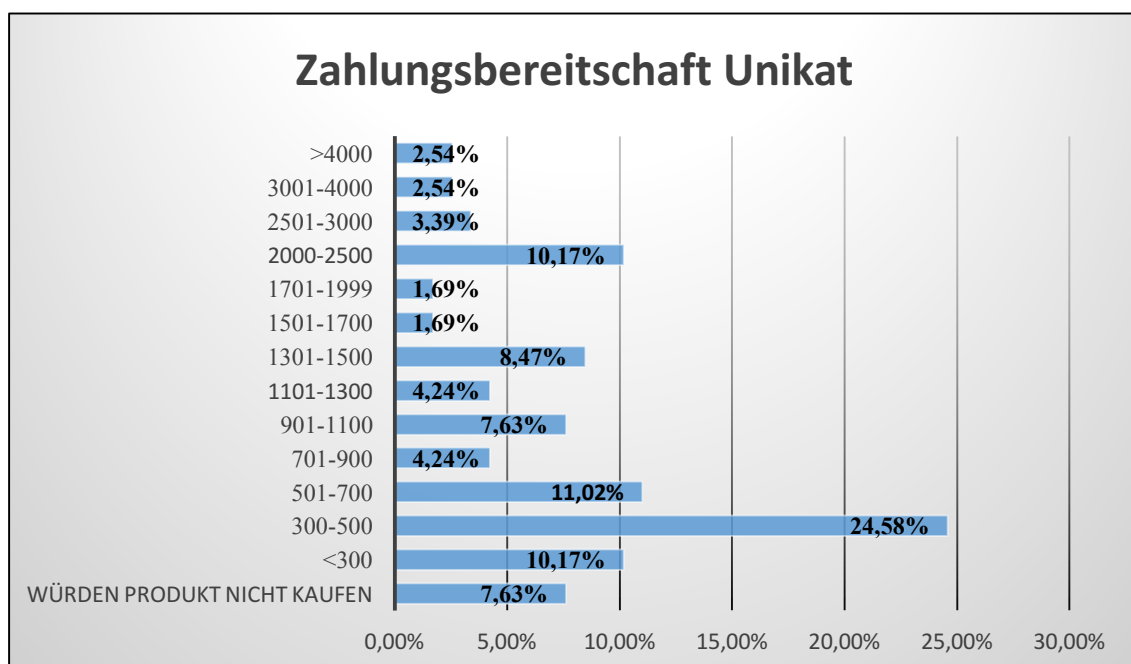


Abb. 32: Zahlungsbereitschaft für Unikat, n=118, Quelle: eigene Darstellung.

Aus den letzten beiden Fragen der Umfrage gehen einige Ansätze hervor, warum das Produkt für Kunden interessant ist oder nicht. Aus diesen Ergebnissen, kann ermittelt werden, in welche Richtung das Produkt erweitert werden kann, um weitere Kunden anzusprechen. Bzw. auch um Personen, die im Moment noch keine positive Kaufentscheidung haben, durch das Eingehen auf ihre Wünsche zu überzeugen, sich einen Tisch dieser Art zuzulegen.

Vor allem das verwendete Holz mit der sichtbaren Maserung ist für viele Umfrageteilnehmer der Grund, warum sie sich für den Kauf entscheiden würden. Des Weiteren wird die Kombination aus Altem, dem Holz, und Neuem, Glas und Stahl, gut angenommen und auch das Design an sich finden die Befragten ansprechend. Mehr als 46% aller Personen, die sich „sehr wahrscheinlich“ und „wahrscheinlich“ für den Kauf entscheiden würden, gaben an nichts an dem Produkt ändern zu wollen und es so kaufen würden. Dennoch würde für rund 20% aus diesem Personenkreis eine Änderung der Glasplatte, z.B. in Form oder Farbe, eine Möglichkeit darstellen den Tisch zu verbessern. Ca. 58% aller Befragten antworteten auf die Kaufwahrscheinlichkeit mit „eher nicht“ oder „überhaupt nicht“, wobei davon weniger als 6% angaben, dass ihnen „nichts“ an diesem Tisch gefällt. Dennoch sind 43% in diesem Personenkreis, die sich nicht für einen Kauf entscheiden würden, welchen das Holz und die Wurzel gefällt. Die Verbesserungsvorschläge der „Nichtkäufer“ reichen von anderen Formen der Glasplatte, kleineren Ausmaßen im Allgemeinen, über das Weglassen der Stahlbeine bis hin zur Veränderung der Wurzel. Nur ca. 3% aller Teilnehmer gaben an, dass sie „Alles“ an diesem Tisch ändern würden.¹⁸⁶

7.2.3 Ableiten von potentiellen Käufern aus den Umfrageergebnissen

Aus dem Vergleich der durchschnittlichen Zahlungsbereitschaft je Altersklasse (sowohl für das „normale“ Möbelstück als auch das Unikat-Möbelstück) geht heraus, dass Teilnehmer zwischen 40-49 Jahren bereit sind mehr zu zahlen als Befragte aus anderen Altersklassen. Es ist ebenfalls in Abb. 33 ersichtlich, dass die 30-39-Jährigen weniger zusätzlich zahlen würden für ein Unikat als die anderen Klassen.

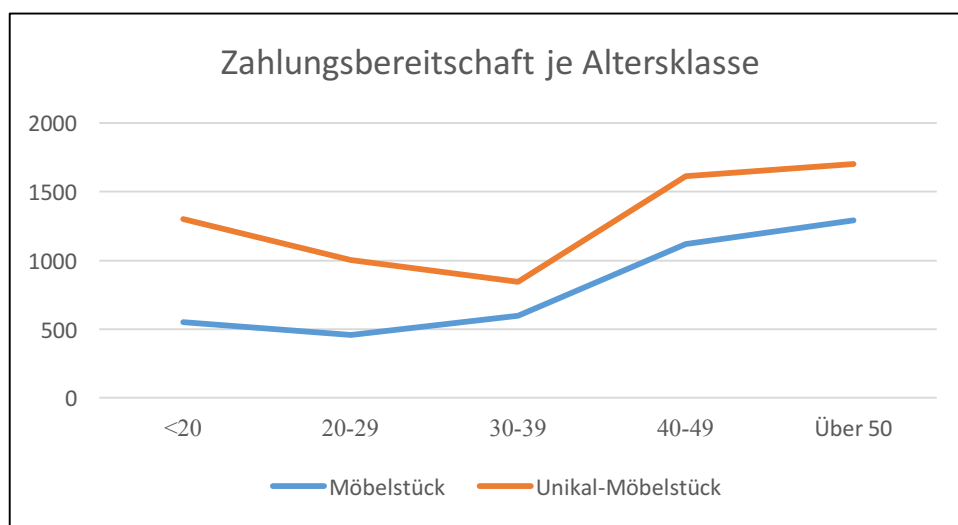


Abb. 33: Zahlungsbereitschaft je Altersklasse, n=118, Quelle: eigene Darstellung.

¹⁸⁶ Vgl. Anhang 6: Umfrageergebnisse der Online-Umfrage

Ebenfalls wurde die Zahlungsbereitschaft nach der höchsten abgeschlossenen Ausbildung analysiert. Daraus ist ersichtlich, dass diese sowohl bei Absolventen der Matura also auch von Universitäten und Fachhochschulen in etwa gleich hoch ist. Akademiker sind jedoch bereit auch für „normale“ Möbelstücke mehr Geld auszugeben. Absolventen der Pflichtschule sind nicht bereit, das Möbelstück zu erwerben (siehe Abb. 34). Mit ansteigendem Bildungsgrad, sind die Teilnehmer der Umfrage bereit, mehr für das Referenzprodukt auszugeben.

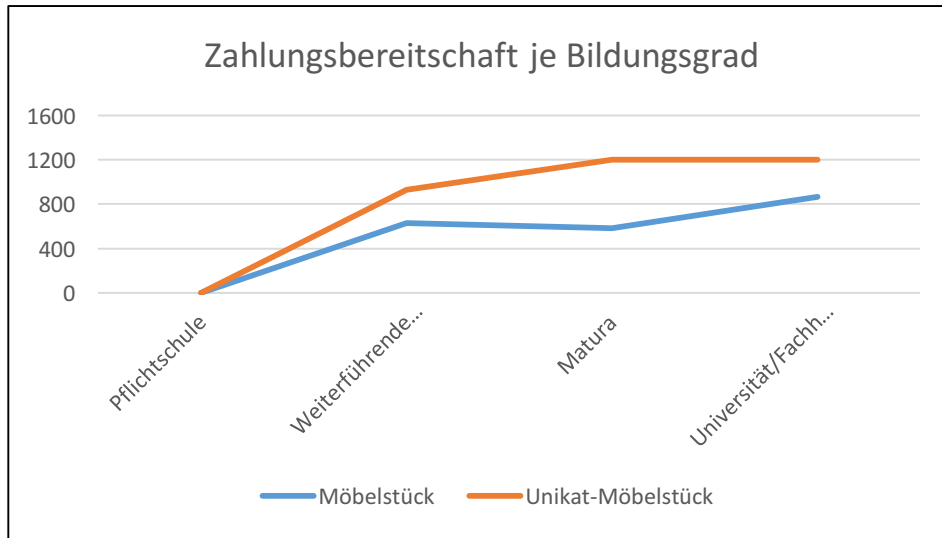


Abb. 34: Zahlungsbereitschaft je Bildungsgrad, n=118, Quelle: eigene Darstellung.

Des Weiteren ist aus dem Vergleich der Einkommensklassen hervorgegangen, dass vor allem die oberen beiden Klassen, deutlich mehr für den Unikat-Tisch bezahlen würden, wobei im Bereich von 2000-2999 € eine Spitze bei der durchschnittlichen Zahlungsbereitschaft zu erkennen ist.

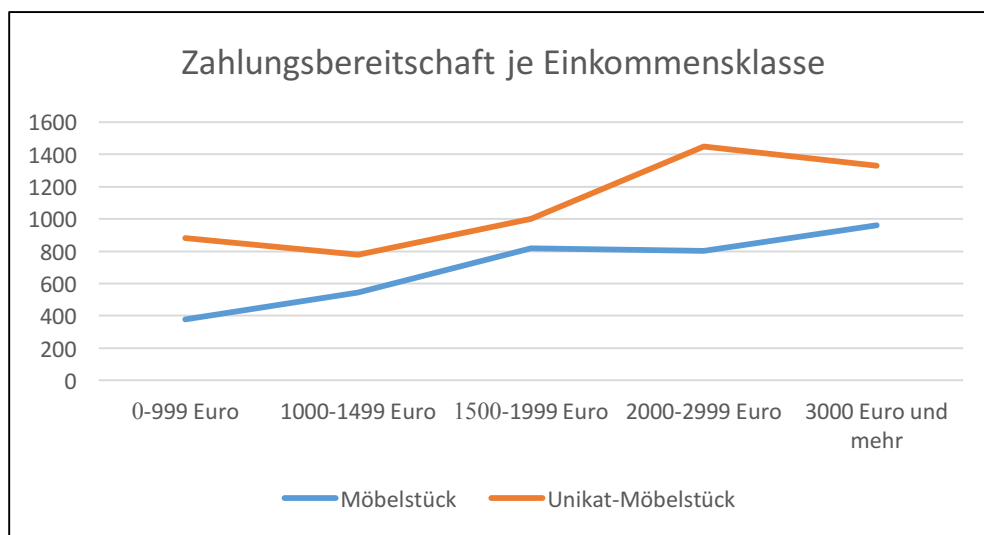


Abb. 35: Zahlungsbereitschaft je Einkommensklasse, n=118, Quelle: eigene Darstellung.

In einer weiteren Betrachtung wurden die Personen ausgewählt, die mit einer sehr hohen Wahrscheinlichkeit, den Unikat-Tisch kaufen würden. Daraus ergibt sich, dass diese Gruppe zu ca. 2/3 aus Personen älter als 30 Jahre besteht, wobei hier der Akademikeranteil mit 60% überwiegt. 30% dieser ausgewählten Personengruppen fallen in die Altersklasse von 40-49 Jahren, welche, wie in Abb. 33 auch ersichtlich, die höchste Zahlungsbereitschaft aufweist. 45% der Personen befindet sich in der Einkommensklasse von 2000-2999€, wobei angemerkt werden muss, dass alle anderen Klassen auch vertreten sind und 20% angaben mehr als 3000 netto zu verdienen. Die Geschlechteraufteilung ist beinahe 50:50, mit einem größeren Anteil an Frauen von 55%.

Die wesentlichen Kaufaspekte von Möbel sind in der betrachteten Gruppe überwiegend das Design, gefolgt von Handarbeit und Qualität. Die Kaufaspekte Unikat, Design, Handarbeit und Maßanfertigung sind in dieser betrachteten Gruppe stärker ausgeprägt als in der Gesamtumfrage. Im Gegensatz dazu sinken die Aspekte Preis und Nutzen stark, die Wichtigkeit der Nachhaltigkeit geht nur um einige Punkte zurück.

Aus der Online-Umfrage zu Marktforschungszwecken und der anschließenden Analyse kann gefolgert werden, dass die zu fokussierende Kundengruppe bei den Einzelkunden, Personen ab 30 Jahren sind, wobei hier die 40-49-Jährigen nochmals hervorstechen. Der Kunde ist Absolvent einer Universität oder Fachhochschule und hat ein durchschnittliches netto Monatseinkommen von 2000-2999 €. Die Häufigkeit der genannten Kaufargumente zeigt, dass hier Nachhaltigkeit und Unikate (beide 30%) wieder in Richtung Nischenmarkt deuten, dennoch sind Handarbeit und Tischlerei für ca. 60% wichtig und auch die Maßanfertigung und die Individualität sind für 35% der Umfrageteilnehmer ausschlaggebend.

7.3 Analyse von möglichen Mitbewerbern und Best-Practise Unternehmen

Um auf mögliche, zu berücksichtigende Besonderheiten in der angestrebten Branche aufmerksam zu werden und auch Best-Practise Beispiele aufzuzeigen, wurden sowohl Unternehmen betrachtet, die als Mitbewerber am selben Markt fungieren, als auch Unternehmer, die ihr Geschäft im Bereich der Nachhaltigkeit und des Upcycling angesiedelt haben. Es sind Unternehmen vertreten die neben den Einzelkonsumenten auch im Business-Bereich vertreten sind, die aus Zusammenschlüssen entstanden sind aber auch Start-Ups, die ein reines Plattform-Geschäftsmodell verfolgen.

Die Auswahl der Unternehmen wurde zu Beginn auf mögliche Konkurrenten fokussiert, die national aber auch europaweit agieren. Über diesen direkten Markt der Unikatmöbelstücke wurde der Betrachtungsbereich erweitert. Es wurden einerseits Hersteller im Bereich der Einrichtungsgegenstände betrachtet, welche die Themen Nachhaltigkeit und Design in ihren Produkten behandeln, andererseits aber auch Maßmöbelhersteller, bei denen die Planung komplett an den Kunden übergeben wurde. Ebenfalls betrachtet wurden Unternehmen, die sehr stark im Upcycling-Prozess vertreten sind und hier bisher auch große Erfolge feiern konnten. Diese reichen vom kleinen Einzelunternehmer bis hin zu mittelständischen Unternehmen, die durch ihre Partner kontinuierlich weiterwachsen.

Nach feststehender Auswahl, wurden die jeweiligen Unternehmen analysiert und anhand der Geschäftsmodellbestandteile betrachtet. Mittels der Methode des Desk-Research/Internetrecherche

wurden über unterschiedliche Berichte, Unternehmenswebseiten, Social-Media-Kanäle etc. die verschiedenen Inhalte zusammengeführt, um das Geschäftsmodell des Unternehmens darstellen zu können. Aus dieser Darstellung wurde anschließend analysiert, wie das Unternehmen aufgebaut ist und einen Nutzen für den Kunden schafft, des Weiteren wurden Bereiche gesucht in denen es ausgezeichnet arbeitet und ein Best-Practise-Ansatz bildet.

Wie in Abbildung 36 (nächste Seite) ersichtlich, wurden als Analyseelemente, die Bestandteile der Business Model Canvas herangezogen, da sie sich sehr gut dazu eignen das Geschäftsmodell kurz aber dennoch ausreichend für die Analyse darzustellen. Diese Elemente wurden für die einzelnen Unternehmen befüllt und in der letzten Spalte eine Möglichkeit des Best-Practise des jeweiligen Unternehmens ausgewählt. Die Informationen wurden mittels Online-Recherche über die einzelnen Unternehmen gesammelt, diese umfasste sowohl Homepages als auch Social-Media-Kanäle. Mit Hilfe dieser Erkenntnisse, sollen wichtige Faktoren ausgewählt werden, die im Bereich der Design & Unikat Möbelherstellung, aber auch für den Markt der Upcycling-Produkte essentiell sind. Des Weiteren werden sie im Workshop mit den Unternehmensgründern behandelt, um mögliche unterschiedliche Ausprägungen davon in das Geschäftsmodell zu übernehmen.

Aus der Betrachtung der Unternehmen ist ersichtlich, dass vor allem die Einbeziehung des Kunden einen großen Erfolgsfaktor mit sich bringt. Es wird dadurch die Möglichkeit geschaffen, die Meinungen über und Vorstellungen an das Produkt schon im Schaffungs- / Produktionsprozess aufzunehmen und die Kundenzufriedenheit damit schon im Vorhinein abzusichern. Die Kunden bekommen ihre Sonderwünsche umgesetzt, wobei hier eine Verrechnung natürlich erfolgen darf, und sehen sich dadurch im Mittelpunkt des Unternehmens. Eine weitere Möglichkeit ist die Verarbeitung von Teilprodukten, die von den Kunden beigelegt werden und durch das Unternehmen restauriert, umgebaut, aufgewertet oder Teil eines neuen Produktes werden. Oftmals sind diese, von den Kunden eingebrachten, Produkte Erbstücke und weisen starke emotionale Bindungen dazu auf. Diese Auftragsarbeiten schaffen für das Unternehmen eine Möglichkeit, ein Produkt zu dem die Kunden schon eine Beziehung haben, weiter zu verbessern und hohe Zufriedenheit zu generieren. Wenn der Kunde eingehend zum Projekt beraten wird und auch die Wünsche konkretisiert werden, sinkt das Risiko, dass ein Produkt nicht den Erwartungen entspricht. Das Einbeziehen der Kunden kann somit unter anderem die Kundenbeziehung steigern, aber auch das angesprochene Kundensegment erweitern.

Vor allem im Bereich der Upcycling-Produkte ist eine medienstarke Kommunikation zielführend. Durch die ständige Präsenz auf Grund von umgesetzten Projekten, werden immer mehr potentielle Kunden auf das Unternehmen aufmerksam. Im B2B Bereich sehen die neuen Kunden eine potentielle Steigerung ihrer kommunizierten CSR an die allgemeine Öffentlichkeit, in dem sie Upcycling-Produkte erwerben. Eine Variante davon wäre, dass eigene Abfallprodukte, die in der Produktion anfallen, dazu genutzt werden etwas Neues daraus zu schaffen und dies zur Kommunikation zu den eigenen Kunden und der Öffentlichkeit einzusetzen.

Unternehmen	Produkt / Dienstleistung	Kundensegment	Kundenbeziehung	Kanäle	Schüsselaktivitäten	Schlüsselressourcen	Schlüsselpartner	Kosten	Einnahmen	Best Practice
Rebendesign	Stich-Tischlampen aus Weinreben, Retro Design, Upcycling, Beleuchtung, Interiordesign, Unikate, Handarbeit	Designaffine, Weinliebhaber, Social Media, Gewinnspieler, Präsentation der Produkte bei Partner	Social Media, Gewinnspiele, Präsentation der Produkte bei Partner	Direktvertrieb, online Anfragen,	Produkt designen und in mit Rebem umsetzen	Reben und die Fertigkeit darin das fertige Produkt zu sehen	Wengüler, Küchendesigner, Lampenhersteller, Ausstellungspartner	Zukaufteile, Werkzeug, Werbung, Gebäude(Miete), Betriebskosten, Homepage, Teilnahme bei Veranstaltungen	Verkauf der Produkte, Verkauf der Unikate	Sehr präsent bei anderen Unternehmen im Bereich Einrichtung, gute Variante um Bekanntheit zu steigern
Holzschmuck Astwerk	Schmuck und Accessoires aus Holz, Handarbeit, Individual, Unikate, Handarbeit	Modebewusste, Holzliebhaber, Schmucktragende, Naturbewusste,	Besichtigung Geschäftslokalfertigung, Facebook, Veranstaltungen (Designmärkte), Gewinnspiele, Fotokollage von Kunden die Produkte tragen auf der Homepage	eigenes Geschäft, Onlineshop, Vertriebspartner (is Kasi, Schmuck-/ Geschenkgeschäfte), Kunsthandwerksmärkte	Umsetzung des Schmuckdesigns in Holz	erkennen welche Schmuckstücke sich besonders gut aus Holz anfertigen lassen	Tischerei, Vertriebspartner,	Geschäftslokal, Herstellung in Tischerei, Website, Werbung	Produktverkauf	zweite Schiene neben Tischerei, nachhaltiger regionaler Produktansatz
MyWoody	Holzbehälter für Kopfhörer, klein, einfach, nachhaltig, Handarbeit, passt in jede Hosentasche,	Ordnungsuchende, jeder der Musik hört und keinen Kabelsalat in der Tasche haben will	Möglichkeit zur Gravur (persönliche Note geben), für jede Bestellung wird ein Baum gepflanzt, CSR	Onlineshop, Kunst-Design Märkte	Design und Herstellung der Produktpartner (Bäume setzen)	Umsetzung eines Design das eine gute Funktionsweise ermöglicht	Land Steiermark (Forstwirtschaft), ARA (Altsatz Recycling)	Herstellungskosten, Website, Werbung, Bäume,	Verkauf der Woodys (Produkte), Zusatzeinnahmen durch Gravuren	Nachhaltigkeit wird großgeschrieben, bewusstes ökologisches Handeln wird stark kommuniziert und auch zum Kunden getragen
Skölings	Sonnenbrillen aus Skateboarddecks, Recycling/Upcycling von alten/kaputten Skateboards, Einzigartigkeit, Nachhaltigkeit, Handarbeit	Skater, Personen die gerne auffallen	Facebook, Teilnahme an Märkten (Kunst-Design).	Onlineshop, Kunst-Design Märkte,	Design der Brille unter Beibehaltung der individuellen Skateboard Grafiken	Besorgen und Nutzung von abgenutzten Skateboards	"Lieferanten" von Skateboards und Gläsern, skater die ihre alten Boards hergeben	Onlineshop, Werbung, Fahrtkosten zu Märkten,	Produktverkauf, Herstellung von Kundenwünschen, (Gitarrenfender)	optimale Nutzung von Abfallprodukten, viele Sonnenbrillen aus einem Deck möglich
Alpenmöbel	Möbel und Einrichtungsgegenstände aus umgebauten alten Hobelbänken und antiken Gebrauchsgegenständen, Unikate, Handarbeit	Personen die gern im Alpenstil einrichten, Landhausbesitzer, Hotels	Umbau von antiken Gegenständen der Kunden, Beratung und Umsetzung von Ideen, Bau von Möbelstücken nach Kundenwunsch, Präsentation der Umbauten auf der Website, Verwendung von Unikaten der Kunden (oft sehr alt)	Onlineshop für Kunden/Zusatzleistungen, Geschäftslokal - Zuteilung	Ankauf und Restaurierung von antiken Gegenständen, Kombination mit Glas/Kochplatten/Strömanschlüssen um sie nutzbar zu machen	antike Unikate (teilweise von Kunden beigegeben)	Lieferanten von Glasplatte/Küchenelemente etc., Hotels	Umbau der Gegenstände, Mitarbeiter, Betriebskosten, Beratung, Homepage, Werbung,	Verkauf der Möbelstücke/Einrichtungsgegenstände, Planung von gesamten Räumen inkl. Einrichtung, Planung/Gestaltung und Einrichtung von Holzräumen	Mitbeziehung der Kunden in das Projekt, Kunden stellen Gegenstände bei und bekommen Designrückmeldung die sie die Geschichte kennen zurück
Woone-Wood&Stone	Möbelstücke aus Baumstämmen und Stein, Messung und bleibt erhalten, Maß- und Einzelanfertigung, Naturbelassenheit	gehobene Lokale, Gastronomie, Personen mit großen Gärten/Wohnbereichen	Beratung der Kunden nach Wünschen, Maßanfertigung,	Geschäftsstellen der beiden kooperierenden Unternehmen	Kombination von Stein und Holz zu robusten Möbeln, Beibehaltung der natürlichen Wirkung	Design der Tische (an natürliche Maße/Gegebenheiten angepasst),	Stammdesign Tischmanufaktur SteinWerk Steinmetz	Holz und Steinbearbeitung, Marketing, Aufbau Kooperationen mit Lokalen	Verkauf der Stein-Bars, Möglichkeit zur Vermietung für Anlässe?	Verwendung heimischer Materialien zur Schaffung außergewöhnlicher Stücke, Kooperation zweier Manufakturen um sich weiterzuentwickeln, Schaffung von neuen Kundensegment
Garbarage	Möbel, Accessoires, Lampen, Taschen durch Upcycling von alten Materialien	Privatkunden die nachhaltig agieren, Unternehmen die ihre CSR steigern möchten	Kunden bringen alte nicht mehr benötigte Produkte zum Upcycling Prozess, können sich mitbringen, Kunden geben Projekte in Auftrag	Onlineshop, Geschäftlokale	Aufnahme Allprodukte, Kombination der verschiedenen Gegenstände im Upcycling Prozess	gespendete Allprodukte, Ideen und Wissen Allprodukte neu umzusetzen	Kunden die Altware spenden, Designer, Unternehmen die Produkte verwenden und auch promoten, Hotels	Upcycling Prozess, Mitarbeiter, Betriebskosten, Website, Geschäfte	Verkauf der Unikate, Beratung von Unternehmen, ganzheitliche Umsetzung von Projekte (Holzzimmer)	medienwirksame Umsetzung des Upcycling Prozesses, starke Kooperation mit Unternehmen und Steigerung des Nachhaltigkeitsbewusstseins, Spenden von Abfallprodukten
Meine Möbelmanufaktur	individuelle Maßmöbel die eigenhändig aufgebaut werden können, preiswerte Produkte, zwischen Billigprodukten und Sonderanfertigungen, Verwendung lokaler Ressourcen	Kunden die preiswerte Maßmöbel benötigen (Dachschragen, Nischen u.ä.)	Kunden erstellt und plant sich seine Möbel selbständig, kann alles selber konfigurieren und auswählen, Kunde kann selber designen	Onlineshop	Berechnung der Statik der Kundendesigne, komplette Durchführung der Kundenbestellung	Erkennen eines fertigen Produktes in der Natur	Transportunternehmen, Holzzulieferer, Hersteller der Metall und Kunststoffkomponenten	Homepage, Fertigung, Transport, Betriebskosten, Mitarbeiter	Verkauf der von Kunden gealterten Produkte, bestehende Schreinerei generiert dadurch zusätzlich Aufträge	Kunde steht im Mittelpunkt, er kann alle seine Wünsche an die Möbel im Konfigurator planen, auch Anpassungen an den zur Verfügung stehenden Elementen sind möglich, Beibehaltung der natürlichen Wirkung der Ausgangsprodukte
Natural Design	Einrichtungs- und Möbelstücke aus abgestorbenen regionalen Holz, Einzelstücke	Naturverbundene, Landhausstil	Kundenideen werden umgesetzt, Beratung vor Ort wenn möglich	Direktvertrieb online, diverse Genussmärkte	nachhaltige Umsetzung des Design an den Rohmaterialien	Erkennen eines fertigen Produktes in der Natur	Gläser, Speditionen, Lieferanten der verschleißtauglichen Lampen, Elektronik etc.)	Arbeitsstunden, Verschleißmaterial, Werkstatt, Betriebskosten	Beratung und Umsetzung von Kundenideen, Verkauf der selbst generierten Produkte	Beibehaltung der natürlichen Wirkung der Ausgangsprodukte
Voi Glas	Glasflaschen für heiße und kalte Getränke, wiederverwendbar, recyclebar, bedruckte Neoprenhülle zur Aufrechterhaltung der Flüssigkeitstemperatur, nachhaltig, keine Plastik, > keine Abgabe von Chemikalien an Getränk	Personen die unterwegs trinken (müssen), Personen die Trinktemperatur aufrechterhalten möchten (kühles Wasser - warmer Tee), Umweltbewusste die auf Design nicht verzichten möchten	Individualer Aufdruck am Neopren/Leder auf Kundenwunsch,	Direktvertrieb online, diverse Genussmärkte	Design der Aufdrucke, Einkauf und Kombination der Flasche mit Neopren/Leder	Design der Neoprenmähnel,	Lieferanten Flaschen/Neopren,	Einkauf Flasche und Neopren, Druck, Betriebskosten, Vertrieb, Website	Verkauf der Glasflaschen, Zusatzeinnahmen durch Kunden bei Aufdrucke individuelle Aufdrucke	Kombination aus Nutzen und Design, Einbeziehen der Kunden bei Aufdrucke machen Flasche zu Einzelstück, Nachhaltigkeit und Gesundheit stehen im Vordergrund

Tab. 18: Analyse der Unternehmen, Quelle: eigene Darstellung.

Die Verwendung von Produkten aus dem Alltag, die nun eine andere Funktion erfüllen, z. B. Sitzmöglichkeiten aus Rolltreppenelementen im Wartebereich, fungieren als Eye-Catcher und können den Gedanken des Upcycling zum eigenen Kunden transportieren. Im Bereich des Upcycling ist dennoch eine optimale Ausnutzung der zur Verfügung stehenden Ausgangsprodukte sinnvoll, denn dadurch wird der Großteil der Altprodukte wiederverwendet, aber auch das Unternehmen kann selbst die neuen Produkte optimal herstellen. Um auch hier wieder den Kunden miteinzubinden und die Beziehung zu stärken, setzen Unternehmen darauf, dass Kunden ihnen alte, kaputte Produkte spenden, aus denen etwas Neues geschaffen wird. Dies hat zwei positive Seiten; die Kunden können ihre Altprodukte abgeben und die Unternehmen kommen so kostenlos an Ausgangsmaterialien.

Ein weiterer Key-Factor ist die Kommunikation der gelebten Nachhaltigkeit des Unternehmens. Es kann mittlerweile für manche Kunden nicht mehr ausreichend sein, wenn die erworbenen Produkte nachhaltig, z. B. aus recyclebaren Material, produziert wurden, wenn das Unternehmen an sich wenig nachhaltig agiert. Das Eingehen von Partnerschaften, mit Organisationen die sich aktiv für den Umweltschutz einsetzen oder die Erweiterung des Geschäftsfeldes in Richtung Verkauf von handgefertigten Produkten, aus Abfallprodukten der eigentlichen Produktion, sind zwei Beispiele dafür. Auch die Information der Kunden, warum man sich dazu entschlossen hat, nachhaltige und schadstofffreie Produkte zu verwenden, ist ein wichtiger Schritt in diese Richtung.

Aus Sicht der Produkte, ist es am Markt der Unikat Möbel sehr wichtig, einen Bezug zum Ausgangsmaterial aufrecht zu halten. So ist z. B. bei der Verwendung von Holz, die Maserung und das natürliche Erscheinungsbild ausschlaggebend. Des Weiteren sind heimische Materialien für den Kunden wichtig und können so einen regionalen Bezug zum Produkt herstellen. Gerade bei regionalen Ausgangsmaterialien, können durch die Kooperation mit anderen Unternehmen aus der Umgebung neue Produkte geschaffen werden, die für beide Unternehmen einen Vorteil bringen, da sie das angesprochene Kundensegment ausweiten oder ein neues ansprechen können.

Zu Beginn hat es ein junges Unternehmen oft schwer den eigenen Bekanntheitsgrad zu steigern. Da diverse Werbemittel immer mit viel Kapital verbunden sind, haben einige Unternehmen einen für sie günstigeren Weg gefunden, um dieses Ziel zu erreichen. Durch die Präsenz auf Veranstaltungen von naheliegenden, benachbarten Branchen und der Präsentation ihrer Produkte dort, schaffen sie es ebenfalls mit den anderen Unternehmen in die Medien und mögliche Kunden werden auf sie aufmerksam. So können nachhaltige Lampenhersteller durch ihre Anwesenheit bei Veranstaltungen von Küchenherstellern ihre Lampen promoten und steigern damit auch die Reichweite ihrer Bekanntheit.

8 WORKSHOPS

Basierend auf dem in dieser Arbeit entwickelten Modell zur Geschäftsmodellentwicklung wird nun in diesem Kapitel eine praktische Anwendung durchgeführt. Dazu wurden Workshops mit den angehenden Unternehmensgründern abgehalten.

8.1 Inhalt und Aufbereitung

Die Workshops haben die praktische Verwendung des Vorgehensmodells zum Inhalt, in denen die einzelnen Schritte des Modells abgearbeitet werden. Durch die Beantwortung der, im Fragebogen enthaltenen, Leitfragen soll zusammen mit dem Gründerteam das Geschäftsmodell erarbeitet werden, wobei hier von einer Fokussierung auf einer rein strengen Beantwortung der Fragen abgesehen wird und durch die Ermöglichung einer Diskussion auch neue Möglichkeiten für Geschäftsmodellvarianten erkannt werden sollen. Die Leitfragen bilden dabei eine grobe Linie, um die einzelnen Themengebiete abzuhandeln, zusätzlich geben die Methoden für die einzelnen Schritte des Modells eine Möglichkeit in verschiedene Themen detaillierter einzutauchen und genauere Informationen zu erhalten.

Zu Beginn des jeweiligen Workshops wird das Modell an sich erklärt, welchen Nutzen und welches Ziel es hat und wie es verwendet werden soll, dazu wird ebenfalls der Leitfragenkatalog besprochen. In der Bearbeitung wird das jeweilige Kapitel vorgestellt, womit es sich befasst, welche Unterpunkte behandelt werden und welche Informationen erzielt werden sollen. Die jeweilige Bearbeitung erfolgt, je nach Bedarf, durch die Gründer allein oder mit Unterstützung. Dabei sollen die Fragen nicht nur von oben nach unten durchgegangen werden, sondern durch Meinungsaustausch und Abwägen der beste Weg gefunden, aber auch anderen Möglichkeiten für die Umsetzung der Gründungsidee erarbeitet werden.

8.2 Durchführung und Ergebnisse

Im Rahmen der Workshops wurden insgesamt drei Varianten eines Geschäftsmodells erarbeitet. Im Laufe der Workshops hat sich davon eine Geschäftsmodellvariante herauskristallisiert, welche das Gründerteam hauptsächlich weiterverfolgen möchte. Nachfolgend werden die Fragestellungen, die im Rahmen der Diskussion beantwortet wurden, ausformuliert und als Geschäftsmodell dargestellt. Dieses wird anschließend erklärt und mittels einer Business Model Canvas visualisiert. Es wird dabei zusätzlich angemerkt, wie sich die anderen beiden Geschäftsmodelle vom dem Beschriebenen unterscheiden.

8.2.1 Markt / Kunde / Wertangebot

Als Kunde kommen jene Personen in Frage, die in ihrer Wohnung oder Haus ein Wohnzimmer zur Verfügung haben. Es soll auf gutverdienende Unikatliebhaber abgezielt werden, die sich durch ihren Sinn für Design und Ästhetik für einen Wurzeltisch entscheiden. Eine weitere Eigenschaft der Kunden ist, dass sie sich keine Massenwaren anschaffen, sondern das Außergewöhnliche bevorzugen. Der Kunde entspannt sich nach seinem Arbeitstag gerne in seinem Wohnzimmer, wo die Familienmitglieder zusammentreffen. Er wird durch seinen Partner, Kinder beeinflusst und will sich selbst auch mal etwas

gönnen. Die Bedürfnisse des Kunden sind neben Funktion der Möbel auch eine hohe Qualität, Nachhaltigkeit und das Design.

Der Tisch kann direkt beim Hersteller besichtigt werden oder auch in einem Schauraum eines Vertriebspartners, wo er ebenfalls auch erworben werden kann. Auch online gibt es die Möglichkeit, dass schon produzierte Tische angesehen und gekauft werden können. Eine gute Qualität ist das Mindeste was der Kunde voraussetzt, aber auch das Erscheinungsbild im Allgemeinen muss zu seiner bisherigen Einrichtung passen. Derzeit kann der Kunde zwischen günstigen Produkten, Designerstücken und Maßanfertigungen durch den Tischler wählen, die je nach Zweck unterschiedlich teuer sind. Da der Kunde keine Tische selber herstellt ist er angewiesen sich am Markt umzusehen und muss verschiedene Produkte vergleichen, ob sie seinen Anforderungen entsprechen. Durch den Kauf des Wurzeltisches kann der Kunde ein Unikatstück sein Eigen nennen und kann auch seine eigenen Wünsche die er hat einbringen. Der Tisch ist neben der Funktion als Ablagefläche auch ein „Hingucker“, wodurch der Kunde seinen Gästen ein Unikat präsentieren kann, dass seine Einstellung zur Nachhaltigkeit und zu Upcycling darstellt.

Beim Angebot des Unternehmens handelt es sich um einen Unikat-Wurzeltisch, der in Handarbeit hergestellt wird. Das angebotene Produkt ist ein Couchtisch, der neben seiner Ablagemöglichkeit, dem Kunden als Statussymbol dient. Es besticht vor allem durch sein Aussehen und das Wirken in der räumlichen Umgebung, da er sich durch die ungewöhnliche Form von der restlichen Einrichtung abhebt. Da die Wünsche bei der Erstellung berücksichtigt werden, z. B. Form der Tischplatte, kann das Bedürfnis nach Individualität erfüllt werden, aber ebenfalls auch dadurch, dass jeder Tisch ein Einzelstück ist.

8.2.2 Netzwerk und zukünftiges Umfeld

Zum jetzigen Zeitpunkt sind vor allem Familie und Freunde die ersten Unterstützer, die auch schon Produkte abgenommen haben, aber auch Bekannte sind bei der Herstellung behilflich, dass sie mit ihren Unternehmen einige Teile liefern können die in der Herstellung verwendet werden. Bis zur Gründung müssen die Themen rund um die Finanzierung noch geklärt werden und auch wie bis dorthin die Arbeit finanziert werden soll, ein erstes Startkapital ist aus Eigenmitteln verfügbar. Die ersten Abnahmen im Bekanntenkreis konnten diese Mittel auch erhöhen. Die Produktion erfolgt, derzeit in einer Halle eines Verwandten, die kostenlos genutzt werden kann, jedoch muss hier überlegt werden wie diese in Zukunft weiter erfolgen soll.

Um das zukünftige Umfeld genauer darzustellen wurde auf die Methode der Five (Six) Forces von Michael Porter zurückgegriffen, die im Folgenden beschrieben werden:

Der Wettbewerb im Bereich der Einrichtungsgegenstände und Möbel ist sehr stark, viele Unternehmen kämpfen um die Kunden. Vor allem durch enorme Werbeausgaben und ein sehr günstiges Angebot wird versucht Kunden anzuwerben. In der angestrebten Nische sind ebenfalls schon einige Unternehmen am Markt, die ähnliche Möbel produzieren. Die Stärken sind hier die Produktionsmöglichkeiten, der Maschinenpark oder der Bekanntheitsgrad, jedoch gibt es nur sehr wenige Anbieter die solche Couchtische herstellen. Alle Tischler und Holzbearbeiter können jedoch in den Nischenmarkt einsteigen, da sie die Ressourcen und Kompetenzen besitzen. Durch einen hohen Bekanntheitsgrad, kann verhindert werden, dass Unternehmen ebenfalls in den Markt einsteigen.

Der Lieferantenpool ist derzeit noch sehr gering und beschränkt sich auf einen Glaser und zwei Metallbearbeiter. Durch die geringe Abnahmemenge verlangen die Lieferanten noch höhere Preise und haben hier eine starke Verhandlungsposition. Jedoch kann hier einfach zwischen den Anbietern gewechselt werden, da es im regionalen und nationalen Gebiet viele Unternehmen in diesen Bereichen gibt, die auch zu günstigeren Preisen anbieten können. Durch die geringe örtliche Distanz (innerhalb Österreichs) sind auch kurzfristige Bestellung bei den Lieferanten möglich.

Die Kunden sollen sich zukünftig auf der Homepage bzw. auch Social-Media-Plattformen über die Produkte informieren können. Auch Messebesuche bzw. Ausstellungen sind angedacht. Da es in der Möbelherstellung bei Tischen eigentlich kaum Bindungsmöglichkeiten gibt, können die Kunden sehr schnell ihren Anbieter wechseln. Die Eigenschaften des Tisches und die Merkmale tragen dazu bei, dass Kunden mehr für diesen Tisch ausgeben würden, wie auch in der Marktumfrage ersichtlich.

Im Bereich der Substitutionsprodukte gibt es einige Möglichkeiten, durch welche die Kunden ihre Bedürfnisse ebenfalls befriedigen können. Von einem Standardtisch wird hier abgesehen, da dieser nicht die ästhetischen und Design-Bedürfnisse nicht direkt widerspiegelt. Es gibt Hersteller die einen ähnlichen Ansatz verfolgen, die Wurzel aber nicht auf der gesamten Ablagefläche abschneiden und abschleifen, sondern einen Teil davon stehen lassen und dieser durch die Glasplatte ragt. Auch Tische aus Baumstämmen können eine Variante bieten, mit der die Ansprüche der Kunden erreicht werden. Ein Wechsel der Kunden zwischen den einzelnen Produkten kann relativ rasch erfolgen. Die Kunden können durch das neue Produkt begeisterter sein als zuvor und wenn die Kosten-Nutzen-Rechnung positiv ausfällt, kann das neue Produkt erworben werden. Sollte es eine Maßanfertigung sein, bei der viele Wünsche eingebracht werden, ist natürlich die Produktion als Zeitfaktor mit zu berücksichtigen. Die preisliche Komponente wird bei der Entscheidung auch viel Gewicht tragen, denn der angestrebte Preis wird sich in einen anderen/höheren Segment bewegen, als derzeit am Markt verfügbare Produkte.

Eine Möglichkeit für Komplementärprodukte, wäre es ein Service anzubieten, bei dem über externe Partner der Tisch im Abstand von einigen Jahren frisch eingeeölt wird, um die Wirkung der Wurzel aufrecht zu erhalten. Dadurch bleibt der Tisch auch erhalten und es können weitere Einnahmen generiert werden. Ebenfalls wäre es möglich Sitzmöglichkeiten zu produzieren die vom Design her zu den Tischen passen, jedoch ist dies nicht der Fokus zu Beginn des Unternehmens.

Die Einflussfaktoren auf das zukünftige Unternehmen, beschränken sich zur Zeit auf Österreich, da hier der erste Schritt der Umsetzung erfolgen soll. Deswegen sind im Moment die Themen rund um Einfuhrbestimmungen nicht behandelt worden; jedoch müssen verschiedene nationale Gesetze beachtet werden. So ist die Produktion dieser Tische im Bereich des Tischlereigewerbes angesiedelt, weswegen ein Gewerbeschein von Nöten ist, um gründen zu können. Dieser ist einer der wichtigen Faktoren die das zukünftige Unternehmen beeinflussen. Bei den soziokulturellen Einflüssen spielt die Tradition eine wichtige Rolle, da sich der Tisch gut in den Landhausstil integrieren lässt und den Touch des Landhauses in Wohnungen bringen kann. Ein weiteres nicht zu vernachlässigendes Themengebiet sind die ökologischen Bedingungen. Denn möglicher Schädlingsbefall der Bäume kann in weiterer Folge auch die Wurzel angreifen, wodurch deren Qualität sinkt und die Beschaffung einer sehr wichtigen Ressource des Unternehmens erschweren würde.

8.2.3 Unternehmen

Die Stärken der Unternehmer liegen im Bereich des Designens der Tische aber auch das handwerkliche Produzieren hat einen großen positiven Einfluss auf das Unternehmen. Derzeit ist das Fehlen des notwendigen Gewerbescheines die größte Schwäche, dieser muss unbedingt erworben werden, denn ohne kann das Unternehmen nicht betrieben werden. Auch eine Vertriebsstruktur muss aufgebaut werden, die derzeit noch nicht vorhanden ist. Durch den ansteigenden Trend des Upcycling und, dass viele Konsumenten immer mehr von diesen Produkten erwerben möchten, wird eine steigende Marktentwicklung gesehen. Dieser Markt wird nicht nur national, sondern auch europaweit weiter wachsen. Ebenfalls werden die Themen Nachhaltigkeit und Individualisierung bei den Konsumenten immer wichtiger und durch das angebotene Produkt können beide Themenbereiche vereint werden. Ein Risiko für das angehende Unternehmen ist das Vorhandensein von vielen kleinen weiteren Unternehmern, die ähnliche Produkte für eine ähnliche Kundengruppe anbieten. Dadurch wird es schwer sein auf den Markt zu gelangen und sich dann auch zu behaupten.

Aus dieser aktuellen Lage ergeben sich einige zukünftige To-Do's. Es müssen verschiedene Partnerschaften aufgebaut werden, die nicht nur Teile für die Herstellung liefern, sondern auch z.B. die Homepage betreiben. Ebenfalls ist die Suche nach einer Betriebsstätte, an der die Produkte hergestellt werden können, und auch nach einem Geschäftslokal bzw. Schauraum notwendig. Der Besuch von Messen und Ausstellungen, die sich mit dem Bereich der Design und Unikat Herstellung oder auch Unikatmöbelstücken befassen, kann unterstützend dazu beitragen, dass der eigene Bekanntheitsgrad gesteigert wird. Bei Betrachtung der Ressourcen des Unternehmens ist aufgefallen, dass viele davon auch von anderen Unternehmen geschaffen und erreicht werden können. Wichtig ist vor allem die Faktorkombination von Arbeit und den Ausgangsmaterialien die einen einzigartigen Tisch schaffen. Dadurch kann auch der Mehrwert für den Kunden geschaffen werden, der ein Unikat aus Handarbeit erhält, das ihm zusätzlich noch einen gewissen Status gibt und für Prestige steht.

8.2.4 Positionierung

Die Betrachtung der Value Disciplines hat dazu geführt, dass sich das Unternehmen als Kundenpartner am Markt etabliert. Da schon einige Unternehmen diese Art von Tischen anbieten, ist es somit nicht mehr möglich mit dem Produkt als Erster am Markt zu sein. Als Kostenführer müssten die gesamten Kosten durchgerechnet werden für den Kunden, da der Tisch in der Anschaffung für den Kunden einen hohen Preis hat, wird die Positionierung bei der Customer Intimacy von Vorteil sein. Hier differenziert sich das Unternehmen durch die Kundenbeziehung, was vor allem auf dem Eingehen auf die Kundenwünsche basiert. Wichtig ist es den Kunden gut zu beraten, seine Anforderung umzusetzen und so ein individuelles Produkt auf den Kunden zugeschnitten, zu verkaufen.

Das Marketing Konzept auf Basis der vier P's setzt sich wie folgt zusammen:

Dem Kunden wird ein qualitativ hochwertiger Couchtisch aus Wurzelholz in Kombination mit einer Glasplatte angeboten. Die Herstellung erfolgt mit Einbeziehung des Kunden, um seine Wünsche an das Produkt einzuarbeiten und ihn auch zu beraten, welche Möglichkeiten der Umsetzung es gibt. Es werden daher Einzelstücke und Unikate angeboten. Der Kunde erwirbt seinen Tisch entweder online im Webshop oder vor Ort in einer Werkstatt oder einem Geschäftslokal. Der Vertrieb wird direkt erfolgen, kann aber in

weiterer Folge auch durch Kooperationspartner wie z. B. Design-Möbel-Geschäfte erweitert werden. Dazu muss ein Netzwerk aufgebaut werden, durch welches Bestellungen und die Abwicklung der Produktübergabe gewährleistet wird. Der Preis für einen Tisch ist abhängig von der Größe der Wurzel und von der Beschaffenheit und Größe der Glasplatte, ebenfalls auch von der dazu benötigten Arbeitszeit und wird sich im oberen vierstelligen Bereich befinden. Es wird für das Hauptprodukt bezahlt, wobei hier eine Variante der Teilzahlung als gute Möglichkeit dient. Durch z. B. eine Drittelzahlung, bei Auftragserteilung, bei Beginn der Arbeit am Tisch und schließlich bei Übergabe, können laufende Kosten gut gedeckt werden und Kunden werden auch nicht mehr von einer Bestellung zurücktreten. Kunden sollen durch einen Webauftritt und auch der Präsenz auf Social-Media Plattformen Informationen über die Produkte erhalten. Auch durch die Teilnahme an Veranstaltungen, z. B. in Einrichtungshäusern, kann der Bekanntheitsgrad gesteigert werden. Diese Kommunikation muss schon sehr früh gestartet werden, um schon erste Kunden anzuwerben, die anschließend auch durch Mundpropaganda das Unternehmen weiter bekannt machen. So kann auch schrittweise das Ausmaß der hergestellten Produkte erhöht werden.

8.2.5 Erlösmodell

Wie vorher schon erwähnt wird die Hauptleistung, der Tisch an sich, verrechnet, die ist je nach Arbeitsaufwand und Berücksichtigung der Kundenwünsche unterschiedlich. Der Kunde bekommt dafür einen nutzbaren Tisch, der auch durch sein Design anspricht. Die Preise können individuell mit den Kunden vereinbart werden, wobei auch eine Raten- bzw. Teilzahlung möglich ist. Den Erlös generiert das Unternehmen hauptsächlich aus dem Verkauf der Tische; es werden aber auch Ersatzteile für Änderungen oder nachträgliche Änderungen verrechnet. Zusätzliche Dienstleistungen wie das Nachölen des Wurzelholzes, die persönliche Lieferung oder eine Änderung der Füße können zusätzliche Einnahmen ermöglichen. Kostenseitig sind das Personal und die Betriebskosten die großen Treiber. Zusätzlich kommen die Besorgung bzw. Einkauf der Wurzel, die Zukaufteile wie Stahl und Glas, das Inventar und Werkzeug inkl. Verschleiß und Verbrauch hinzu. Da das Entwickeln und Betreiben der Homepage nicht selbständig erfolgt, wird diese Tätigkeit ausgelagert werden. Zusammen mit dem Werbematerial für diverse Veranstaltungen, u. a. Flyer, wird dies einen Kostentreiber darstellen. Zusätzliche Kosten, die bei Lieferungen, durch Speditionen oder zusätzliche andere Dienstleistungen entstehen, können den Kunden weiterverrechnet werden und nehmen daher einen geringeren Anteil ein. Weitere Kosten entstehen durch die Teilnahme an Messen und Veranstaltungen; hier ist nicht nur die Reise an sich, sondern auch der Transport der Tische, der Stand u. ä. als Kosten anzusetzen. Je nach Häufigkeit der Teilnahme an solchen Events, kann dies ebenfalls ein Kostentreiber im Unternehmen werden.



Abb. 36: Darstellung des Geschäftsmodells Einzelkunde, Quelle: eigene Darstellung.

8.2.6 Geschäftsmodell

Während der Bearbeitung wurden die einzelnen erarbeiteten Unterpunkte visualisiert und in die Business Modell Canvas überführt, um ein komplettes Geschäftsmodell als Endergebnis zu erzielen, das in Abbildung 36 dargestellt wird. Nachfolgend werden die einzelnen Bestandteile des fokussierten Geschäftsmodells für den Einzelkunden erörtert.

- **Value Proposition**
Das Wertangebot des Unternehmens ist ein Wurzeltisch, der als Couchtisch verwendet wird. Neben der Verwendung als Ablagefläche für diverse Dinge, besticht er als Unikat mit seinem besonderen Wirken im Wohnzimmer des Kunden. Der Kunde kann mit diesem Designer Stück Prestige und seinen Status zeigen, wenn er mit Freunden zusammensitzt. Durch die Möglichkeit Sonderwünsche in der Herstellung zu äußern, bekommt der Kunde ein individuell auf ihn angepasstes Produkt.
- **Customer Segments**
Das Kundensegment sind gutverdienende Wohnzimmerbesitzer. Eine weitere Einschränkung kann hier noch beim Alter getroffen werden, indem vorrangig Personen ab 40 Jahren angesprochen werden. Die Kunden sind Unikat-Liebhaber und haben einen Sinn für Design und Ästhetik, wodurch sie bereit sind mehr für das Produkt zu bezahlen. Des Weiteren sind sie Verweigerer von Standard Produkten und Massenwaren und möchten sich durch ein Unikat auch selbst präsentieren.
- **Customer Relationships**
Durch eine gute Beratung und das Eingehen auf die Wünsche der Kunden, soll ermöglicht werden, dass der Kunde merkt, dass er für das Unternehmen wichtig ist. Die Möglichkeit zur Vorbestellung von Produkten und das Führen einer Warteliste zeigt ebenfalls auf, dass man sich für die einzelnen Kundenprojekte genügend Zeit nimmt, um auch den qualitativen Ansprüchen gerecht zu werden. Eine Kundenkarte mit der zusätzliche Dienstleistungen wie Nachölen des Holzes günstiger werden, oder auch Rabatte bei Neuerwerbung von weiteren Kunden, können die Bestandskunden weiter an das Unternehmen binden. Wichtig ist es den Kunden neue Projekte zu zeigen und sich dadurch auf Social-Media-Kanälen eine Fangemeinde zu schaffen.
- **Channels**
Der Vertrieb soll hauptsächlich als direkte Variante abgewickelt werden, denn dadurch findet auch der Kundenkontakt statt. Zusätzlich wird ein Webshop eingerichtet um kleinere Produkte erwerben und sich allgemein über das Unternehmen informieren zu können. Des Weiteren werden Auktionen, Messen, Ausstellung etc. besucht um die Bekanntheit zu steigern, wobei auch hier neue Kunden akquiriert werden können. Später sollen Partnerschaften zu Designmöbelgeschäften aufgebaut werden, die auch die Produkte verkaufen.

- Key Activities

Die Kernaktivitäten beginnen bei der Suche nach der Wurzel bzw. dem Zukauf der Wurzel. Dann folgen die Arbeitsschritte der Bearbeitung wie schneiden, sandstrahlen, schleifen oder einölen. Die Zukaufteile (Glas, Füße) müssen organisiert werden und in das Produkt eingearbeitet werden. Des Weiteren ist eine wesentliche Aktivität, dass die Gründer das Potential einer Wurzel erkennen müssen, dass diese sich später auch gut als Tisch eignet.

- Key Resources

Die wichtigste Ressource wird das Rohmaterial, vor allem die Wurzel, sein. Ebenfalls eine essentielle Ressource ist die Fähigkeit der Gründer schon in der Natur das fertige Möbelstück vor Augen zu haben, wenn sie auf der Suche nach geeigneten Wurzeln sind.

Wenn man sich für ein eigenes Geschäftslokal bzw. einen Schauraum entscheidet, ist dies auch eine wichtige Ressource, da hier direkt auf den Kunden getroffen wird und Beratungstätigkeiten durchgeführt werden können.

- Key Partners

Die Partner des Unternehmens sind die Lieferanten der Zukaufteile wie Glaser, Metallbearbeiter, Plaketten Hersteller oder Speditionen. Auch Forstwirte, die Wurzeln verkaufen, oder die Designmöbelgeschäfte haben eine große Bedeutung, da sie wichtige Rollen im Ablauf des Unternehmens einnehmen. Weitere Partner wären Grafik- und Webdesigner für Werbematerial und Homepage, externe Personen, die das Nachölen der Tische übernehmen.

- Cost Structure

Die Kostenstruktur ist geprägt durch das Rohmaterial und Verbrauchsmaterialien die in der Herstellung benötigt werden. Dazu kommen Betriebskosten / Miete für diverse Räumlichkeiten und auch Kosten für Personal. Sollten Wurzeln in größeren Mengen beschafft werden, ist eine richtige Lagerung notwendig, damit das Holz keinen Schaden nimmt. Weitere Kosten werden auch durch die besuchten Veranstaltungen verursacht.

- Revenue Streams

Um die anfallenden Kosten zu decken und Gewinn zu erwirtschaften, werden die hergestellten Wurzeltische verkauft. Mögliche Zusatzeinnahmen sind Sonderbauteil, Reparaturen oder persönliche Lieferung des Produktes. Dienstleistungen nach dem Kauf wie das Nachölen können hier ebenfalls Einnahmen generieren. Durch eine Teilzahlung werden laufende Kosten gedeckt und Schwankungen im Budget werden vermieden.

Die weiteren Geschäftsmodellvarianten beziehen sich auf Unternehmen, sowie die Gastronomie als Kundensegment, die nachfolgend hinsichtlich der wesentlichen notwendigen Anpassungen beschrieben werden. Die Darstellung dieser Geschäftsmodelle als Business Model Canvas ist in Anhang 7 ersichtlich.

Die erste Variante des Geschäftsmodells wäre, sich auf die Gastronomie als Kundengruppe zu fokussieren. Diese kann sich grob in (Luxus-) Hotels, Lokale und Lounges sowie Landhäuser (z. B. Heuriger) einteilen lassen. Den Betreibern dieser Lokalitäten, ist es wichtig ihren Kunden etwas Besonderes zu bieten und sie möchten sich auch durch das Interieur von ihren Konkurrenten abheben.

Neben der Verwendung des Tisches als Couchtisch in den Lounge-Bereichen der jeweiligen Gaststätten, kann die Value Proposition dahingehend abgeändert werden, dass aus der Wurzel auch ein Esstisch hergestellt wird, dadurch können verschiedene Bereiche der Gastronomie angesprochen werden. Diese Tische ermöglichen es den Betreibern ihren Kunden Unikate zu präsentieren und ein Statement zu setzen, dass sie mit regionalen Kleinunternehmen zusammenarbeiten, die im Bereich des Upcycling tätig sind und nachhaltig agieren. Die Kunden der Gastronomiebetreiber erhalten durch das Aussehen des Tisches und sein Wirken im Raum eine angenehme Atmosphäre für ihren Aufenthalt.

Im Bereich der Customer Relationships ist es, im Gegensatz zu den Einzelkunden, enorm wichtig sich mit den Kunden auch vor Ort auseinander zu setzen. Durch die Besichtigung und Beratung in den Lokalen kann auf jeden Kunden speziell eingegangen werden und eine auf die Örtlichkeit abgestimmte Möglichkeit getroffen werden, wie die Tische aussehen sollen. Um hier auch eine Kundenbindung zu ermöglichen, kann eine Kundenkarte eingeführt werden, die Großaufträge und Folgeaufträge für die Kunden günstiger macht. Durch die größeren Auftragsvolumina, müssen natürlich auch die Bereiche der Key Activities, Key Partners und Key Resources angepasst werden. Es werden u. a. mehr Wurzeln benötigt, für die auch eine Lagermöglichkeit notwendig wird, ebenfalls sind Mitarbeiter notwendig, die es ermöglichen die höheren Stückzahlen abzuwickeln. Als neue Partner sind Speditionen essentiell, damit die Tische den Gastronomen zugestellt werden können. All diese Änderungen haben einen Einfluss auf die Kostenstruktur, zusätzlich kommen noch die Kosten der Beratungen vor Ort. Eine weitere Einnahmequelle ist die Planung von Konzepten, wie die Wurzeltische in die bestehende Umgebung integriert werden können.

Die zweite Variante beschäftigt sich vorrangig mit Architekten, Designstudios, Ärzten oder Rechtsanwälten als Kundengruppe. Auch Unternehmen, die in ihren Büros bzw. an ihren Standorten eine hohe Kundenfrequenz haben, werden berücksichtigt. Für diese Kundengruppe lässt sich der Wurzeltisch in zwei möglichen Varianten anbieten: einerseits wieder als Couchtisch für die Wartebereiche oder andererseits als Tisch für Besprechungszimmer. Sie sollen vor allem den Kunden einen Wohlfühlfaktor vermitteln, aber auch auf Nachhaltigkeit hinweisen. Die Unternehmer haben die Möglichkeit ihre Corporate Social Responsibility zu stärken, indem sie die Verwendung von Upcycling Produkten als Einrichtungsgegenstände kommunizieren. Für diese Kundengruppe spielt ebenfalls, wie bei den Gastronomen, die Beratung vor Ort eine wichtige Rolle, um das perfekte Produkt für den jeweiligen Raum zu bekommen.

In dieser Geschäftsmodellvariante ist die Vermietung von Tischen für verschiedene Veranstaltungen von Unternehmen eine zusätzliche Einnahmequelle. Dadurch ist ein gewisser zur Verfügung stehender Pool an Tischen als Ressource notwendig sowie Partner, die zu den Tischen Sofas oder eine Bestuhlung ermöglichen. Dies ist mit weiteren Lagerkosten verbunden, ermöglicht aber neben den Einnahmen auch eine zusätzliche Steigerung des eigenen Bekanntheitsgrades.

9 RESÜMEE DER ARBEIT UND AUSBLICK

Das Umfeld, in das sich potentielle Gründer begeben, ist von Unsicherheiten und vielen unterschiedlichen Problemstellungen geprägt. Heutzutage reicht es nicht mehr aus, sich mit seiner Idee auseinanderzusetzen, sondern es müssen viele andere Faktoren berücksichtigt werden, um am Markt mit seinem Unternehmen erfolgreich zu werden. Gerade im Bereich der Start-Ups spielt der Entrepreneur mit seinem unternehmerischen Geist eine enorm wichtige Rolle und ist auch mittlerweile in der breiten Masse der Bevölkerung bekannt. In den letzten Jahren haben sich die Publikationen zu den Themen Geschäftsmodell und Geschäftsmodellentwicklung rasant vervielfacht. Es gibt in der Literatur verschieden aufgebaute Modelle und Varianten, wie ein Gründer oder Jemand mit einer Geschäftsidee, sich ein Geschäftsmodell erarbeiten und es Anderen auch verständlich aufzeigen kann. In der Aufarbeitung kristallisierte sich ein Modell besonders heraus, die Business Model Canvas, mit der nicht nur bestehende Unternehmen analysiert werden können, sondern sich auch besonders gut eignet, um in Workshops Geschäftsmodelle zu neuen Geschäftsideen zu erarbeiten. Sie behandelt die großen und wichtigen Punkte eines Geschäftsmodells und ermöglicht es dem Gründer das Große und Ganze zu sehen und auch zu hinterfragen.

Dennoch berücksichtigen viele Gründer einzelne Punkte aus Geschäftsmodellen nicht bzw. schenken diesen zu wenig Beachtung. Aus den, mit Fachexperten geführten, Interviews ist ersichtlich, dass vor allem Gründer mit technologiebasierten Geschäftsideen, sehr oft nur ihre Ideen verfolgen und sich wenig Gedanken um die unternehmerischen Bereiche rundherum und deren Wechselwirkungen machen. Das erarbeitete Vorgehensmodell bietet daher in Kombination mit dem Leitfragenkatalog eine Unterstützung für Gründer und Personen mit Geschäftsideen in der ersten Phase, in der das Geschäftsmodell erarbeitet wird. Es ermöglicht in diesem ersten Schritt eine strukturierte Herangehensweise und deckt die wichtigsten Fragen ab, mit denen sich ein Gründer befassen muss. Durch die Gespräche mit Unternehmer zeigte sich, dass eine einfache Darstellung eines Vorgehensmodells essentiell und unumgänglich ist, auch die Erklärung von Modellen und der daraus generierten Ergebnisse schafft für Gründer eine Basis, mit der sie an ihrem Geschäftsmodell arbeiten können.

Für das in dieser Arbeit behandelte Start-Up wird es im Folgenden extrem wichtig sein, weiter an der Basis für die Gründung zu arbeiten. Die möglichen in den Workshops entwickelten Geschäftsmodelle zeigen Richtungen auf, in die sich das spätere Unternehmen orientieren kann. Ein Faktor der nicht außer Acht gelassen werden darf, ist der Kontakt mit den (potentiellen) Kunden. Die Marktforschung zeigte ein erstes Bild der Kundengruppe, dennoch muss weiterhin mit möglichen Kunden gesprochen werden, um diese im weiteren Fortschritt nicht zu vergessen und nicht an ihnen vorbei zu arbeiten. Es wird notwendig sein den eigenen Bekanntheitsgrad weiter zu steigern und dies vor allem durch einen Onlineauftritt zu unterstützen, dies kann in erster Instanz mit einer Facebook-Seite bzw. Homepage bewerkstelligt werden, bzw. wird die Teilnahme an Designmärkten eine hilfreiche Alternative dazu bieten. Eine weitere Empfehlung, um die Gründung voranzutreiben, ist das Erwerben des Gewerbescheines für den Tischlereibetrieb, denn dieser wird für eine eigenständige Arbeit, ohne Partner die schon in diesem Umfeld tätig sind, unumgänglich sein. Auch das mittlerweile entwickelte Logo und das dafür benutzte Design, sollten durch die Anmeldung einer Marke/eines Designs geschützt werden, um sich gegenüber möglichen neuen Konkurrenten, die in den abgezielten Markt einsteigen möchten, abzusichern.

LITERATURVERZEICHNIS

Gedruckte Werke

Amit, Raphael; Zott Christoph (2001): Value Creation in E-Business, in: Strategic Management Journal Vol. 22, No. 6/7, Chicago, S. 493–520.

Alt, Rainer; Zimmermann, Hans-Dieter (2001): Introduction to Special Section – Business Models, in: EM – Electronic Markets, Vol. 11/No. 1, Universität Leipzig, Leipzig.

Baden-Fuller, Charles; Morgan, Mary S. (2010): Business Models as Models, in: Long Range Planning, 43, S. 156-171, Elsevier.

Barth, Stephanie (1995): Existenzgründer in den neuen Bundesländern: Psychologische Dimensionen und wirtschaftlicher Erfolg, 1. Auflage, Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden.

Bieger, Thomas; Reinhold, Stephan (2011): Das wertbasierte Geschäftsmodell – Ein aktualisierter Strukturierungsansatz, in: Bieger, T.; zu Knyphausen-Aufseß, D.; Krys, C. (Hrsg.): Innovative Geschäftsmodelle: Konzeptionelle Grundlagen, Gestaltungsfelder und unternehmerische Praxis, 1. Auflage, Springer, Berlin, S.12-70.

Brinkmann, Daniela (2009): Kundenbindung in jungen, innovativen Unternehmen: Der Erfolgsbeitrag loyalen Kundenverhaltens, 1. Auflage, Gabler, Wiesbaden.

Buchholz, Liane (2013): Strategisches Controlling: Grundlagen – Instrumente – Konzepte, 2. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden.

Chesbrough, Henry (2007): Business model innovation: it's not just about technology anymore, in: Strategy & Leadership, Vol. 35 (6), S. 12-17, Emerald Group.

del Marmol, Thomas; Feys, Brigitte (2015): PESTLE Analysis: Prepare the best strategies in advance, 1. Auflage, 50Minutes.com.

Dillerup, Ralf; Stoi Roman (2010): Unternehmensführung, 3. Auflage, Wahlen, München.

Egeln, Jürgen (2000): Die volkswirtschaftliche Bedeutung junger Unternehmen, in: Buttler, G.; Herrmann, H.; Scheffler, W.; Voight, K.-I. (Hrsg.): Existenzgründung Rahmenbedingungen und Strategien, 1. Auflage, Physica, Heidelberg.

Fueglistaller, Urs; Müller, Christoph; Müller, Susan; Volery, Thierry (2015): Entrepreneurship: Modelle – Umsetzung – Perspektiven Mit Fallbeispielen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz, 4. Auflage, Gabler, Wiesbaden.

Gassmann, Oliver; Frankenberger, Karolin; Csik, Michaela (2013): Geschäftsmodelle entwickeln: 55 innovative Konzepte mit dem St. Galler Business Model Navigator, 1. Auflage, Hanser, München.

Gerpott, Thorsten J. (2005): Strategisches Technologie- und Innovationsmanagement, 2. Auflage, Schäffer-Poeschel, Stuttgart.

Grimm, Reinhard; Schuller, Markus, Wilhelmer Raimund (2014): Portfoliomanagement in Unternehmen: Leitfaden für Manager und Investoren, 1. Auflage, Springer, Wiesbaden.

Herrmann, Andreas; Huber, Frank (2013). Produktmanagement: Grundlagen – Methoden – Beispiele, 3. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden.

Hinterhuber, Hans H.; Matzler, Kurt (Hrsg.) (2009): Kundenorientierte Unternehmensführung: Kundenorientierung – Kundenzufriedenheit – Kundenbindung, 6. Auflage, Gabler, Wiesbaden.

Homburg, Christian (2000): Quantitative Betriebswirtschaftslehre: Entscheidungsunterstützung durch Modelle, 3. Auflage, Gabler, Wiesbaden.

Hofer, Charles W.; Schendel, Dan (1978): Strategy Formulation: Analytical Concepts (The West Series in Business Policy and Planning), West Group.

Hölzing, Jörg A. (2007): Die Kano-Theorie der Kundenzufriedenheitsmessung, Eine theoretische und empirische Überprüfung, Dissertation, Gabler, Wiesbaden.

Johnson, Gerry; Scholes, Kevan; Whittington, Richard (2011): Strategisches Management – Eine Einführung: Analyse, Entscheidung und Umsetzung, 9. Auflage, Pearson, München.

Johnson, Mark W.; Christensen, Clayton M.; Kagermann, Henning (2008): Reinventing Your Business Model, in: Harvard Business Review, Vol. 86, No. 12, Harvard Business Publishing, Boston: S. 50-59.

Kailer, Norbert; Weiß, Gerold (2014): Gründungsmanagement kompakt: Von der Idee zum Businessplan, 5. Auflage, Linde Verlag, Wien.

Kano, Noriaki; Seraku, Nobuhiko; Takahashi, Fuimo; Tsuji, Shinichi (1984): Attractive Quality and Must Be Quality, in Quality – Journal of the Japanese Society for Quality Control, 14, 2, S. 165-186.

Kerth, Klaus; Asum, Heiko; Stick, Volker (2015): Die besten Strategietools in der Praxis: Welche Werkzeuge brauche ich wann? Wie wende ich sie an? Wo liegen die Grenzen?, 6. Auflage, Hanser, München.

Kirzner, Israel (1997): Entrepreneurial discovery and the competitive market process: An austrian approach, in: Journal of Economic Literature, 35, S. 60-85.

zu Knyphausen-Aufseß, Dodo; Meinhardt, Yves (2002). Revisiting Strategy: Ein Ansatz zur Systematisierung von Geschäftsmodellen, in: Bieger, T.; Bickhoff, N.; Caspers, R.; zu Knyphausen-Aufseß, D.; Reding, K. (Hrsg.): Zukünftige Geschäftsmodelle: Konzept und Anwendung in der Netzökonomie, 1. Auflage, Springer, Berlin Brandenburg, S. 63-89.

Kollman, Tobias (Hrsg.) (2003): E-Venture-Management: Neue Perspektiven der Unternehmensgründung in der Net Economy, 1. Auflage, Gabler, Wiesbaden.

Krupp, Alfred D. (2013): Unternehmensplanung und Kontrolle kompakt, 1. Auflage, BoD - Books on Demand, Norderstedt.

Kummer, Sebastian (Hrsg.); Grün, Oskar; Jammernege Werner (2009): Grundzüge der Beschaffung, Produktion und Logistik, 2. Auflage, Pearson, München.

Kühnapfel, Jörg (2015): Prognosen für Start-up-Unternehmen, Essentials, 1. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden.

Linder, Jane; Cantrell, Susan (2000): Changing Business Models: Surveying the Landscape, Accenture Institute for Strategic Change, Cambridge.

Magretta, Joan (2002): Why Business Models Matter, in Harvard Business Review, Vol. 80, No. 5, Harvard Business Publishing, Boston: S. 86-92.

Marx, Dominic (2014): Das Kano-Modell der Kundenzufriedenheit: Ein Modell zur Analyse von Kundenwünschen in der Praxis, 1. Auflage, Igel Verlag, Hamburg.

Misoch, Sabina (2015): Qualitative Interviews, 1. Auflage, De Gruyter Oldenbourg, Berlin/München/Boston.

Müller-Stewes, Günter; Lechner, Christoph (2005): Strategisches Management: Wie strategische Initiativen zum Wandel führen, 3. Auflage, Schäffer-Poeschel, Stuttgart.

Ofianka, Roland; Jendrosch, Anette; Teichert, Jörg (2015): Gründungsförderung in der Praxis: Interviews mit Gründerinnen und Gründern an der TU Dortmund, in: Technische Universität Dortmund (Hrsg.): Universitäre Gründungsforschung: Abläufe, Akteure, Erfolge, 1. Auflage, Waxmann, Münster.

Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves (2010): Business model generation: a handbook for visionaires, game changers and challengers, 1. Auflage, Wiley & Sons, New Jersey.

Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves; Bernarda, Gregory; Smith, Alan (2014): Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want, 1. Auflage, Wiley & Sons, New Jersey.

Porter, Michael E. (2014). Wettbewerbsvorteile (Competitive Advantage): Spitzenleistungen erreichen und behaupten, 8. Auflage, Campus Verlag, Frankfurt am Main.

Pott, Oliver; Pott, André (2015): Entrepreneurship: Unternehmensgründung, Businessplan und Finanzierung, Rechtsformen und gewerblicher Rechtsschutz, 2. Auflage, Springer, Berlin Heidelberg.

Rathnow, Peter (2014): Internationales Management: Praxiserprobte Instrumente für den General Manager, 2. Auflage, Oldenbourg, München.

Schallmo, Daniel (2013): Geschäftsmodell-Innovation: Grundlagen, bestehende Ansätze, methodisches Vorgehen und B2B-Geschäftsmodelle, Dissertation, Springer, Wiesbaden.

Schawel, Christian; Billing, Fabian (2012): Top 100 Management Tools: Das wichtigste Buch eines Managers Von ABC-Analyse bis Zielvereinbarung, 4. Auflage, Gabler, Wiesbaden.

Schramm, Dana; Carstens, Jakob (2014): Startup-Crowdfunding und Crowdfunding Ein Guide für Gründer, 1. Auflage, Gabler, Wiesbaden.

Schreyögg, Georg (1984): Unternehmensstrategie: Grundfragen einer Theorie strategischer Unternehmensführung, 1. Auflage, de Gruyter, Berlin.

Schreyögg, Georg; Koch, Jochen (2010): Grundlagen des Managements: Basiswissen für Studium und Praxis, 2. Auflage, Gabler, Wiesbaden.

Stähler, Patrick (2002): Geschäftsmodelle in der digitalen Ökonomie. Merkmale, Strategien und Auswirkungen. Electronic Commerce Band. 7, 2. Auflage, Josef Eul Verlag, Lohmar Köln.

Stummer, Christian; Günther, Markus; Köck, Anna Maria (2010): Grundzüge des Innovations- und Technologiemanagements, 3. Auflage, Facultas, Wien.

Teece, David J. (2010): Business Models, Business Strategy and Innovation, in: Long Range Planning, 43, S. 172-194.

Tokarski, Kim Oliver (2009): Ethik und Entrepreneurship: Eine theoretische sowie empirische Analyse junger Unternehmen im Rahmen einer Unternehmensethikforschung, in: Brettel, M.; Koch, L.; Kollmann, T.; Witt, P. (Hrsg.): Entrepreneurship, 1. Auflage, Gabler, Wiesbaden.

Treacy, Michael; Wiersema, Fred (1997): The Discipline of Market Leaders: Choose Your Customers, Narrow Your Focus, Dominate Your Market, 2. Auflage, Basic Books, London.

Vahs, Dietmar; Brem, Alexander (2015): Innovationsmanagement: Von der Idee zur erfolgreichen Vermarktung, 5. Auflage, Schäffer-Poeschel, Stuttgart.

Vetter, Martin (2011): Praktiken des Prototyping im Innovationsprozess von Start-up-Unternehmen, 1. Auflage, Gabler, Wiesbaden.

Vorbach, Stefan (Hrsg.) (2015): Unternehmensführung und Organisation: Grundwissen für Wirtschaftsingenieure in Studium und Praxis, 1. Auflage, UTB, Stuttgart.

Wirtz, Bernd W. (2001): Electronic Business, 2. Auflage, Gabler, Wiesbaden.

Wirtz, Bernd W. (2010): Business Model Management, Design – Instrumente – Erfolgsfaktoren von Geschäftsmodellen, 1. Auflage, Gabler, Wiesbaden.

Yeates, Donald; Wakefield, Tony (2004): Systems Analysis And Design, 2. Auflage, Financial Times Prentice Hall, Essex.

Zollenkop, Michael (2006): Geschäftsmodellinnovation, Initiierung eines systemischen Innovationsmanagements für Geschäftsmodelle auf Basis lebenszyklusorientierter Frühaufklärung, Dissertation, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden.

Online-Quellen

Business Design Tools Ltd (2017): Empathy Map, <http://www.businessdesigntools.com/portfolio-items/empathy-map/> [Stand: 08.05.2017]

Creativepool Ltd (2017): Design Trends 2017: Upcycling, <https://creativepool.com/magazine/recruitment/design-trends-2017-upcycling.12379> [Stand: 02.10.2017]

Dissauer, Heinz; Sandhoff e.U. Stammdesign (2017): Betrachtung Unternehmen Woone, <http://www.woone.at> [Stand: 05.10.2017]

Frank, Daniela (2017): Betrachtung Unternehmen VOIFLAS, <https://www.voiglas.at> [Stand: 05.10.2017]

Heinz, Martin R. e.U. (2017): Betrachtung Unternehmen Alpenmöbel – „Design trifft Geschichte“ Designerwerkstatt, <https://www.alpenmoebel.at/> [Stand: 05.10.2017]

meine möbelmanufaktur GmbH (2017): Betrachtung Unternehmen meine möbelmanufaktur, <https://www.meine-moebelmanufaktur.de> [Stand: 04.10.2017]

Meyer, Matthias (2008): Artikelserie „die strategische Marktanalyse“ – Teil 3: Methoden einer strategischen Marktanalyse, <https://www.marktforschung.de/hintergruende/fachartikel/marktforschung/artikelserie-die-strategische-marktanalyse-teil-3-methoden-einer-strategischen-marktanalyse/> [Stand: 11.05.2017]

MyWoodyBox (2017): Betrachtung Unternehmen MyWoodyBox, <https://www.mywoodybox.com> [Stand:04.10.2017]

Natural Design (2017): Betrachtung Unternehmen Natural Design, <https://naturaldesign.berlin> [Stand: 05.10.2017]

Rebendesign OG i.G. (2017): Betrachtung Unternehmen Rebendesign, <https://www.rebendesign.com> [Stand: 04.10.2017]

Rebendesign OG i.G. (2017): <https://www.facebook.com/rebendesign/> [Stand. 04.10.2017]

Recklies, Oliver (2009): Konkurrentenanalyse, <http://www.managementportal.de/Ressources/Konkurrentenanalyse.htm> [Stand: 11.05.2017]

Sk8rings (2017): Betrachtung Unternehmen Sk8rings, <https://www.facebook.com/Sk8rings/> [Stand: 05.10.2017]

Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon (2017): Marktsegment,

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/2801/marktsegment-v7.html> [Stand: 12.04.2017]

Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon (2017): Wertschöpfungskette, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/145581/wertschoepfungskette-v7.html> [Stand: 11.05.2017]

Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon (2017): Best Practise, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/122484/best-practice-v4.html> [Stand: 15.07.2017]

Statistik Austria (2007): Die Bedingungen der Unternehmensgründung, https://www.statistik.at/web_de/statistiken/wirtschaft/unternehmen_arbeitsstaetten/jungunternehmererhebung/bedingungen_der_unternehmensgruendung/index.html [Stand: 30.03.2017]

Statistik Austria (2016): Fortbestand neu gegründeter Unternehmen, http://www.statistik.at/web_de/statistiken/wirtschaft/unternehmen_arbeitsstaetten/unternehmensdemografie_ab_2015/fortbestand_neugegruendeter_unternehmen_ab_2015/index.html [Stand: 30.03.2017]

Strategizer AG (2017): The Value Proposition Canvas, <https://strategizer.com/canvas/value-proposition-canvas> [Stand: 12.04.2017]

The Discipline of Market Leaders (1997): Value Discipline Model, <http://startupowl.com/2013/11/23/apples-guiding-policy-is-3-legged/> [Stand: 15.07.2017]

Tews, Marie Jana (2017): Empathy Map: die Persona-Alternative für agile Projekte, <http://www.usabilityblog.de/2017/04/empathy-map-die-persona-alternative-fuer-agile-projekte> [Stand: 08.05.2017]

Tischlerei Reinisch (2017): Betrachtung Unternehmen Astwerk Holzschmuck, <https://www.holzschmuck-astwerk.at> [Stand: 04.10.2017]

Zukunftsinstitut GmbH (2016): Authentizität ist die neue Nachhaltigkeit, <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/umwelt/authentizitaet-ist-die-neue-nachhaltigkeit/> [Stand: 02.10.2017]

Zukunftsinstitut GmbH (2016): Megatrend Neo-Ökologie, <http://www.zukunftsinstitut.de/mtglossar/neo-oekologie-glossar/> [Stand: 07.09.2017]

Zukunftsinstitut GmbH (2016): Megatrend Individualisierung, <http://www.zukunftsinstitut.de/mtglossar/individualisierung-glossar/> [Stand: 07.09.2017]

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abb. 1: Graphischer Bezugsrahmen, Quelle: eigene Darstellung.....	4
Abb. 2: Die Schlüsselemente von Entrepreneurship, Quelle: Fueglistaller, U. et al. (2015) S. 8.	7
Abb. 3: Elemente von Geschäftsmodellen, Quelle: in Anlehnung an Knyphausen-Aufseß, D./Meinhardt, Y. (2002), S. 66.....	14
Abb. 4: Der wertbasierte Geschäftsmodellansatz, Quelle: Bieger, T./Reinhold, S. (2011), S. 33.	16
Abb. 5: Gestaltungsdimensionen des Ertragsmodells, Quelle: Bieger,T./Reinhold, S. (2011), S. 47.	18
Abb. 6: Entwicklungsansätze basierend auf dem Grad der Veränderung der Geschäftsmodellelemente und -Architektur, Quelle: Bieger,T./Reinhold, S. (2011), S. 54.....	19
Abb. 7: Elemente eines Geschäftsmodells, Quelle: Alt, R./Zimmermann, H. (2001), S. 7, (abgeändert). ..	21
Abb. 8: Quellen zur Wert Generierung, Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Amit, R./Zott, C. (2001), S. 504.....	22
Abb. 9: The Business Model Canvas, Quelle: Osterwalder, A./Pigneur, Y. (2010), S. 44.	24
Abb. 10: The Value Proposition Canvas, Quelle: Strategyzer AG, Onlinequelle, [12.04.2017].	26
Abb. 11: Partialmodelle eines integrierten Geschäftsmodells, Quelle: Wirtz, B. (2010), S. 41.	29
Abb. 12: Die fünf Phasen der Geschäftsmodellentwicklung, Quelle: in Anlehnung an Osterwalder, A./Pigneur, Y. (2010), S. 249.	33
Abb. 13: Entwicklungsmodell nach Schallmo, Quelle: in Anlehnung an Schallmo, D. (2013), S. 141.	35
Abb. 14: Optionenwürfel der Geschäftsmodellinnovation, Quelle: Zollenkop, M. (2006), S. 121.....	39
Abb. 15: Wertschöpfungskette nach Porter, Quelle: Gabler Wirtschaftslexikon, Onlinequelle, [11.05.2017].	43
Abb. 16: Elemente der Branchenstrukturanalyse, Quelle: in Anlehnung an Johnson, G. et al. (2011), S. 86.	49
Abb. 17: Felder der SWOT-Analyse, Quelle: Schawel, Ch./Billing, F. (2012), S. 251.....	51
Abb. 18: Customer Empathy Map, Quelle: Business Design Tools Ltd, Onlinequelle, [08.05.2017].	53
Abb. 19: Kano-Modell der Kundenzufriedenheit, Quelle: Hinterhuber, H./Matzler, K. (2009), S. 291, in Anlehnung an Kano, N. et al. (1984), S. 170.....	54
Abb. 20: Value Discipline Model, Quelle: The Discipline of Market Leaders, Onlinequelle [15.07.2017]..	56
Abb. 21: Vorgehensmodell zu Geschäftsmodellentwicklung, Quelle: eigene Darstellung.	68
Abb. 22: Vorgehensmodell zu Geschäftsmodellentwicklung (light Version), Quelle: eigene Darstellung. ..	69
Abb. 23: Überarbeitetes Vorgehensmodell, Quelle: eigene Darstellung.	93
Abb. 24: Geschlecht, n=118, Quelle: eigene Darstellung.....	98

Abb. 25: Alter, n=118, Quelle: eigene Darstellung.	98
Abb. 26: Höchste abgeschlossene Ausbildung, n=118, Quelle: eigene Darstellung.....	99
Abb. 27: Durchschnittliches Netto-Monatseinkommen, n=118, Quelle: eigene Darstellung.	99
Abb. 28: Kaufkriterien/wichtige Aspekte beim Möbelkauf, n=118, Quelle: eigene Darstellung.	100
Abb. 29: Jahresausgaben in Möbelhäusern, n=118, Quelle: eigene Darstellung.	100
Abb. 30: Kundeneinstellungen zum Referenzprodukt, n=118, Quelle: eigene Darstellung.....	101
Abb. 31: Zahlungsbereitschaft zum Referenzprodukt, n=118, Quelle: eigene Darstellung.....	102
Abb. 32: Zahlungsbereitschaft für Unikat, n=118, Quelle: eigene Darstellung.....	102
Abb. 33: Zahlungsbereitschaft je Altersklasse, n=118, Quelle: eigene Darstellung.	103
Abb. 34: Zahlungsbereitschaft je Bildungsgrad, n=118, Quelle: eigene Darstellung.	104
Abb. 35: Zahlungsbereitschaft je Einkommensklasse, n=118, Quelle: eigene Darstellung.	104
Abb. 36: Darstellung des Geschäftsmodells Einzelkunde, Quelle: eigene Darstellung.	114

TABELLENVERZEICHNIS

Tab. 1: Eigenschaften und Auswirkungen von Ressourcen, Quelle: in Anlehnung an Herrmann, A./Huber, F. (2013), S. 69.	44
Tab. 2: Arten von Konkurrenten, Quelle: in Anlehnung an Recklies, O. (2009), Onlinequelle, [11.05.2017].	49
Tab. 3: Bestandteile der Geschäftsmodellansätze, Quelle: eigene Darstellung.	62
Tab. 4: Auswertung Expertenmeinung zu Frage 1, Quelle: eigene Darstellung.	79
Tab. 5: Auswertung Expertenmeinung zu Frage 2, Quelle: eigene Darstellung.	80
Tab. 6: Auswertung Expertenmeinung zu Frage 3, Quelle: eigene Darstellung.	81
Tab. 7: Auswertung Expertenmeinung zu Frage 4, Quelle: eigene Darstellung.	82
Tab. 8: Auswertung Expertenmeinung zu Frage 5, Quelle: eigene Darstellung.	82
Tab. 9: Auswertung Expertenmeinung zu Frage 6, Quelle: eigene Darstellung.	83
Tab. 10: Auswertung Expertenmeinung zu Frage 7, Quelle: eigene Darstellung.	84
Tab. 11: Auswertung Expertenmeinung zu Frage 8, Quelle: eigene Darstellung.	85
Tab. 12: Auswertung Expertenmeinung zu Frage 9, Quelle: eigene Darstellung.	86
Tab. 13: Auswertung Expertenmeinung zu Frage 10, Quelle: eigene Darstellung.	86
Tab. 14: Auswertung Expertenmeinung zu Frage 11, Quelle: eigene Darstellung.	87
Tab. 15: Auswertung Expertenmeinung zu Frage 12, Quelle: eigene Darstellung.	88
Tab. 16: Auswertung Expertenmeinung zu Frage 13, Quelle: eigene Darstellung.	89
Tab. 17: Fragenumfang der Onlineumfrage, Quelle: eigene Darstellung.....	97
Tab. 18: Analyse der Unternehmen, Quelle: eigene Darstellung.	107

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

bzw.	beziehungsweise
etc.	et cetera
B2B	Business to Business; Unternehmen zu Unternehmen
B2C	Business to Consumer; Unternehmen zu Konsument
BMC	Business Modell Canvas
CSR	Corporate Social Responsibility, unternehmerische Gesellschaftsverantwortung
d. h.	das heißt
inkl.	inklusive
M&A	Mergers and Acquisitions; Fusionierung und Erwerb von Unternehmen
resp.	respektive
u. a.	unter anderem
u. ä.	und ähnliches
USP	Unique Selling Proposition, Alleinstellungsmerkmal
z. B.	zum Beispiel

ANHANGSINHALTSVERZEICHNIS

Anhang A: Transkription der Experteninterviews.	A1
Anhang B: Transkription der Unternehmergegespräche	A25
Anhang C: Auswertung der Unternehmergegespräche.	A45
Anhang D: Fragenkatalog zur Verwendung des Vorgehensmodells.....	A52
Anhang E: Fragebogen der Online-Umfrage.....	A61
Anhang F: Umfrageergebnisse der Online-Umfrage.	A67
Anhang G: Weitere entwickelte Geschäftsmodelle.	A70

ANHANG A: TRANSKRIPTION DER EXPERTENINTERVIEWS

Interview mit Bernhard Weber am 22.08.2017

12 Jahre im universitären Start-Up Umfeld tätig, 10 Jahre am Inkubator Science Park Graz (zuletzt als GF), Derzeit Aufbau eines neuen Zentrums an der KFU Graz (GF des Zentrums für Wissens und Innovationstransfer). Am Institut für Entrepreneurship zuständig Start-Ups und Spinn-Offs an der KFU zu generieren/unterstützen/forcieren

I: Interviewer

B: Befragter

I: Wo im Ablauf des Gründungsprozesses treten am häufigsten Probleme auf? Kann das überhaupt genau gesagt werden und welche Probleme sind das?

B: An jeder Stelle des Prozesses gibt es Probleme, wenn man so will. Erstes Thema ist es, wenn man es an der Zeitschiene festhält, überhaupt mal ein relevantes Thema zu identifizieren. So zu sagen eine Idee ist gleich einmal geboren, aber ob diese geschäftliche Relevanz und Potential für Wachstum hat und verteidigbar ist am Markt und eine wirkliche Relevanz hat ist das was Probleme in dem Sinne bereitet, dass die Idee sehr stark überbewertet wird und wenig hinterfragt wird. Dies ist am Start eine der ersten Hürden, dass man sich überhaupt mal überlegt, ob man etwas von Relevanz hat oder ist es einfach nur eine nette Idee, die ganz spannend klingt, was aber zu einem gewissen Grad hinterfragt werden muss. Probleme gibt es mannigfaltig auch mit Ressourcen, dass man sich schwer tut ins starten zu kommen, da man wenig Ressourcen hat, sprich Geld, Infrastruktur etc. Daher muss eine gewisse Kreativität an den Tag gelegt werden, um die ersten Schritte zu schaffen, damit erst einmal etwas am Tisch liegt, mit dem weitergearbeitet werden kann und mit dem auch vielleicht andere Menschen begeistern kann sprich ein Team zu formen, Co-Founder zu finden, wenn man es nicht vom Beginn weg, hat. Es ist sehr wichtig das Netzwerk zu nutzen. Es gibt sehr viele Möglichkeiten Netzwerke zu bauen und Netzwerke, die bestehen, zu nutzen. Die Challenge ist immer am Anfang von der Idee zu irgendwas Greifbaren zu kommen, dass für relevante Netzwerk Player interessant ist. Also Netzwerke gibt es viele, auch viel irrelevante nice-to-have Netzwerke, die die einem wirklich weiterhelfen, denen muss man plausibel etwas zeigen können, dass das Vertrauen und Verständnis da ist und dass sie sehen, dass Team hat was von Wert in der Hand und hat eine gewisse Idee und schafft es auch gewisse Umsetzungsschritte schon mal auf den Tisch zu legen.

I: Wenn man das Ganze nun auf Basis Geschäftsmodell betrachtet, sehen Sie hier auch die Ressourcen als schwierigsten Faktor?

B: Auf Basis des Geschäftsmodells ist ein wesentlicher Faktor der vielleicht bisschen übersehen wird, dass man sich versucht etwas raus zu zoomen und das Ganze bisschen strategischer zu sehen das Geschäftsmodell d.h. die Frage ist arbeite ich an der Idee so wie ich sie geboren habe weiter oder versuche ich einmal einen Schritt zurück zu gehen und zu reflektieren und zu schauen gibt es überhaupt ein Geschäftsmodell rundherum oder gibt es da etwas Größeres so zu sagen. Fokussiere ich mich auf das konkrete Problem, das ich mit meiner Idee, meinem Produkt löse oder versuche in zu überlegen kann ich einen Schritt hinaufgehen. Beispiel: Meine Idee sind Glühbirnen und ich sollte mal den Schritt zurück wagen und sagen ich erhelle für meine Kunden den Raum, ob das jetzt mit Glühbirnen oder mit sonst irgendwas gemacht wird ist im Prinzip egal, der Kunde zahlt dafür, dass es hell wird, wenn er auf einen Schalter drückt. Es gibt ja auch LED Leuchtmittel, warum soll ich dann Glühbirnen entwickeln, die vielleicht eh schon am abstrebbenden Ast sind.

Mann soll abstrahieren, nicht zurück, sondern eher hinaufgehen, was ist überhaupt von Relevanz, kann ich einen größeren Markt bedienen mit der Idee, die ich habe, kann ich in eine andere Welt eintreten, indem ich einfach überlege etwas abstrakter, was löse ich überhaupt für ein Problem und wo ist die Welt in der ich mich bewege. Das ist etwas was sehr oft nicht getan wird, weil man zu schnell und zu sehr tief, was natürlich verständlich ist, da es ein Leidenschaftsthema ist, ins Detail hineingeht.

I: Also, dass sich zu sehr mit der Idee beschäftigt wird und das rund herum vergessen wird?

B: Genau. Wichtig ist es natürlich auch sich mit Leidenschaft mit der Idee zu beschäftigen und sie mit Know-How weiter zu pushen aber man muss auch mal einen Schritt rückwärts machen, und sagen worum geht es überhaupt, was tue ich überhaupt, bin ich am richtigen Weg oder kann ich vielleicht mit dem Ansatz was ganz Größeres forcieren oder kann ich die Lösung die ich anbiete auf ein ganz anderes Level heben.

I: Finden Sie, dass Gründer Unterstützung /Beratung bei der Entwicklung ihres Geschäftsmodelles benötigen? Bzw. wird solch ein Angebot angeboten/genutzt?

B: Ich denke es ist ganz gut, wenn man mit Externen, wer auch immer, Mentoren/Beratern redet und sich da mal kritisch hinterfragen lässt bzw. vielleicht den Anstoß bekommt einmal aus dem operativen Detail Thema heraus zu gehen und zu überlegen, ein bisschen in die Zukunft zu denken, bisschen strategischer zu denken und wirklich kritisch zu hinterfragen bis hin zu sich ganz bewusst zu fragen was kann meine Idee zerstören, was ist die größte Gefahr. Damit ich mich mit dem auseinandersetzt und vielleicht kann ich durch diese Fragestellung erkennen, ich kann ja auch eine ganz eine andere Ebene kommen. Grundsätzlich besteht die Gefahr, dass ich zu schnell zu sehr eintauche und dann so tief drinnen bin, dass ich nur mehr ganz schwer einen Schritt rückwärts mache. Daher das Ganze aus der Vogelperspektive betrachten und sehen wo bin ich überhaupt positioniert auf der ganzen Welt und ist das überhaupt ein Problem von Relevanz. Ein ganz banales Thema ist immer, bearbeite ich eine zu fokussierte Nische und ich sehe das nicht oder hat es Relevanz für einen größeren Markt. Für solche Fragestellungen bringen dritte/externe Personen zumindest Impulse, es ist ganz gut diese zu bekommen, und sich die Frage stellt ob man dann einen Externen braucht oder nicht. Die bessere Frage ist jedoch von wem wird man angestoßen, das überhaupt zu tun. Im Großen und Ganzen ist vor allem die Canvas den Gründern bekannt, zwar nicht immer im Detail aber zumindest in Teilbereichen. Auch wenn sie nicht immer genau wissen wie direkt damit zu arbeiten ist. Jedes Gründerteam sollte sich ein Netzwerk schaffen, mit dem man sich regelmäßig trifft und reflektiert, wie man das nennt oder in welcher Form das organisiert ist, ist unwichtig. Es sollte jemand sein der ein gewisses Verständnis hat für das Thema aber nicht ganz tief drinnen ist und das ganze auch auf der Metaebene verstehen kann, damit man bisschen durchgerüttelt wird.

I: Welche Bereiche des Geschäftsmodells sind Ihrer Meinung nach am wichtigsten?

B: Wenn ich beim Business Modelling mit dem Business Model Canvas arbeite, ist für mich die Value Proposition das wesentlichste Thema. Das gesamte Modell ist wichtig aber man muss eine wirklich überlegte, wohl durchdachte und hinterfragte Value Proposition haben, wo man wirklich stark argumentieren kann, dass es wirklich eine Value Proposition ist und nicht nur irgendwas. Wenn man keine starke, verteidigbare Value Proposition hat, sprich, wenn man kein Problem löst für den Kunden oder keinen Nutzen stiftet dann ist alles andere irrelevant. Dann ist man in einem Bereich unterwegs, wie Procter & Gamble eine 200 Jahre alte Formulierung eines Waschmittels mit viel Marketingdruck in den Markt bringt, geht natürlich auch, aber das ist kein Start-Up Thema.

Man muss eine wirklich, wirklich hinterfragte abgeklopfte Value Proposition haben, die jeder Argumentation standhält und man immer argumentieren kann, das bringt's und es löst ein Problem und das Problem ist relevant. Oder es stiftet einen Nutzen und der Nutzen/Bedürfnis des Kunden ist wirklich stark und es ist eine Formulierung bei der man sagt es kann nicht sofort weggeschmettert werden. Das ist wirklich extrem wichtig. Dann natürlich die Kundensegmente. Und der Rest kann daraus entwickelt werden. Aber wenn man sich mit der Kommunikation und den Kanälen zum Kunden und mit Erlösen und Kosten beschäftigt und man hat eine schwachen Wert für den Kunden, eine schwache Value Proposition dann macht es keinen Sinn. Dann hat man keine Widerstandskraft gegen den Markt und ich kann nicht als Innovator in den Markt einsteigen, wenn ich keine Innovation habe und außer es gibt irgendwo eine Gruppe, die groß genug ist, die sagt: Endlich! Ich habe auf das gewartet. Endlich löst mir jemand das Problem. Oder: Super! Das ist ein Bedürfnis und ich zahle dafür oder das ist genau was ich habe wollte weil, das wollte ich einfach schon immer haben.

I: Welche Ansätze zu Geschäftsmodellentwicklung verwenden Sie / empfehlen Sie wenn Sie mit Start-Ups/Gründern arbeiten? Warum genau diese?

B: Die Basis ist bei mir in aller Regel die Canvas, wir versuchen aber gerade da etwas weiter zu gehen von der Entwicklung und uns etwas zu überlegen. Wenn es jetzt schon konkret um eine Gründung geht, ist die Canvas das Standardmodell mit dem wir arbeiten, weil es sehr einfach zu verstehen ist, sehr schnell umzusetzen ist und eine sehr gute Hilfestellung ist, dass man seine Gedanken strukturiert und erkennt ob ansatzweise etwas da ist wie ein valides Geschäftsmodell oder nicht. Das ist ein ganz pragmatischer Ansatz, es gibt natürlich hunderte andere Varianten, wie mal Geschäftsmodelle darstellen/strukturieren kann, aber das ist eine ganz gute Methode, die hat sich einfach durchgesetzt und ich brauch nur ein Blatt Papier und ein paar Post-It's und ich kann was tun. Für das Thema kreative Prozesse und Ideengenerierung gibt es natürlich viele Methoden z.B. Design Thinking, dass ich sage ich kann da ein bisschen den Horizont erweitern, das ist vielleicht etwas vorgelagert. Für mich ist der Canvas etwas, wo ich schon konkrete Ideen habe, von dem was ich mache und versuche aus dem ein Geschäftsmodell zu machen. Wenn es darum geht ich habe nur eine rudimentäre Idee oder ich merke, das hat keinen richtigen Gehalt und muss noch einmal ganz wild innovationsmäßig drüber gehen, dann muss ich natürlich gewisse

Kreativitätsmethoden verwenden oder ganz substanziell hinterfragen. Ist dann aber Geschmacksfrage wie man das macht, damit man zu denken anfängt bzw. zu kreieren. Wenn es dann um Gründung geht kann man mit dem Canvas ganz gut arbeiten und daraus dann wieder einen ganz guten Business Plan ableiten und auch vom Verständnis her und vom Überblick her ganz praktisch ist.

I: Das heißt die Canvas ist die Basis. Wie arbeiten Sie dann weiter?

B: Das Canvas ist mal die Ausgangsbasis und etwas woran man immer weiterarbeiten kann. Letztendlich hilft es dann auch bzw. ganz formal gesehen braucht man einen Businessplan, wenn man an externe Partner herangehen will. Man wird keine Finanzierung nur auf Basis von einem Canvas bekommen, das funktioniert nicht. Es tut ganz gut, wenn man Dinge mal niederschreibt und das schwarz auf weiß sieht und sich Formulierungen überlegen muss, weil man dann darauf kommt, dass die rudimentären Gedanken nicht so werthaltig sind, wenn man merkt das funktioniert im Geschriebenen nicht bzw. es zu wenig Substanz hat. Natürlich ist der Businessplan kein Allheilmittel, aber es ist aber ganz wichtig, dass man das tut, dass man sich strukturiert über alle Themen, die man im Unternehmen dann hat sich Gedanken macht.

I: Wenn man sich nun den gesamten Prozess der Entwicklung ansieht, verwenden Sie da einen einheitlichen Prozess oder Darstellung? Wie sieht der Prozess aus den Sie mit den Gründern abarbeiten?

B: Ich habe dazu keine ganz standardisierte Vorgehensweise. Grundsätzlich hängt es davon ab in welchen Reifegrad Projekte vorbeikommen, was zu tun ist, ob man wirklich Basics klären muss oder ob schon konkret etwas vorhanden ist, ob ein konkreter Plan da ist z.B. bis Oktober will man bei der FFG eine Basisförderung beantragen um den Prototypen zu entwickeln. Oder ob man sagt möglicherweise wollen wir das machen, wissen aber noch nicht genau daher die Frage sich einfach mal zusammensetzen und darüber zu reden oder ein Canvas erstellen bzw. unterstützen beim Businessplan. Auch einzelne Fragestellungen werden behandelt wie Finanzierungsthemen, wie kommt man dort hin. Ich bin eher so unterwegs, dass es dann situationsbezogen anwende. Es hat natürlich alles einen natürlichen Prozess, wenn man so will kann man im Nachhinein einen Prozess darüberschreiben. Zu Beginn hat man ganz rudimentär die Idee, man fängt an sich damit zu beschäftigen und erkennt das hat Substanz und geht Richtung Geschäftsmodell, man kommt drauf es macht wirklich Sinn und versucht daraus einen Businessplan zu entwickeln, oder parallel dazu schon erste prototypische Entwicklungen zu machen. Das heißt der Reifegrad entwickelt sich entlang einer sich natürlich ergebenden Prozesskette.

I: Also kann man nicht von Anfang an einsteigen, sondern kann innerhalb des ganzen Prozesses dazwischen einsteigen, je nachdem wie der Stand ist?

B: Die Pipeline ist meiner Meinung nach ganz schwer standardisierbar und man muss als Support Organisation einfach offen sein und sagen, wenn ihr ein Thema habt dann kommt vorbei und nicht sagen du darfst nur kommen, wenn du maximal an dem Status bist oder mindestens soweit bist, weil dann, das ist zumindest mein Zugang zu diesem Thema, kann man die Einstiegshürde, um miteinander ins Gespräch zukommen, möglichst niedrig setzen und dann entscheiden was Sinn macht. Vielleicht gibt es jemand anderen der besser unterstützen kann und dann hin verweist aber einfach den Erstkontakt möglichst offen und niederschwellig gestaltet. Weil wenn ich sage ich rede nur mit dir wenn du schon ein Geschäftsmodell hast, dann ist schon die Frage was versteht jeder unter dem Begriff. Der eine sagt nein da bin ich schon zu weit oder der anderen ist noch nicht so weit. Also diese Begriffsdefinitionen sind ja nicht ganz geklärt bzw. versteht nicht jeder das gleiche darunter. Mit so einer Kategorisierung würde man wahrscheinlich viele gute Projekte ausschließen, wo es Sinn machen würde einmal darauf zu schauen.

I: Was ist Ihr erster Eindruck des Modelles? Was fällt Ihnen positiv bzw. negativ auf?

B: Die einzelnen Unterpunkte machen einen Sinn. Die Fragestellung ist für mich immer, da bin ich eher der Meinung, dass man solche Dinge nicht ganz so sequenziell abarbeiten kann. D.h. das ist dann eher, wenn ich es graphisch darstelle, so etwas wie ein Netzwerk, das nicht so stringent in eine Richtung geht, weil erstens die Frage ist bzw. ich glaube nicht, dass man einen Gründungsprozess oder Innovationsprozess von einem Gründer, einer Gründerin oder Team so einordnen kann und sagen kann wir stehen jetzt genau da und wir gehen den Weg durch sondern, es wird viele Schleifen, Rückverweise usw. geben. D.h. es ist etwas, optisch wahrscheinlich chaotischer, als es das jetzt ist und wenn man sagt man geht in Richtung Start-Up, etwas was ein skalierbares Business ist, mit sehr viel Risiko noch verbunden, was vielleicht noch gar kein Business ist, d.h. keine Gründung erfolgt ist, dann steht wahrscheinlich am Anfang die Ideen und man weiß noch gar nicht was ist der Markt/Kunde. Man hat eine super spannende Idee, wo man dahin arbeitet und noch nicht so richtig weiß in welche Richtung es geht, aber man spürt, dass es Gehalt hat. Der

zentrale Punkt ist, dass ich glaube, dass es nicht so sequenziell ablaufen kann. Es muss sicher irgendeine Art von Schleifen/Zyklen oder wiederholenden Dingen geben. Es ergeben sich oft Dinge, wenn man z.B. über die Value Proposition nachdenkt und dann auch auf andere Dinge kommt, die manches in Frage stellen was man vorher gemacht hat bzw. das Unternehmen/Projekt in eine ganz andere Richtung wandern lassen. Ob ich in dem Bereich, wenn ich noch kein Geschäftsmodell habe überhaupt schon über Positionierung nachdenken kann weiß ich nicht. Es ist aber dynamischer als es diese lineare/sequenzielle Prozesslogik darstellt, wie wohl die einzelnen Punkte alle irgendwo vorkommen und wichtig sind. Manchmal ist es meiner Erfahrung nach schwierig standardisierte Methoden über etwas darüber zu legen, daher ist die Frage wie komme ich zu einer Value Proposition, habe ich da eine standardisierte Methode oder wie tue ich das. Es hilft natürlich, wenn man eine Methodik heranzieht um den Prozess in den Fluss zu bekommen aber oft auch von der Art der Personen oder Personenkonstellation ist es oft nicht ganz einfach zu sagen wir machen Methodik A um zu unserer Value Proposition zu kommen, d.h. nun Punkt 1,2,3,4 abzuarbeiten und das so zu machen. Vielleicht ist es einfach nur zu reden mit verschiedenen Leuten und denken darüber nach, wie auch immer. Das mit den Methodiken kann hilfreich sein, damit man Labels auf etwas kriegt und dem Ganzen etwas Struktur zu geben, aber es ist nicht immer möglich und auch nicht immer sinnvoll.

I: Finden Sie das Modell, mit seinen Unterpunkten, geeignet, dass Gründer damit Ihr Geschäftsmodell erarbeiten? Was würden Sie anders machen/aufbauen?

B: Für Start-Up Teams ist es wichtig, dass sie eine Art von Struktur haben, dass man sichergeht, dass sie über manche Themen nachdenken oder darauf hingewiesen werden darüber nachzudenken. Wichtig ist, dass sie über die Branche oder wie die Welt in der sie sich bewegen nachdenken, ob das jetzt mit diesen Methoden gemacht wird oder wie auch immer ist nebensächlich. Wenn die Methode dazu führt, dass ich darüber nachdenke und nicht vollkommen, was sehr oft passiert, naiv und blind irgendwo reingehe und nicht sehe, dass die Dinge, an denen ich arbeite, schon zehnmals gelöst sind und davon achtmal weitausbesser als ich das überlege oder, dass es quasi keine Relevanz hat, dann hilft so eine Methode. Weil sie einen zwingt, wenn irgendwo am Zettel steht du musst jetzt über dieses Thema nachdenken oder irgendjemand sagt dir das, der auch so zusagen die Kompetenz hat, dir das zu sagen, du musst jetzt über deine Branche nachdenken, dann ist das auch wichtig. Insofern sind die einzelnen Themen alle wichtig, weil gerade beim Mitbewerber sehr oft das Thema aufkommt „ich bin der einzige der das kann, deswegen habe ich keinen Mitbewerber“, also das ist vollkommener Humbug und solche Methodiken und Prozesse helfen dann vielleicht, dass ich gezwungen werde darüber nachzudenken. Hilfreich ist es, wenn man in irgendeiner Art von Struktur/Programm/Inkubationsprozess etwas bekommt und dadurch gezwungen ist, sich mit den Themen auseinander zu setzen.

Was mir nicht ganz klar ist, ist das Thema Unternehmen, was dahintersteht. Wenn ich davon ausgehe, ich entwickle ein Start-Up, dann gibt es defakto noch kein Unternehmen und ich kann nicht darüber nachdenken was gibt es im Unternehmen, was habe ich für Stärken/Schwächen. Ich muss darüber nachdenken was brauche ich alles um das Thema erfolgreich zu machen d.h. ich bin vielleicht zu zweit und wir starten mit einem super Thema in einen super Markt ein Start-Up, dann kann ich nicht sagen wir haben genau dies und jenes und mit dem können wir arbeiten, sondern ich muss sagen was brauchen wir um das Ding zum Fliegen zu bekommen. Eine Bestandsanalyse, so verstehe ich diesen Punkt, kann es defakto nicht geben, weil es kein Unternehmen gibt. Ich muss darüber nachdenken, welche optimalen Rahmenbedingungen muss ich schaffen, wen brauche ich dazu, welche Kompetenzen brauche ich, ich brauche die besten Leute in dem und dem Bereich und das Unternehmen muss in dieser Phase so aufgebaut sein typischerweise, oder das würde hilfreich sein. Dann muss ich überlegen wie komme ich zu den Ressourcen, dass alles zusammen greift und das Unternehmen wird sich auch ändern. In der Start-Up Phase wird es anders aussehen als in der Growth-Phase, es werden auch andere Menschen gebraucht. D.h. wenn ich so einen Punkt drinnen habe, muss er zukunftsorientiert sein und nicht bestandsanalytisch, insofern wird er auch etwas später kommen. Wenn man genau weiß was man macht, in welchen Markt man eintritt, es gibt eine Roadmap wie man dorthin kommt (technologisch als auch markttechnisch), benötigte Kompetenzen sind vorhanden, was wird benötigt und wie muss, dass Unternehmen die nächsten zwei Jahre aufgestellt sein, dass das Start-Up die erste Finanzierungsrunde besteht und dann muss man sich Gedanken machen wie man in den nächsten drei Jahren, in der Wachstumsphase, aufgestellt sein muss etc.

I: Worauf sollte im Modell bei Erarbeitung vermehrt Wert gelegt werden? Ist für Sie der Praxisbezug durch das Modell gegeben?

B: Mein Zugang wäre da etwas pragmatischer und ich würde da etwas Methodik rausnehmen bzw. die in einem Koffern mitführen und wenn ich sie brauche bei Bedarf rausnehmen und mich eher auf die Punkte/Steps konzentrieren und sagen wir müssen uns überlegen wie positionieren wir uns im Ganzen und

dann wie mache ich das, mit welchen Methoden. Wie gesagt Methoden sich wichtig und hilfreich, es passiert aber oft, dass die Leute sich zu sehr auf die Methode konzentrieren und zu wenig auf das was sie überhaupt machen sollen. D.h. da muss man sehr variabel und flexibel agieren und auf die Situation, die Bedürfnisse und auf die Umgebung abstellen und womit kann ich in der Konstellation, mit den Menschen in der Situation arbeiten. Meiner persönlichen Meinung nach funktioniert es nicht zu sagen wir arbeiten nach Methode A und das ist es. Ich muss wissen, was sind die Themen wo es brennt, was muss ich lösen und dann kann ich mir überlegen, gibt es dazu Methoden die mir jetzt helfen. Man muss sich erfahrene Leute holen, mit denen man reden kann oder gibt es ein Vorgehensmodell und man hält einen Workshop und es kann dabei etwas Gutes dabei rauskommen.

Typischerweise soll in diesem Prozess auch ganz stark das wirkliche Tun drinnen sein, d.h. dass man schon an einem Produkt arbeitet, es kann nicht abgetrennt sein. Man kann nicht sagen erst das Geschäftsmodell erarbeiten und dann beginnen es umzusetzen. Wahrscheinlich starten man ja schon damit einen Prototyp etc. zu programmieren/ zu erstellen, weil man eine Klasse Idee hat und zu probieren beginnt. D.h. es ist ein sehr ineinandergreifender Prozess, wo man dann vielleicht Ansätze verwerfen muss und wieder neu anfangen muss aber es wird nicht so sein, dass ich mir zuerst am Papier alles überlege, dann habe ich eine Canvas und dann fangt man erst an zu entwickeln, das wird so nicht sein. Es ist alles möglich, doch erst am Papier überlegen, alles durchrechnen und dann erst entwickeln ist eher der seltene Ansatz. Normalerweise gibt es einen der für ein Thema brennt und schon irgendetwas entwickelt hat (Prototyp etc.) und das ist der Ausgangspunkt, d.h. es ist schon etwas Konkretes da und dann beginnt man um das herum die Ideen zu spinnen, typischerweise ist schon etwas vorhanden.

Es ist sehr oft auch der Fall, dass ein relativ konkretes Konzept von Produkt/Dienstleistung vorhanden ist aber es wurde noch nichts gemacht, weil Ressourcen nicht vorhanden sind, aber am Beginn steht in aller Regel eine produktorientierte Idee, wo rudimentär vorhanden, dass sie am Markt erfolgreich ist. Der Zugang über die Produktentwicklung und die Idee stehen meistens am Anfang.

I: Ist der Fragenkatalog/Leitfaden essentiell als Ergänzung/Unterstützung für die Arbeit mit dem Modell?

B: Wenn es um eine Unterstützung für Start-Ups/Gründer geht ist immer besser je konkreter desto besser. Wenn konkret Fragestellungen angeführt sind, dann hilft das, dass man darüber nachdenkt. Unter der Prozessdarstellung können sich die wenigsten irgendwas vorstellen, man versteht schon intellektuell was das bedeuten könnte, aber was man dann tut versteht man nicht. Wenn es runter dekliniert wird auf ganz konkrete Fragen, in diesem Fall, hilft es natürlich, dass man sich an etwas festhalten/orientieren kann. Viele Gründer fragen auch nach Fragenkatalogen zum Businessplan oder nach Checklisten. Damit kann man beginnen etwas zu tun, man muss aber schauen, dass man vermittelt, dass es ein Framework ist, welches man nutzen kann aber an welches man sich nicht sklavisch halten muss. Aber es hilft, wenn da ganz konkrete Dinge oben stehen. Z.B. wie wird der Kunde das Produkt bezahlen oder wie wird das Produkt zum Kunden geliefert. Das hilft dabei zu erkennen, an was noch nicht gedacht wurde oder, wenn der Zahlungsprozess 2€ vom Erlös ausmacht wird ein Produkt mit 3,5€ nicht funktionieren, wenn mein Zahlungsvorgang so viel kostet. Konkreten Fragen sind nützlich um zu hinterfragen, wenn die kreative Vorarbeit schon geleistet wurde. Die Fragestellungen sind ganz gut, damit das Modell mit Leben erweckt wird. Ich muss dazu sagen, nicht alles passt für jede Situation aber es hilft, wenn man etwas wirklich konkretisiert. Ein weiterer Punkt der Wichtig ist, dass man von diesen Termini wegkommt, die man sehr oft sieht, wo dann ein Fachbegriff steht, der etwas hohl ist, und die Sachen ganz konkret benennt was es ist in realer Sprache. Das hilft irrsinnig, weil sonst entsteht so Thema, dass man sich Fachbegriffe an den Kopf wirft und keiner weiß genau, was eigentlich gemeint ist. Was heißt der verwendete Begriff wirklich, was bedeutet es genau, damit jeder der noch nie mit dem Begriff etwas zu tun hatte es auch versteht. Da beschleunigt das Ganze enorm und man redet über die Dinge die relevant sind.

Interview mit Sabine Ilger am 24.08.2017

20 Jahre Berufserfahrung, ca. 16 Jahre in Verantwortungsfunktionen tätig, stark auf öffentlichen Bereich konzentriert

Studium Volkswirtschaft anschließend Projektmanagerin bei Steweag und FH Joanneum. Wirtschaftskammer Steiermark (Internationalisierungszentrum), Unternehmensberatung Fattinger (Start-Up Betreuung), mittlerweile selbständig als Unternehmensberaterin tätig

I: Interviewer

B: Befragte

I: Wenn man sich einen Gründungsprozess anschaut, wo sehen Sie die größten Schwierigkeiten für einen Gründer, wenn man sich selbständig machen will?

B: Das kann man so über einen Kamm nicht scheren, das hängt stark von der Branche ab. Bin ich in der Unternehmensberatung z.B. brauche ich ein sehr gutes Netzwerk. Alle formalen Dinge, was man viel auch in der Zeitung liest, dass es so schwierig sei ein Unternehmen zu gründen, das glaube ich nicht. Alles was an Administration nötig ist, was der formale Prozess ist, von der Anmeldung bei der Kammer bis zur Gewerbeordnung, sehe ich nicht als Problem. Wer das nicht schafft ist zum Unternehmer ohnehin nicht geeignet. Also diese Dinge sehe ich nicht als Hürde.

Sehr wohl aber dann branchenabhängige Dinge, wie eben z.B. in der Unternehmensberatung das Netzwerk sehr wichtig ist, da brauche ich eine gewisse Erfahrung, Seniorität mit der ich das verkaufen kann, da bin ich sehr stark die Person selbst.

Ein anderes Beispiel, das ich selbst erlebt habe, in der technischen Entwicklung und Entwicklung im Life-Science-Bereich, wo ich dann Entwicklungszeiten eines Produkts von sieben Jahren teilweise habe, wo wirklich die technische Idee dahinter steht, da gibt es ganz andere Rahmenbedingungen. Da ist natürlich auch das Netzwerk wichtig, aber da brauche ich einen langen Atem, schnell Finanziere, also da muss ich auf dieser Seite relativ rasch schauen "Was könnte das in der Finanzplanung heißen? Wie komme ich über diese Forschungs- und Entwicklungsphase hinaus? Wie komme ich in ein Seed-Verfahren? Wie in ein Pre-Seed-Verfahren? Wie in ein Förderverfahren?", also da habe ich andere Themenstellungen, sehr stark technikgetrieben.

Ich würde sagen, die Hürden sind je nach Branchen völlig unterschiedlich.

I: Wenn man das von der Branche herausnimmt, eine Idee überhaupt umzusetzen, sehen Sie da ein Problem damit, dass man sagt "Ok, ich hab da eine Idee die für mich persönlich Potenzial hätte, aber, dass ich das wirklich so ins Umsetzen bekomme"?

B: Ich glaube der erste Schritt, der schon viel bringt, ist die unternehmerische Persönlichkeit an sich. Das bedeutet ich muss mich was trauen, ich muss bereit sein, ein Risiko einzugehen und es ist sicherlich in der Anfangsphase oft eine Versuch-Irrtumsgeschichte. Ich glaube nicht, dass ich hergehen kann und sage, ich habe eine Idee und mach einen Businessplan und der geht dann auch so auf wie ich ihn geplant habe. Das entspricht nicht dem woran ich glaube und was ich in der Praxis gelernt habe.

I: Wenn man das ganze in Richtung Geschäftsmodell bringt, also, wenn man die ersten Hürden schon gemeistert hat, glauben Sie, dass den Gründern oder potenziellen Unternehmern dieses Angebot an Beratung für Geschäftsmodellen sehr hilfreich ist? Oder dass allgemein diese Thematik oft vergessen wird vom Gründer, dass der zu tief in seiner Idee verankert ist?

B: Naja also das was ich gesehen habe, mit der Canvas zu arbeiten oder das mal so aufzubereiten, also grundsätzlich wissen das heutzutage schon sehr viele junge Leute. Also dieses Knowhow ist eigentlich da. Ich würde aber sagen was da eher fehlt ist, "Was heißt da jeder Punkt in diesem Canvas-Modell in der Praxis? Was heißt es einen USP wirklich zu entwickeln? Ist das jetzt etwas wo ich meine Kärtchen quasi auf der Wand hinsetze?" Das sind zwar erste gute Ideen, was aber ratsam ist relativ rasch zu tun, sich potenzielle Kunden zu suchen oder potenziell Interessierte (Kunden wäre noch zu früh) und einfach mal abzufragen was mein Gegenüber bzw. die Zielgruppe die ich im Kopf habe, dazu überhaupt sagt. Damit man sieht, "Ist da ein Marktpotenzial überhaupt vorhanden?"

Das nicht nur anhand von Studien und Analysen. Ich habe das selbst bei meinem Modell gemacht. Das bieten Unternehmensberater auch an, das hat auch alles einen Sinn und einen Wert. Ich habe aber oft die Erfahrung gemacht, dass das auf so einer "Megaebene" stattfindet.

Das spannendste was mir jemand mal gesagt hat war eine Membranlösung für eine Wasseraufbereitung, der dann recherchiert hat, wie viel Potenzial es an der nordafrikanischen Küste gäbe oder wie viel Potenzial es an irgendwelchen Küsten gäbe. Das ist schön und gut und auch klar, dass die Menschen dort sowas brauchen, aber das hilft mir noch nicht weiter, weil ich muss auch wissen wie ich dort ein Projekt dann umsetzen kann. "Wie stell ich mir das vor? Baue ich diese Anlage selbst? Habe ich Lizenznehmer?" Da sind wir dann schon in den Fragestellungen von Canvas. Da habe ich dann oft gemerkt, also wenn es im technischen Bereich war, dass man nicht firm ist, und vor allem Techniker nicht firm sind, das dann auch in eine Kostensprache umzusetzen und das ist etwas was ganz wesentlich und wichtig ist.

I: Das heißt also, gerade ein Techniker ist auf sein Produkt fokussiert, weiß er hat Potenzial aber der Schritt das ganze wirtschaftlich zu betrachten ist dann für ihn schwieriger?

B: Genau. Ist dieses Geschäftsmodell überhaupt skalierbar ist dann eine der wesentlichsten Fragen. Unternehmensberatungsleistung, so wie in meinem Fall, da müsste ich schon wirklich ein sehr gutes Produkt entwickeln, wo ich sage das kann ich skalieren und da habe ich dann ein Unternehmen mit 500 Leuten. Ich sollte als Start-Up schon eine Idee haben wohin die Reise mal gehen soll, was wirklich möglich wäre, wenn ich diese Innovation oder dieses Geschäftsmodell wirklich in den Markt bringe.

I: Wenn man ein Geschäftsmodell in den Einzelteilen betrachtet, welcher Teil ist Ihrer Erfahrung nach besonders wichtig? Worauf sollte man einen stärkeren Fokus legen?

B: Ich glaube das ist kein Geheimnis, aber die Value Proposition ist sicherlich eine der wesentlichsten Elemente. Damit ich im ersten Schritt schon mal weiß, "Was ist der Mehrwert für den Kunden? Warum sollte er sich das kaufen und kann er sich das auch leisten? Wer könnte Interesse daran haben?" und im zweiten Schritt dann auch zu schauen "Was heißt das, wenn ich das Geschäftsmodell auch umsetzen möchte? Wie kann ich das finanzieren?"

Schritt eins ist also "Wer sind meine Kunden"? Schritt zwei ist "Wie kann ich das finanzieren?"

I: Aber trotzdem auch überlegen, wie ich den eigenen Erlös generieren kann? Spielt das bei Ihnen mit Finanzierung gemein oder spielt dazu? Also einerseits woher bekomme ich das Geld von der Finanzierungsseite, also von den Partnern/Venture-Capital oder wie kann ich es zurückbekommen?

B: Ich werde nie ein Venture-Capital bekommen, wenn ich die Erlössituation nicht darstellen kann. Das heißt wenn der nicht irgendwann eine Rendite sieht werde ich das nicht bekommen. In welchem Zeitraum eine Rendite ersichtlich ist, ist wiederum sehr branchenabhängig.

Was mir aufgrund dieser Frage einfällt, was ich mehrmals gemacht habe, was sehr interessant ist, was Jungunternehmer können müssen, ist sich präsentieren zu können. Eine Präsentation zu machen um das ganze auch richtig darzustellen. Griffig in 20 bis 30 Folien. Gerade in solchen Bereichen hat ein Externer oder ein Unternehmensberater sehr gute Möglichkeiten zu unterstützen, weil es immer schwer ist, wenn man "im eigenen Saft ist". Ich selber bin auch immer sehr dankbar, wenn ich Leute habe die mich auf gewisse Dinge aufmerksam machen, an die ich selber nicht gedacht habe. Auch das gehört zum Geschäft eines Star-Ups.

I: Also, dass ein Unternehmensberater hier auch unterstützt bei Präsentationen, wie man das ganze aufbereitet und das ganze für weitere Kapitalgeber verwenden kann oder wie?

B: Eines der spannendsten Projekte war für mich Life-Science als wir "early bird", für ein berliner Unternehmen, einen berliner Investor eine Unternehmenspräsentation erstellt haben. Die haben es dann z.B. nicht geschafft eine Finanzierung zu bekommen, weil sie es nicht geschafft haben, glaubhaft darzustellen wie sie ihr Produkt schützen wollen. Also was wirklich die Patentlösung ist und wie die hohen Entwicklungskosten und das Produkt zukünftig am Markt abgesichert werden können. Das war eine hochinteressante Technologie, Reinraumtechnik in Krankenhäusern, ein völlig neuer Ansatz. Aber genau der Punkt hat dem Investor gefehlt. Das heißt, der schaut genau wie mit dem Produkt Geld verdient werden kann und wie das entsprechend abgesichert werden kann, dass auch eine entsprechende Rendite dabei herauskommt.

I: Wenn man einen Ansatz von einer Geschäftsmodellentwicklung betrachtet, Canvas z.B., ist das eine der gängigsten Modelle?

B: Es gibt auch andere Ansätze, aber in Wahrheit sind eigentlich die neuen Faktoren im Wesentlichen, wenn man sich Stähler anschaut, da kommt Unternehmenskultur und solche Dinge dazu, da würde ich sagen das ist auch ein Punkt aber für ein Start-Up nicht unbedingt wesentlich. Das muss man natürlich auch irgendwann können, man muss Leadership können, man muss Leute führen können, man muss eine Organisation entwickeln können, aber ich würde sagen das ist nicht das erste Thema des Start-Ups.

Als Start-Up ist es wichtiger einfach mal zu schauen womit ich Geld verdienen könnte und das auch möglichst schnell auszuprobieren an potenziellen Kunden. Das ist immer der Tipp, "grau ist alles Theorie und schön ist jedes Papier und jedes 30-seitige Konzept" aber indem man einfach verschiedenste Leute darauf anspricht und dass man es diskutiert mit Kunden ist ganz wichtig. Es muss keine hochwissenschaftliche Interviewarbeit sein, sondern einfach abzuklopfen interessiert sich jemand dafür.

Ich habe ein anderes Beispiel gesehen. Das war auch ein Start-Up-Unternehmen, die haben ein perfektes Konzept entwickelt, die haben eine Feasibilitystudy vom Feinsten gemacht. Auch für dieses technische Produkt war alles da und alles nach Lehrbuch ausgearbeitet und trotz allem wurden die Kunden zu wenig berücksichtigt. Man musste das Start-Up nach zwei Jahren schließen, weil es einfach nicht möglich war, Finanziere zu finden, da niemand überzeugt werden konnte, dass diese Lösung auch wirklich für Kunden interessant ist. Man hat sich Potenzial ausgerechnet, es ging um flexible Raumteilung. Man ist von Jungfamilien ausgegangen, die aufgrund der Kindersituation besondere Anforderungen in der Wohnung haben und diese Wohnung auch wieder mal zurückbauen möchte, und wie dann die technische Machbarkeit investiert war, das war gar nicht so wenig Geld, ist man drauf gekommen im Gespräch mit den Bauträgern, dass es in dem Bauprozess diese Anforderungen die ich brauche, dass man das nicht

unterkriegt. Weil z.B. das Bauprojektmanagement nicht so aufgebaut ist, dass man diese Voraussetzungen schafft.

Man hätte also mit Baurägern vorab reden müssen, den vielleicht als "Kunden" betrachten. Dieser Zwischenschritt wurde übersehen.

I: Kennen Sie allgemeine Darstellungen, dass man sagt es gibt Vorgehensmodelle oder arbeiten Sie selber mit einem in Ihrer Beratungstätigkeit, wenn Sie mit einem Gründer das Modell angehen?

B: Ich würde sagen, aus meiner Erfahrung erarbeitet man selten das gesamte Geschäftsmodell so wie sie es in der Kette haben als Unternehmensberater. Wenn sind das eher immer Punkte daraus um Klarheit zu schaffen. Natürlich schaue ich nach Canvas jedes Geschäftsmodell an, die Konzepte kommen meistens auch genau aus diesem, ich schau dann eher ob das für mich realistisch ist, was da unter jedem Punkt enthalten ist, ich schau auch die Finanzplanung genau an. Ich kann auch dabei helfen eine integrierte Planung zu erstellen, z.B. G&V Liquiditätsplan und schon einen Bilanzplan erstellen, wo man dann wirklich sehen kann wie die Finanzplanung ausschauen könnte. Es sind punktuelle Unterstützungen. Oder bei der Fragestellung wie man vor einem Investor präsentiert, da klopft man das Geschäftsmodell dann ab nach diesen Punkten. Ich habe da auch keine spezielle Liste entwickelt, sondern es ist eher das logische Denken, dass das ein Blick von außen ist, dass man ein Gespür auf die Branche hin entwickelt. Man lernt da mit der Zeit worauf man schauen muss und worauf ein Jungunternehmer achten muss. Es ist also mehr Erfahrung, als Prozessarbeit.

I: Wenn man sich mein Modell anschaut, wie ist Ihr erster Eindruck? Positive als auch negative Aspekte, im Bezug auf Vollständigkeit, Darstellung, Übersichtlichkeit etc. Wie würden Sie das einordnen?

B: Was ich sehr gut finde, dass Sie an dritter Stelle das Netzwerk haben. "Marktkunde", da gebe ich Ihnen recht, das ist immer eins der ersten Dinge. Ich halte es für extrem wichtig, zu Beginn schon zu reflektieren mit potenziellen Interessenten. Das muss auch gar keine groß angelegte Marktforschung sein, das kann einfaches Diskutieren mit verschiedensten Leuten sein, ich halte das für extrem wichtig. Da auch wirklich gleich in die Breite zu gehen, auch wenn das keine 100 % fertige ausgereifte Geschäftsidee ist.

Allgemein halte ich es für sehr gut, gerade mit Porters Five oder Six Forces arbeite ich gerne, weil man relativ schnell erkennt was man zu erwarten hat. Alle diese grundsätzlichen Dinge sich im Kopf zurecht zu rücken halte ich für extrem gut.

Für mich ist die SWOT-Analyse immer eine klassische Strategieentwicklung. Nach meinem Verständnis bzw. so wie ich es verwende. Deshalb kann ich nicht ganz verstehen wieso sie diesen Schritt an dieser Stelle gewählt haben.

Zum Schritt Betrachtung der klassischen Vertriebskanäle, muss ich sagen, dass das auch ein ganz wesentlicher Teil ist. Die Vertriebsstruktur kann nämlich relativ aufwendig werden, was ich selbst auch schon gesehen habe, dass Vertriebsstrukturen völlig unterschätzt werden. Was es dann wirklich heißt, hängt natürlich auch stark davon ab, dass ich mein Geschäftsmodell auch wirklich sehr gut kenne.

Generell muss ich sagen, dass es sehr schwer ist dies Schritt für Schritt abhandeln zu können. Man macht immer wieder aufgrund einzelner Erkenntnissen, in den einzelnen Paketen, das hat immer wieder Auswirkungen. Das ist für mich nicht immer unbedingt ein Pfeil in eine Richtung, sondern immer ein Pfeil in beide Richtungen. Die SWOT-Analyse ist dann wirklich die Strategie, da schaue ich mir dann schon an, was sind meine eigenen Stärken und Schwächen und was sind die am Markt. Die Marktsicht, und da finde ich muss man seine "Hausaufgaben gemacht haben" damit man das machen kann. Das heißt ich muss alle anderen Faktoren schon kennen. Also wenn ich es in der Abfolge mache, würde ich nach meinem Gespür die SWOT-Analyse oder diese Strategieentwicklung als letzten Schritt wählen. Weil da muss ich ja schon wissen wo ich mit meinen Kosten stehe, oder wie meine Vertriebskanäle ausschauen und ob ich da besondere Stärken entwickeln kann. Für mich wäre es der logischere Schritt sie am Ende einzureihen.

I: Wäre im großen und ganzen das Modell geeignet, dass man mit einem Gründer sein Geschäftsmodell von Grund auf entwickelt?

B: Also ohne alle Fragestellungen im Detail angesehen zu haben, aber da haben Sie mit Sicherheit sehr viel Recherche betrieben, würde ich sagen auf jeden Fall, ja.

Was ich absolut empfehlen kann, meiner Erfahrung nach, dass ich alles was ich am Papier habe, alles was ich mir gedacht habe, dass ich das wirklich in eine sehr gute Finanzplanung einfließen lasse. Weil wenn ich die machen muss, eine Planung auf 5 Jahre und dort mal 6 bis 7 Szenarien entwickle, "Was passiert mit Faktor? oder was passiert, wenn die Finanzierung ein halbes Jahr später kommt? Was passiert, wenn sich der erste Auftrag ein halbes Jahr verzögert? Etc." All diese Dinge muss ich in meinem Kopf haben,

wenn ich eine Finanzplanung mache. Da empfehle ich, und das sollte sich jeder Gründer aneignen, dass er selbst eine integrierte Planung erstellt. Das ist für viele ein unglaublicher "Dschungel".

I: Also, dass man hierzu eine Hilfestellung gibt?

B: Also die Gründer habe ich im Rahmen meiner Betreuung dazu gebracht, dass sie eine integrierte Planung im Excel selber machen können. Also dass sie eine G&V, eine Liquiditätsplanung und eine Bilanz miteinander verknüpfen können. Also "Was passiert mit einer Investition? Wie muss ich das berücksichtigen? Was passiert da in meiner G&V? etc." Das ist sehr wichtig, dass man trotz guten Finanz- und Steuerberater diese Dinge selber gut kann. Damit man selber einen Überblick im Kopf hat.

I: Wenn Sie das Modell betrachten, würden Sie grundlegend etwas ändern? Oder welche Punkte würden Sie gleich belassen?

B: Also den Prozess Schritt für Schritt abzarbeiten ist natürlich möglich, und ich kann mich jedem Punkt widmen, aber ich sehe das nicht in Abhängigkeit voneinander, so wie Sie es dargestellt haben. Also eher in einer Art Kreislauf oder Rückkoppelung, das würde vielleicht ein bisschen die Strenge aufheben mit der SWOT-Analyse. Ich kann dem Modell schon was abgewinnen. Was mir sehr gut gefällt ist, dass wenn es schon ein Prozess sein soll, dass Sie sagen Markt, Kunde und Wertangebot sind vorne. Das ist absolut richtig. Denn gerade bei Technikern steht die technische Entwicklung an sich im Vordergrund. Das ist etwas, wo wir uns völlig von den Amerikanern unterscheiden, das ist immer der Markt zuerst. Deren Produktinnovationen kommen weniger aus einer technischen Entwicklung heraus, die machen dann Dinge, wie Leute filmen wenn sie das erste Mal einen Produktkarton aufreißen und schauen sich an wie diese reagieren. Die gehen mit solchen Methoden in eine Innovation hinein. Hat natürlich Vor- und Nachteile. Da ist im Gegensatz dazu bei uns die technische Entwicklung im Vordergrund und nicht der Markt.

I: Wenn man einen Fragenkatalog dabei hat, sehen Sie das eher als Unterstützung für den Gründer oder würde ein Modell allein ausreichen?

B: Wenn man mit einem spezifischen Gründer dann zusammensitzt, wird man merken, dass egal wie viele Fragen man vorbereitet hat, aufgrund der Situation und der Details die ich dann dort habe, immer neue Fragen auftauchen werden. Da gilt es gut mitzudenken. Natürlich kann man damit sehr viel abfedern, aber man wird trotzdem bei jeder Geschäftsidee noch Dinge finden oder auf Dinge stoßen, an die man vorher nicht gedacht hat. Also der Fragenkatalog ist eher ein Leitfaden bzw. eine Gedächtnisanregung. Es ist ganz wichtig, Mentoren aus der Branche zu haben, die einfach ein Gespür entwickelt haben und wissen wie der Markt rennt. Das alles lässt sich manchmal schwer aufs Papier zu bringen und der Erfahrungshintergrund ist generell unbezahlbar. Jemand der weiß mit wem man sich vernetzen sollte oder mit wem ich mich verbinden sollte. Oder bei Vertragsgestaltungen, gibt es oft Fallen in die man hineinrutscht in manchen Branchen und da braucht man schon Leute die da schon Erfahrung haben. Ich würde sagen, es ist sehr schwer, mithilfe eines allgemeinen Fragenkataloges das zu unterstützen. Es ist wichtig und gut eine Struktur zu haben, das halte ich für sehr hilfreich, aber es gibt noch zusätzliche Faktoren. Wie eben die Erfahrung und Branchen-know-how. Man sollte jedenfalls einen solchen Leitfaden haben, aber in ständigem Austausch mit den Partnern sein. Grundsätzlich rate ich bei Start-Ups, Leute mit langer Arbeitserfahrung hinzuzuziehen.

Interview mit Bernd Kopper am 31.08.2017

HTL Maschinenbau anschließend Betriebswirtschaftsstudium

10 Jahre für Marktforschungsfirma tätig (Feldorganisation und Projektmanagement mit Schwerpunkt Kundenzufriedenheit im Endkundenbereich)

7 Jahre bei Anton Paar (Marktanalysen im internationalen Vertrieb, Business Development, M&A Aktivitäten mit Schwerpunkt Marktanalysen und Target Screening)

Aufgaben beim Science Park: klassisches Coaching, Consulting der Gründer, Förderungsexperte, aus der „Start-up Community“

I: Interviewer

B: Befragter

I: Wenn man sich ein Start-Up anschaut, oder allgemein die Phasen im Gründungsprozess, wo sehen Sie Schwerpunkte? Wo gibt's Probleme? Allgemeine Stolpersteine?

B: Meine Erfahrungen mit Start-Ups sind noch relativ begrenzt. Was ich allerdings bemerkt habe, das ist auch sicher das Thema das Sie ansprechen, dieser massive Teil eines Businessplans/Businessmodells ist der Bereich Marktanalyse. „Wie kann ich wirklich meinen Markt darstellen?“ Die meisten Start-Ups, zumindest in unserem Bereich, sind Techniker, die sehr gut ihre Technologie kennen, aber wenig wirtschaftlichen Background haben und da zu fokussieren, „Wie kann ich den Markt analysieren und meine „beschränkten Ressourcen“ auf das richtige Kundensegment lenken?“ Das ist das eine, rundherum ist das Businessmodell.

Wo sicher ein Problem ist, für die meisten Start-Ups, das ganze wirklich in den Vertrieb hinaus umzusetzen. Also zu sagen, „Vielleicht ist mein Produkt noch nicht hundertprozentig fehlerfrei, aber ich muss beginnen meinen Vertrieb zu starten; muss eine Sales Pipeline aufbauen, einfach pushen“. Nur mit ersten Kundenkontakt und Kundenerfahrungen lernt man, es ist viel wichtiger, einfach loszulegen und das Produkt nebenbei zu verfeinern, als vielleicht jahrelang an einem Produkt zu arbeiten und dann drauf zu kommen, der Kunde braucht eigentlich was ganz Anderes.

I: Das heißt, dass man zu Beginn wirklich ins Gespräch geht mit potenziellen Kunden und sich mit dem Kunden auseinandersetzt?

B: Je früher desto besser. Natürlich muss man sein Produkt oder seine Idee schon mal im groben wissen, also „Was werde ich machen?“

Viele Start-Ups entwickeln dann über Jahre hinweg und beheben dann schon Bugs, die nie ganz ausgemerzt sein werden; es wird immer wieder was Neues auftauchen. Man verschiebt den Start immer weiter und das ist sicher eines der Probleme die sehr häufig auftauchen. Da gibt es ein Zitat, „Wenn man von seinem ersten verkauften Modell nicht selber entsetzt ist, dann ist man zu spät dran“.

I: Man muss also auch mit sogenannten „Kinderkrankheiten“ einfach in den Markt gehen?

B: Ja, also man muss das ganze irgendwann auf den Boden bringen und sich nicht ständig sagen „Nein aus diesem Grund noch nicht“ und „Ich warte noch“ und „Ich muss noch dieses und jenes ändern“. Irgendwann geht das Geld aus, irgendwann hat man vielleicht lange in eine Richtung hingearbeitet, wo man dann irgendwann drauf kommt „OK, dass was der Kunde eigentlich wollte, das fehlt jetzt noch immer“.

I: Zurück in Richtung Geschäftsmodellentwicklung. Wissen Ihre Kunden im Science Park schon allgemein Bescheid in welche Richtung sie da arbeiten müssen?

B: Grundsätzlich schon. Es gibt eine Vorauswahl von Kunden oder potenziellen Gründern, die hier aufgenommen werden. Die durchlaufen, bevor sie zu dem Wort kommen das dann die endgültige Auswahl trifft, einen ca. zweimonatigen Prozess. Sie werden bei uns vorbereitet auf den Pitch und auf welcher Unterlage präsentiert werden soll. Da gibt es diverse Workshops und unter anderem auch Businessmodelle/Businessplan. Sie kennen das, sie werden daraufhin zumindest geschult und darauf trainiert. Wie weit das dann umgesetzt wird, vor allem später, sehr oft passiert es, dass ein Businessplan erstellt wird und dann beginnt das ganze zu laufen und es wird dann aber wieder jahrelang an der Technologie gefeilt und in Wirklichkeit ist dann der Businesscase aber im Hintergrund. Da versuchen wir im Science Park mehr zu wachsen und mehr Berater einzustellen, um den wirtschaftlichen Aspekt mehr zu forcieren.

I: Bevor sie bei Ihnen sind, da ist das Wissen über diese Geschäftsmodellentwicklungsvarianten oder allgemein Geschäftsmodell eher gering?

B: Verschieden. Es gibt verschiedenste Stadien womit sich die Leute präsentieren in Wettbewerben mit denen sie kommen. Es gibt wirklich die, die haben nur eine Idee und sonst nichts, es gibt Leute die haben schon im Rahmen ihrer Diplom- oder PHD-Arbeiten an einem Thema gearbeitet und wissen sehr gut worum es geht. Oft kommen Leute auch wirklich mit ausgefeilten Businessplänen, die sehr aussagekräftig sind. Also das ist sehr unterschiedlich. Da kann man nicht sagen es ist bei allen genau so oder so.

I: Wenn man sich bei Ihnen einen Beratungsprozess - also wenn ein Start-Up Projekt aufgenommen wird - im Science-Park anschaut, läuft der Coach nebenher oder ist da eine aktive Unterstützung Richtung Geschäftsmodellentwicklung bzw. Richtung Markteintritt? Wie läuft das bei Ihnen ab?

B: Es wird zumindest eine aktive Unterstützung angeboten. Es wird vom Großteil der Firmen, soweit ich das beurteilen kann, auch angenommen. Es gibt gewisse Meetings, die sind vorgeschrieben, z.B. Quartalsmeetings wo Fortschritt, der aktuelle Stand, Pipeline, Finanzierung, „was hat sich verändert?“, „was sind die nächsten Meilensteine?“ usw. präsentiert werden muss. Es wird von uns auch aktiv

angeboten speziell mit unserem Background, dass man sagt ok jede der Firmen die gerade z.B. für eine Förderung einreichen muss, wendet sich an den Kollegen der die Förderungen bearbeitet. Der sieht dann sehr oft, für die Förderung braucht man den Businessplan im Detail. Da müssen dann die Marktanalysen enthalten sein. Da kann man diese dann in dem Bereich unterstützen. Der andere Kollege hat dann viel „Sales-know-how“, der unterstützt dann bei Fragen wie „Wie kann man eine Pipeline am besten erstellen?“, „Wie kann man im direkten Verkaufsgespräch Benefits darstellen usw.

I: In diesem Beratungsprozess, wird da wirklich so eine Art Business Model entwickelt?

B: Ja, also Business Model Canvas ist das was grundsätzlich vom Science Park bevorzugt wird. Es wird auch bei uns in den Workshops promotet. Das ist ein Klassiker wo man auch sehr knapp zusammengefasst einen Überblick über das Unternehmen, die Kunden, die zugehörigen Fließprozesse sieht.

I: Aus Ihrer Sicht bei der Canvas, welche Punkte sehen Sie da als wichtig an? Was ist der wichtigste Faktor in dieser Übersicht?

B: Für mich ist das wichtigste, dass das Business Model selbst nur eine ganz grobe erste Darstellung ist, fast wie ein Brainstorming wo man sehr schnell mal Ideen und Punkte darauf schreibt, ohne einen Businessplan mit Details dazu zu haben, ist das Business Model allein sicher zu nehmen. Es ist eine gute Basis. Es sollte vor allem lebendig sein genauso wie der Businessplan. Es sollte nicht erstellt werden und dann nie mehr beachtet werden, aber auch nicht so, dass es strikte Vorgaben gibt und man arbeitet die nächsten zwei Jahre nur danach. Man erkennt auch im Prozess, man muss sich verändern, man kommt auf neue Inputs, man erkennt Vertrieb ist über gewisse Partnerkooperationen viel leichter als ich mir das anfangs vorgestellt habe. Es sollte ein lebendiges Tool sein. Beim Canvas gibt es aus meiner Sicht eine Schwäche, und zwar, dass der Wettbewerb gar nicht berücksichtigt wird. Und der Mitbewerber aus meiner Erfahrung – weil ich eben genau in dem Bereich tätig war – der Mitbewerber schon sehr wichtig ist und oft zu gering eingeschätzt wird. Das Thema Wettbewerbsanalyse ist zu gering.

I: Ist das also ein Fehler der den Gründern oft unterläuft, dass sie den Mitbewerber oft zu wenig beachten?

B: Ja aus meiner Sicht ganz sicher. Man schaut sich halt nur ganz grob an „Wer macht genau das gleiche wie ich?“, die wirklich direkten Mitbewerber werden meistens schon gesehen, aber dann fehlt oft das Know-how zusätzliche Informationen zu diesen Firmen zu finden. Aber vor allem übersieht man sehr oft den indirekten Mitbewerber. Es hat sehr viele große Beispiele gegeben:

Nokia war vor 10 Jahren absoluter Marktführer bei den Mobiltelefonen und haben ihren Mitbewerber extrem gut gekannt, aber haben einfach diverse Computerhersteller übersehen und sind binnen kürzester Zeit von einem Gewinnanteil innerhalb der Branche, war damals bei Nokia bei ca. 70 %, nach drei Jahren war es dann bei ca. 1 % ungefähr. Also die haben massive Schwächen in der Wettbewerbsanalyse gehabt und das obwohl sie viele Ressourcen und viel Know-how hatte, das den Start-Ups einfach fehlt.

I: In diesem gesamten Entwicklungsprozess im Science Park mit dem Geschäftsmodell, wenn man in Richtung Canvas und Businessplan geht, haben Sie da eine standardisierte Vorgehensweise? Oder wie läuft dieser Prozess ab? z.B. der Unternehmer kommt und hat die erste Hürde, also die erste Aufnahme geschafft und will jetzt in Richtung Entwicklung Geschäftsmodell und Businessplan gehen, gibt es da eine Prozessdarstellung?

B: Bevor die endgültige Aufnahme in den Science Park stattfindet, sollte schon in der Präinkubationsphase das Modell schon stehen. Sonst wäre es nicht möglich beim Board zu präsentieren, das passiert eher in der Vorphase. Wie es genau ist vom Prozess her kann ich Ihnen nicht so viele Inputs geben, weil ich zu kurz erst da bin und die Unternehmen noch nicht so begleitet habe. Ich arbeite gerade Workshops aus, dass man die Unternehmen sobald sie von uns vorselektiert und in die Präinkubationsphase aufgenommen sind, bekommen sie ein Programm diverser Workshops die sie zu absolvieren haben, die ihnen angeboten werden. Die natürlich auch den bereits inkubierten Firmen zur Verfügung stehen. Dort ist eben auch das Thema Businessplan und Businessmodell inkludiert. Genauso Perfect Pitch, Marktanalysen, genauso Foudning Möglichkeiten.

I: Wie kann man sich den Ablauf eines solchen Workshops vorstellen?

B: Der Workshop wird ausgeschrieben zu einem Thema. Die Firmen können sich anmelden dafür und dann gibt es Präsentationen aber mit Interaktion. Ein klassischer Einsteigerworkshop ist wo der Science Park vorgestellt wird, wo es um Pitching generell geht und wo die Teilnehmer einen Pitch machen werden was

auch gefilmt wird. Da gibt es dann Tipps dazu, dann gibt es Präsentationen darüber was man alles beachten muss. Es gibt Musterbeispiele sehr guter Pitches und am Ende des Workshops werden nochmal die Kandidaten ihre Firmen vorstellen, was dann nochmal gefilmt wird um die Unterschiede sehen zu können und was sie aus dem Workshop mitgenommen haben. Sie sollten relativ schnell Feedback bekommen. Dann allerdings sind sie allerdings im Schnitt zwei Monate in der Präinkubationsphase und werden da laufend begleitet und da gibt es dann noch eine Generalprobe für den Pitch bevor sie wirklich zum Board gehen. Das ist dann ein schon sehr intensiver Prozess.

I: Wie viele Unternehmen sind im Moment in dieser Präinkubationsphase?

B: In der Präinkubationsphase momentan gar niemand, da die nächsten jetzt aufgenommen werden. Aber das kann man nicht genau sagen aber ich schätze ca. 7 und 10. Es gibt im Schnitt 200 Bewerbungen und die werden von uns vorselektiert, dass dann ca. 7 – 10 in diese Vorselektionsphase kommen und der Großteil sollte dann schon bestehen. Das ist unser Anspruch das die vorher so trainiert werden, dass sie da durchkommen.

I: Wenn man diese Präinkubationsphase betrachtet, ist da wirklich der Schwerpunkt auf die Präsentationstechnik, den Pitch oder auch diese Betrachtung an den Markt oder wie?

B: Da gibt es genauso Finanzierungsworkshops, Finanzplanerstellung, Marktanalysen etc. Da das alles in den Businessplan einfließen muss und das Businessmodell beim Pitch da sein muss. Der Pitch ist dann natürlich das Auftreten in den 10 Minuten die man in Wirklichkeit hat, seinen Investoren das zu präsentieren. Aber der gesamte Inhalt zum Businessplan/Businessmodell gehört wird in der Zeit möglichst gut vermittelt.

I: Ist das Ziel dieser Präinkubationsphase ist den Businessplan danach zu schreiben oder die einzelnen Punkte zu erarbeiten?

B: Nein, das sollte fertig sein. Es ist nicht so, dass wir als Coaches den Businessplan schreiben, sondern der Unternehmer verantwortlich ist, seine Sachen abzarbeiten aber er bekommt von uns direktes Feedback. „Wo gehört nachgestellt?“, „Was ist nicht ok?“. Einfach im laufenden Prozess, wenn ein Unternehmen einen Businessplan braucht zur Einreichung bei österreichischen oder europäischen Förderungen, da gibt es Richtlinien die erfüllt werden müssen, damit man da aufgenommen wird. Unsere Aufgabe ist es da im Vorfeld abzuklären. Das nicht Arbeit investiert wird und dann irgendwelche Kriterien nicht passen.

I: Wenn man das Geschäftsmodell aus so einem Businessplan herauspickt, und wirklich diese Entwicklung, jetzt mal abgesehen von dieser Canvas, wie soll da ein Geschäftsmodell aussehen? Welche Unterpunkte sehen Sie da als essentiell in dieser ersten Darstellung?

B: Die Modelle unterscheiden sich jetzt nicht so großartig und in Wirklichkeit ist es eine Zusammenfassung dessen was in den Businessplan kommt. Natürlich zentraler Punkt, das Ziel jedes Unternehmens ist es, dem Kunden einen Nutzen zu bringen. „Was ist meine Position?“ „Wo kann ich dem Kunden das Leben erleichtern?“ „Seine Bedürfnisse befriedigen?“ Das läuft immer natürlich Parallel mit dem Kunden. Man muss sich anschauen „Wer ist der Kunde?“, „Was will der Kunde?“ Deshalb sage ich auch aus meiner Erfahrung, direkter Kontakt mit dem Kunden ist von Anfang an einfach sehr wichtig. Ich kann jahrelang recherchieren im Internet aber, wenn ich vom Kunden direktes Feedback bekomme, dann ist das unglaublich viel wert. Damit haben wir eh schon im Canvas den rechten Bereich recherchiert. „Wie erreicht man den Kunden über gewisse Kanäle?“, also der Bereich ist umgänglich und natürlich „Wie wird das ganze dann produziert?“ „Welche Ressourcen brauche ich?“ „Wo sind meine Keykompetenzen, welche Partner brauche ich?“ Wie gesagt, was aus meiner Sicht im Canvas fehlt ist der Mitbewerber.

I: Das müsste man als Extrapunkt im Geschäftsmodell aufnehmen?

B: Ja. Sie haben ihn dabei in Ihrem Modell, Sie haben ihn glaube ich im Bereich Netzwerk. Da würde ich vielleicht sogar noch einen Schritt weiter gehen und Mitbewerbsanalyse als eigenen Punkt darstellen.

I: Meine Frage nun wäre, was ist Ihr erster Eindruck über dieses Modell? Wie sehen Sie diesen Ablaufprozess?

B: Grundsätzlich sehr gut. Also aus meiner Wahrnehmung unterscheidet sich das nicht so massiv. Grundsätzlich unterscheiden sich Geschäftsmodelle nicht so großartig. Was logisch ist, weil es einfach

Schwerpunkte gibt, die immer da sein müssen. So wie Sie es auch haben „Wer ist der Kunde? Was biete ich ihm?“. Ist vielleicht vom Ablauf her so, was in welcher Reihenfolge stattfindet. Wo man sagt, „Markt und Kunde und Angebot sollten am Beginn stehen. Was bei Canvas im Mittelpunkt steht. Aber inhaltlich sehe ich keinen großen Unterschied. Was ich daran sehr gut finde, dass es mehr in die Tiefe geht. Dass Sie zwei Ebenen haben, dass man sagt erfüllt man nur die „Must-Have“ dann hat man mehr oder weniger das, was man bei Canvas als Überblick hat. Man wird doch über den Leitfaden ein bisschen mehr in die Tiefe geführt und man bekommt mehr Input. Wenn man vorher nur seine Idee hat und noch nichts mit Businessentwicklung zu tun gehabt hat, sagt einem das relativ wenig, wenn jetzt da steht „Angebot“. Sie haben das dann doch relativ detailliert mit wenigen Schritten zusammengefasst. Man kann, wenn man sich dafür interessiert mehr zusammensuchen, aber von dem her glaube ich ist das ganz gut.

I: Also sehen Sie es auch als geeignet an, dass man mit diesem Vorgehensmodell auch mit einem Gründerteam so zu sagen die Idee in ein Business Model überleitet und das ganze dann so erarbeitet?

B: Ja, warum nicht. Aus meiner Sicht durchaus genauso möglich. Ich glaube wichtig ist, dass der Gründer einfach erkennt, dass all diese Punkte notwendig sind und nicht aus administrativen Schikanen heraus gesagt wird „du musst Marktanalyse machen“ sondern, dass das Überleben seines Unternehmens einfach sichert und dass man so gut seine Technik oder Technologie kennen kann, wenn ich das meinem Kunden nicht vermitteln kann. Der Kunde ist an der Technologie nicht interessiert, sondern dem Kunden muss ich vermitteln „Was verbessert das in deinem Leben/Umfeld?“. Wenn ich weiß, „Wer würde das nutzen? Wie viel würde er zahlen dafür? Wer bietet Technologien an, die bisher genutzt werden?“. Das ist einfach ein guter Leitfaden für ein Unternehmen das man jetzt sagt „Ja, da kann ich mich orientieren daran.“ Gefährlich ist aus meiner Sicht, das sollte man vielleicht noch überdenken, ist die Bezeichnung „Must-Have“ und „Optional“, weil wenn ich eh schon nicht besonders interessiert daran bin, für sowas Zeit aufzuwenden, dann sag ich „ok das „Must-Have“ mache ich, alles andere eher nicht“. Es stimmt schon, dass das „Must-Have“ sind aber das Ziel wäre eigentlich der Nutzen für dich, dass du möglichst viel Information findest. Natürlich ist es aufwendig Marktforschung zu betreiben oder detailliert die Mitbewerber zu untersuchen, aber man lernt extrem viel daraus. Man lernt, wenn man die Mitbewerber anschaut, welche Vertriebsstrukturen nutzen die. Man lernt aus deren Fehlern, „Was hat sich verändert von deren Beginn zu jetzt?“, sehr viel und die Zeit oder der Aufwand ist sicher notwendig und rechnet sich.

I: Man splittet das auf, aber bei technologieinduzierten Unternehmen, dass die wirklich das wirtschaftliche nicht so im Vordergrund sehen? Oder dass man einfach die Benennung anders sieht?

B: Man muss den Leuten versuchen, was ich auch immer versuche schon zu sagen, dass ich verstehe, dass ihr extrem viele Sachen zu tun habt, an eurer Technologie zu entwickeln, versuchen Kunden zu gewinnen, gleichzeitig Webseiten aufzubauen, aber dass ein fundiertes Wissen über den Markt über das was ihr vorhabt, wie kann das finanziert werden? Wie kann eine Preisgestaltung aussehen? Es kann eine Webseite noch so gut sein, wenn dann niemand für das Produkt zahlt, hilft das alles nichts. Bei uns gibt es verschiedene Meinungen. Manche sagen „Businessplan braucht keiner mehr, möglichst kurz und knapp“. Das sehe ich nicht so, man sollte es relativ detailliert haben, aber nicht so, dass man einen niederschreibt und nicht mehr anschaut. Er soll lebendig sein. Dafür ist dann das Business Model gut, dass man einen knappen Überblick hat, an dem man laufend arbeiten kann. Es kann auch wirklich eine Leinwand oder ein Board sein wo man immer wieder in einem Brainstorming die Punkte herunter nimmt und ergänzt.

I: Bei diesem Modell, also im ersten Eindruck, gibt es Themen die Sie anders wählen würden? Also von der Darstellung, oder vom inhaltlichen her.

B: Nein. Wobei da bin ich relativ flexibel. Der Inhalt ist mir da wichtiger. Ich finde es grundsätzlich ganz nett, weil es Schritt für Schritt ist. Wenn man von Canvas noch nie was gehört hat und man sieht das vor sich, dann beginnt man normalerweise alles was man anschaut von links oben und dann hat man dort die Partner als erstes und da sieht man wirklich „beginne mit dem Akt, beginne mit dem Kunden, beginne mit einem Wert den du vermittelst und gehe dann Schritt für Schritt voran“ Da ist dann wie gesagt der Inhalt wichtiger, der ist jetzt nicht so groß unterschiedlich.

I: Wenn man dieses Modell in der Praxis mit einem Gründer anwendet, welche Bereiche sollte man vermehrt nochmal in diesem Vorgangsmodell fokussieren? Ist das rein nur Markt/Kunde oder Wettbewerb oder Sehen Sie in dieser Abfolge noch andere potentielle Punkte?

B: Es sind die anderen Sachen natürlich genauso wichtig, aber es ergibt sich, wenn ich den Markt und mein Angebot nicht im Detail kenne oder es nicht schaffe zu beschreiben, werde ich mir schwer tun eine SWOT Analyse zu machen. Wenn ich nicht die SWOT Analyse nicht fundiert gemacht habe, werde ich mich schwer tun zu positionieren. Also in Wirklichkeit sind die Themen die in so einem Geschäftsmodell und im Businessplan enthalten sind, sind alle essentiell. Ich glaube aber, man wird verleitet, der Wert also das Angebot das ich habe, das weiß schon jedes Unternehmen. Es weiß jedes Unternehmen was es macht und ich produziere Computer, dann wissen die meisten auch noch, wie machen sie das, ich mache besonders userfreundliche Computer, aber das warum, was auch Apple kommuniziert, „Wir wollen den Status quo verbessern, wir wollen Nutzen bieten der noch nie da war, weil wir an uns ständig arbeiten, sind wir so genial und wir produzieren Computer und Handys“ Wie gesagt dem Kunden interessiert die Technologie weniger sondern sein persönlicher Nutzen und wie profitiert er daraus. Dass man keine Scheuklappen auf hat und sagt „Ich arbeite jetzt schon zwei Jahre an der Doktorarbeit, sondern wie bringe ich das raus und wie vermittele ich das an den Kunden, wer ist eben genau das und wie kann ich mich abheben von den anderen die dort sind? Wie muss ich meinen Preis gestalten? Wo setze ich mich rein?“ Das ist eigentlich alles.

I: Von den harten Fakten der Technologie eher in Richtung Emotionalität beim Kunden, dass man das anspricht?

B: Unbedingt. Unbedingt.

I: Sehen Sie da eine Möglichkeit, dass man das als Step oder Unterpunkt in diesem Prozess aufnehmen, dass man vermehrt auch auf die emotionale Schiene beim Kunden eingeht?

B: Ja. Ich persönlich versuche das auch so darzustellen in meinen Workshops, dass ich sage das wäre ein Angebot, das ist nicht „die Technologie“, das ist ein Angebot, das ist, wenn man vergleicht, weil ich gerade Apple genannt habe, es gibt so viele Firmen am Markt. Die produzieren alle super Computer, die haben alle die Möglichkeit Mobiltelefone zu produzieren, aber das Erlebnis für den Kunden oder das Gefühl „Ich will ein iPhone haben“ das gibt es im Prinzip in allen Branchen. Das ist schon ganz essentiell. Das ist sicher eine Schwierigkeit für den Unternehmer einfach zu sagen „Wert-Angebot, was ist dein Wert? Womit verbesserst du dem Kunden das Leben?“ Darum bin ich eher für detailliertere Sachen. Wie gesagt, bei einer SWOT Analyse zum Beispiel, tendiert man sehr oft zu ganz kurzen Zusammenfassungen, es muss ja ganz kurz dargestellt sein und man schreibt ganz kurz auf einer Seite hin, unsere Stärke ist nicht das Team, sondern die Stärke ist die Person. Welche Erfahrungen hat er in der Vergangenheit gehabt und vielleicht auch Schwächen zu erkennen, wir sind zwar alle super motiviert, wenn wir ein Start-Up sind aber es fehlt uns die Erfahrung mit Kunden oder am Markt oder wir haben keinen der den Vertrieb übernehmen kann. Also meiner Ansicht nach kann das alles detaillierter ausgearbeitet sein und muss nicht immer alles ganz kompakt gehalten sein.

I: Also auch bei der Abarbeitung über den Tellerrand schauen, und dass man auch erkennt wo sind wirklich die Probleme und nicht nur im Unternehmen sagt „Das schaffen wir schon alles“, sondern auch echt sagt „da gibt es noch Probleme“?

B: Unbedingt. Und das ist genau das, was man ohne um mit Kunden zu sprechen – das können Betatester sein oder auch Freunde die das ausprobieren – aber selbst hat man automatisch Scheuklappen auf und es ist ganz schwierig von außen Sicht zu bekommen, auch wenn man sich bemüht, aber man ist durch eine längere Beschäftigung mit einem Thema einfach beeinflusst. Darum also auch Gespräche mit Kunden von Anfang an in den Vordergrund legen.

I: Wie sehen Sie da diesen Fragenkatalog zur Abarbeitung, der den Gründer zusätzlich zur Darstellung unterstützen soll?

B: Den finde ich persönlich sehr gut, weil er sehr detailliert ist. Weil da einfach Schritt für Schritt enthalten ist „Was erwartet der Kunde? Wo hat er seine Probleme momentan?“ und nicht zu sagen „Ich habe diese Technologie dementsprechend gehe ich zu den Unternehmen hin und die werden es mir schon abkaufen“, sondern sich anzuschauen, „was macht er bisher, weil der arbeitet jetzt auch schon, wo hat er in dem was er jetzt verwendet Schwierigkeiten, wo ist er unzufrieden?“. Da zu erkennen „Vielleicht ist mein Produkt schon das was es bieten kann was ich mir gedacht habe.“ Vielleicht erkenne ich aber es sind nur kleine Veränderungen notwendig und es ist das was der Kunde will erreicht. Ich denke der Katalog ist sehr gut und vor allem der Katalog geht schon sehr in Richtung Businessplan, wenn man diese Fragen alle beantwortet, hat man kein grobes Modell mehr erstellt, sondern hat man schon einen guten Plan. Was ganz wichtig ist, für Leute die mit sowas noch nie gearbeitet haben, zu vermitteln, dass sie die Dinge die

sie wissen, niederschreiben. Sehr oft schaue ich mir Businesspläne an und sage „ihr habt die und die Sachen nicht angeschaut. Da habe ich auf dem ersten Blick im Google gesehen, da gibt es eine Firma die das auch hat, dann heißt es, die kennen wir schon, aber aus dem und dem Grund kommen die nicht in Frage, aber dann muss das darinstehen. Also die Gefahr, dass man zu lang wird, sehe ich nicht und wenn es im Anhang dabeisteht. Wenn man sich lang damit beschäftigt ist es logisch aber jeder außenstehende kann das nicht nachvollziehen. Wenn ich mich z. B. mit dem Businessplan für Förderungen bewerbe oder Investoren suche, dann muss nachvollziehbar sein was ich gemacht und herausgefunden habe.

I: Wenn man diesen Fragenkatalog in Kombination sieht, wie schätzen Sie das ein, dass man einen Gründer in einem Workshop durchbegleitet? Wie würden Sie das verwenden können? Oder bräuchten Sie zusätzlichen Input um damit zu arbeiten?

B: Ich glaube man kann das gut verwenden und ich denke das ist relativ selbsterklärend. Viel detaillierter als es andere Templates sind. Davon gehe ich aus, aber ich glaube, dass auch jemand der nichts bisher damit zu tun hatte, damit arbeiten kann. Wenn er es sich als Checkliste vornimmt und versucht jeden Punkt abzuarbeiten, dann hat er eine sehr gute Beschreibung dessen was er macht und vorhat und kann daraus eine sehr gute kompakte Übersicht erstellen.

Interview mit Johannes Frühmann am 21.09.2017

Studium Umweltsystemwissenschaften, Selbständiger Unternehmensberater mit Schwerpunkt Nachhaltigkeitsberatung. Teilnahme einer Masterclass von Alexander Osterwalder als Startschuss um die Selbständigkeit auf Strategieentwicklung und Geschäftsmodellentwicklung hin auszurichten.

Beratung von Start-Ups sowie von KMU's bei der Entwicklung als auch Weiterentwicklung von Geschäftsmodellen. Lektor im Bereich Social-Entrepreneurship, Mentor bei der Gründungsgarage (KF Graz).

I: Interviewer

B: Befragter

I: Wo sehen Sie die größten Probleme im Gründungsprozess die auftreten bzw. auftreten können?

B: Das ist sehr unterschiedlich. Ich sehe das Problem, dass oftmals Ideen... Der Vorteil von jungen Menschen ist ja sehr oft, dass sie gute Ideen haben, weil sie nicht in irgendeiner Box denken, sondern halt sehr frei denken. Andererseits haben ältere Gründer oftmals sehr viel Ahnung vom Markt, was jungen Gründern am Anfang sehr oft fehlt. Der Markt scheint eines der generellen Probleme zu sein, bei den Start-Ups. Es wird oft etwas entwickelt, weil es cool klingt, aber zum Schluss kauft es dann keiner. Das kann dann an verschiedenen Dingen haken: Es kann sein sein, dass die Idee doch nicht so gut ist; dass es am Kundennutzen vorbei entwickelt wird; dass die Kostenthematik nicht in den Griff gebracht wird. Es kann aber auch sein, dass es Marktmechanismen gibt, z.B in der Baubranche habe ich viele sehr große Player, die sehr konservativ sind, deswegen wird es einem Start-Ups hier schwer fallen schnell sehr groß zu werden, da sie etwas dagegen haben, dass hier jemand versucht die Branche aufzumischen. Oder bin ich in einem Markt, wo der Kunde hohe Wechselkosten hat und an das bestehende Produkt gebunden ist, obwohl die Leute sehen, dass das neue Angebot besser ist aber ihren vertrag nicht kündigen können etc. Die Sachlage kann sehr unterschiedlich sein. Was ich am Ende oft sehe ist der Gegencheck mit all diesen Faktoren, die am Markt passieren. Seien es Markt, Zielgruppe, Nutzen der Zielgruppe, allgemeine Marktmechanismen, was dann aber schon sehr umsetzungsorientierte Themen sind. Und deshalb finde ich den Ansatz von Steve Blank sehr gut, der mittlerweile in Kombination mit dem Ansatz von Alexander Osterwalder, der Canvas, arbeitet. Er hat meiner Meinung nach das beste Curriculum für Start-Ups entwickelt, Alex Osterwalder hat es von der Methodischen Seite her einen wesentlichen Input gegeben, aber den ganzen Prozess hatte Steve Blank vorher schon behandelt mit Lean Startup. Und jetzt wo er die Canvas voll integriert hat und wie er Lehrveranstaltungen aufzieht, zielt er darauf ab, egal ob Studierenden oder Gründer, so schnell wie möglich in Konfrontation mit dem Markt und den Zielgruppen zu schicken. Das sehen wir auch in der Gründungsgarage als unsere Ausgabe, dass junge Gründer kommen mit coolen Idee, aber wo einfach die Euphorie, die Sicht auf so manche Tatsache trübt und wo sie denken etwas verstanden zu haben, es aber eigentlich nur eine Annahme ist. Oft muss man sich hier einen Rückschlag holen, bevor man wirklich weiß worum es geht.

I: Sind den Gründern Ansätze zur Geschäftsmodellentwicklung bzw. –entwicklung, wie vorher erwähnt von Osterwalder, bekannt?

B: Immer mehr. Obwohl den Studierenden nicht immer bekannt, obwohl ich merke, dass es mehr wird. Vor drei/vier Jahren war im Uni-Bereich einer der wenigen, der sich damit befasst hat, und wurde deswegen

auch nach Berlin eingeladen eine Lehrveranstaltung zu halten, die sich mit Design Thinking und Businessmodellierung befasst hat. Ich wurde da nur für einen Zweitages-Workshop gebucht, auf diesem ganzen Fachbereich, des Nachhaltigkeitsmanagements, waren diese Ansätze wie Osterwalder noch nicht bekannt. Heuer habe ich erneut eine Lehrveranstaltung mit einer Partnerin dort abgehalten und es kannte doch fast die Hälfte der Studierenden diese Ansätze. Die dann aber trotzdem am Ende total happy waren, da ich doch viel Erfahrung mitbringe, und sie sagen, dass sie trotzdem etwas gelernt haben, weil oft nur sehr oberflächliches Wissen vorhanden ist. Wenn man heutzutage in Gründungszentren geht, wie z. B. den Science Park, bekommt man sofort das Business Model Canvas in die Hand gedrückt. Das ist mittlerweile in der Start-Up Scene schon sehr verbreitet, man wird aber immer wieder Gründer finden, die das noch nicht kennen.

I: Auch, wenn immer mehr Wissen zu diesen Ansätzen vorhanden ist, glaube Sie, dass die Beratung weiterhin notwendig ist?

B: Ich glaube das ist die Grundfunktion von Coaching/Mentoring. Ich glaube man kann noch so gut Methoden haben, aber es geht nicht nur um Wissen, egal ob zu Methoden oder Fachwissen, es geht aber da auch viel um Erfahrung. Ich bin nun seit sieben Jahren vollkommen selbständig, also so, dass ich gar kein Dienstverhältnis mehr habe, und das sammelt sich mit der Zeit schon eine Erfahrung an vor allem, wenn man sehr intensiv unterwegs ist und gleichzeitig auch liest, reflektiert und weiterbildet etc. Oft trifft man dann auch einfach eine Bauchentscheidung und liegt damit in vielen Fällen besser, als manch Junger, der versucht sich etwas zusammen zu reimen. Man weiß einfach schon wie manche Dinge laufen. Wie wichtig Team ist, ist auch so ein Faktor, der bei Start-Ups, auch in anderen Bereichen, nicht nur beim Geschäftsmodellen wichtig ist. So muss z. B. für Hansi Hansmann, der Business-Angel, mit seiner enormen Erfahrung die Grundidee passen, und da schaut er schon sehr genau ob es einen Markt gibt, bei dem es auf einen Nutzen oder ein Bedürfnis trifft. Das zweit entscheidende für ihn, ob er investiert oder nicht, ist das Team. Auch da ist es sehr unterschiedlich, es gibt Gründe mit sehr hoher sozialer Kompetenz, die checken wie wichtig eine komplementäre Persönlichkeit im Team ist. Das größte Erfolgsgeheimnis für Agenturen aber auch Architektenbüros ist zu allermeist das Team, welches immer sehr komplementäre Persönlichkeiten beinhaltet; nicht nur der alleinige Besitzer, der sich dann auch austauschen kann. Diese Personen sind sehr verschieden, aber doch irgendwo eine Beziehung zu einander haben, wo sie diese Verschiedenartigkeit als etwas Positives erleben. Sie sagen dann nicht: „Nein du verstehst mit nicht, weil ich so kreativ bin“, sondern „Super! Da gibt es jemanden der Ordnung schafft und ich kann mich auf das Ideenspinnen konzentrieren“, oder umgekehrt: „Toll, dass du dich fachlich auskennst, ich schaue dafür, dass die Finanzen passen.“ Das ist ein Zusatzfaktor, hat aber nicht unmittelbar mit dem Geschäftsmodell zu tun, aber ist halt auch etwas was die Erfahrung ist. Aber auch da ist das Mentoring total wesentlich, wenn du an deiner Seite jemanden hast der den Markt oder die Zielgruppe sehr gut kennt oder halt auch bei internen Prozessen unterstützen kann. Das kann schon sehr wertvoll sein.

I: Wo sehen Sie in einem Geschäftsmodell den wichtigsten Faktor? Wo können die Probleme oder Schwierigkeiten bei der Entwicklung auftreten?

B: Ich glaube es ist schwer zu sagen, welcher der wichtigste ist. Es gibt für mich Priorisierungen in der Abfolge. Einerseits finde ich, was Osterwalder mitgebracht hat, ist die Canvas natürlich komprimiert, aber ich kann sie sehr differenziert einsetzen. Ich kann sie verwenden um mir einen schnellen Überblick zu verschaffen, da kann ich innerhalb 1-2 Stunden ein Geschäftsmodell skizzieren und wenn man etwas Erfahrung mit der Methodik hat, auch sehr zielgenau. Aber natürlich bleibt das Ganze in einem gewissen Abstraktionsgrad und ich kann nicht in die volle Detailtiefe hineingehen. Das finde ich die Stärke von der Canvas, dass es nicht nur eine Auflistung von neun verschiedenen Bereichen ist, sondern, dass sie auch ganz bewusst in dieser Anordnung vorhanden sind, weil es da ja Wechselwirkungen gibt. Und ich finde es auch wichtig bei einer Idee relativ schnell zu schauen, einerseits Frontstage, wie schaut die Zielgruppe aus, wie der Marketing/Vertriebsprozess, kann das funktionieren? Auf der anderen Seite, backstage, was heißt das nun für die Organisation, für die Kosten, welche Ressourcen und Partnerschaften brauche ich da noch? Wenn man dann ins Detail geht, sehr oft stellt sich für mich dann doch heraus, dass bei Gründern, weniger das Thema ist auf der Key-Activities der Resources Seite ist, das ist sehr selten. Wenn geht es dann um patentrechtliche Fragen oder so, darf man das überhaupt?, kann man die Idee schützen? Und wenn nicht, ist dann der USP immer noch vorhanden? Das kann in solchen Fällen ein wichtiges Thema sein. Aber aller meistens ist es die Frage nach der Verbindung von Value Proposition und Kundensegment, das ist nicht von ungefähr, dass Osterwalder sein zweites Buch eigentlich nur über diesen Fit geschrieben hat. Was ich oft erlebe bei Start-Ups, dass da oft ein „Drüberschummeln“ passiert, sozusagen man schreibt einfach einiges hin aber macht keine wirkliche Forschung bzw. führt keine Interviews mit potentiellen Kunden. Aber oft traut man sich da nicht die konkreten Fragen zu stellen. Da ist oftmals auch die Realität zu einem hart und man hat doch nicht so viele Kunden wie gedacht, oder sie sind nicht

bereit den Preis zu zahlen, oder sind doch nicht so wirklich begeistert vom Angebot. Das sagt auch Steve Blank mit dem minimal viable product, so schnell wie möglich hinausgehen, um ein möglichst konkretes Feedback auf einer Entwicklungsstufe zu bekommen, wo man noch nicht so viel Zeit und Geld investieren muss. Aber dazu glaube ich, trotz aller Methodenkompetenz, eine externe Begleitung oft sehr wertvoll sein kann. Ich hatte das auch selber, wo mir ein befreundeter Steuerberater, mir einfach frischen Wind brachte. Was für mich wertvoll ist, dass er alles vollkommen nüchtern sieht und ihn meine Begeisterung nicht beeinflusst. Ganz egal ob es dabei um eine Geschäftsidee geht oder um eine Immobilie, er rechnet das direkt und gibt mir direktes Feedback. Wenn das nun nicht gut ausgehen würde, zeigt er mir das und kann das besser aufnehmen als vorher, wo ich durch eine Idee geblendet war. Das ist halt sehr schwer in jungen Jahren, dass man sich jederzeit selber so eine Reflexionsmöglichkeit aufbaut/Bewahrt. Jedes Start-Up lebt natürlich auch von ganz viel Euphorie und es gibt schon auch die Punkte, wo du erkennst, dass es einige Rückschläge gibt und du belächelt wirst. Von dem her ist echt auch wichtig, wenn du eine Start-Up Idee hast, dass du dafür brennst und eine Leidenschaft hast. Und in gewisser Weise musst du auch immun sein gegen manchen Kritiker. Denn in Österreich ist es noch etwas anders, obwohl sich viel in der Start-up Kultur tut, es dennoch einige gibt, die das nicht verstehen warum jemand einer Idee nachläuft und nicht einfach einen Bürojob vorzieht. Und trotzdem ist es dann gut, wenn du Vertrauenspersonen um dich hast, wo du weißt die kritisieren nicht aus einer eigene Unzulänglichkeit, sondern die geben dir ein ehrliches Feedback und helfen dir auch einfach mit einer kritischen Perspektive, die Dinge besser zu machen.

I: Wie sieht Ihr Prozess/Modell aus im Beratungsprozess zum Thema Geschäftsmodellentwicklung? Wie läuft das ab?

B: Es hängt ein bisschen von der Ausgangssituation ab. Wenn es wirklich um das Thema Geschäftsmodell geht, dann kann am Anfang auch gleich ein Business Model Canvas stehen, also ein gemeinsamer Workshop, da ich ja nicht der Experte bin für das Unternehmen. Ich nehme das dann mit und denke darüber nach bzw. entwickle hier teilweise weiter. Es ist schwer zu sagen. Es gibt hier einige Entscheidungspunkte in dem Prozess. Die erste Frage ist es ob überhaupt ein Geschäftsmodell momentan benötigt wird, was bei Start-Ups oft eine Rolle spielt, des es nicht nur ein Geschäftsmodell gibt, sondern meistens sehr viele mit kleinen Variationen aber auch ein paar mit sehr großen Unterschieden. Die sich wirklich signifikant in den einzelnen Unterpunkten, wie Revenue Modell, Zielgruppe, Wertschöpfungszyklus etc. unterscheiden. Und dadurch habe ich auch gleich mal große Implikationen. Oftmals geht es aus meiner Sicht bei Start-Ups darum einen Entscheidungspunkt herbeizuführen und da ist der erste Schritt dazu Szenarien zu entwickeln. Man kann mit Business Model Canvas bei Start-Ups sehr schnell konkrete Geschäftsmodellenszenarien entwickeln, herausfinden wo es offene Fragen gibt, die geklärt werden müssen, um sich entscheiden zu können. Ich hatte mal ein Start-Up in der Baubranche, die am Anfang so gewirkt haben, als ob sie mit der Strabag in Konkurrenz treten und ein europäisches Bauunternehmen aufziehen. Wenn man sich vor Augen haltet was es da für Kapitaleinsatz benötigt, treten gleich ein paar Fragen auf, ob das wirklich der beste Weg ist. Da war es dann in Prozess so, dass wir uns auf zwei Szenarien konzentriert haben. Das eine war der volle Service und Umsetzungsanbieter für die entwickelte Technologie. Sie haben eine sehr spannende Technologie entwickelt für die Gebäudedämmung, deshalb war das Kontrastszenario dazu, als Entwicklungspartner zu arbeiten. Sie entwickeln die Technologie und lizenzieren diese. Vorher hatten sie fünf verschiedene Zielgruppen, sie mussten gleichzeitig mit einem Stadtbaudirektor jeder großen Stadt in Kontakt treten, um bei Sanierungen eine Chance zu haben und sie hatten natürlich enorm viele Konkurrenten. Sie hätten sicher große Bauvolumen machen können, aber die muss man auch erst einmal erhalten und dann auch schaffen. Im Alternativszenario sind sie dann das geblieben, was sie zu diesem Zeitpunkt auch wirklich waren, nämlich Spezialisten für einen komplett innovativen Ansatz. Und die Analyse hat ergeben, ihre Zielgruppe, für die, die Lizenzierung in Österreich interessant ist, als erster Markt, warnen genau 15 Unternehmen. Das war eine irrsinnige Erleichterung, weil sie sich gedacht haben: Wie können wir so viele Architekten etc. erreichen, damit sie wissen, was wir können. Plötzlich haben sie gesehen, dass sie nur mehr mit diesen Unternehmen Beziehungen aufbauen müssen und schauen wer Interesse hat, was vielleicht am Ende dann drei oder vier Unternehmen sind, die Umsetzungspartner werden und dann im Prozess mitverdienen. Das hat so viel Druck weggenommen, dass sie überhaupt in Arbeiten gekommen sind, denn die Vorstellung mit so vielen Leuten in Kontakt treten zu müssen, dass es funktionieren könnte, hat sie schon fast erdrückt. Plötzlich waren die Schritte ganz klar und das ist für mich ein Beispiel für die Szenarienentwicklung mit der Canvas und letztlich auch die Kräfte fokussieren zu können. Das zweite, wo die Canvas im Start-Ups Prozess für mich ein wichtiges Tool ist, das ist auch mein Ansatz in der Gründungsgarage, es Veränderungen zu sehen. In Der Gründungsgarage begleiten wir die Gründer ein Semester lang, sie müssen zu Beginn ein Canvas erstellen und zu jedem Meeting mitbringen um zu sehen was hat sich verändert. Es zeigt den ganzen Strategieprozess im Start-Up dokumentiert und bleibt auch nicht gleich, sondern entwickelt sich weiter. Manchmal gibt es Fälle, wo Gründer auf eine ganz andere Geschäftsidee wechseln, dann ist es nicht wirklich vorwärts, sondern man hat eine Sackgasse gefunden aber man steht an einer gleichen Stelle. Wenn du aber anfängst zu erkennen,

die Canvas in einem immer größeren Detailgrad auszuarbeiten, und weißt was nicht funktioniert, aber gleichzeitig eine Idee hast einen anderen Weg zu gehen, der in die Tiefe führt und nicht zu einer anderen Idee, lässt sich daran sehr gut ablesen, wie gut ein Start-Up unterwegs ist, also eine Art Indikator. Weil wenn da nichts mehr weiter geht, muss man stutzig werden, denn Start-Up heißt für mich die Suche nach einem funktionierendem Geschäftsmodell, also ein Start-up ist kein kleines oder junges Unternehmen, sondern ein Unternehmen in einem anderen Status, nämlich die suchen ihr Geschäftsmodell, gegenüber einem etablierten Unternehmen, die ein Geschäftsmodell ausführen und entwickeln es weiter mit neuen Produkte, neue Vertriebswegen, neuen Erlösmodellen etc. im besten Fall natürlich in Kombination mit einer Innovation. Ein Suchprozess ist immer in Lernprozess, deswegen ist die Canvas auch eine spannende Methodik/Ansatzpunkt, um den Lernprozess zu dokumentieren bzw. auch eine Grundlage/Ankerpunkt zu schaffen, auf den ich mich immer wieder beziehen kann und erkennen kann ob etwas nicht funktioniert, z. B., dass die Kunden kein Abo eingehen wollen, sich nicht binden wollen und man eine andere Alternative anbietet. Es hilft den Überblick zu bewahren und gewisse Veränderungen gegen zu checken und zu schauen, ob das etwas ist, wo nur eine Kleinigkeit verbessert werden muss oder ob ein Teilbereich komplett neu erarbeitet werden muss. Und dass nenn ich dann ein Tool zu strategischen Entwicklung, also wo man den Gesamtprozess mitbegleiten kann. Sonst im Lehrveranstaltungskontext finde ich die Ansätze vom Steve Blank mit dem Customer Development, schon auch sehr gut, wobei da muss ich sagen, dass habe ich bisher noch nie vorgefunden. Ich kenn in Österreich keine Lehrveranstaltung und bin nie in einer tätig gewesen, wo man den Prozess so intensiv, wie es Steve Blank in seinen macht, abarbeitet. Es ist dann doch Canvas, was sich dann aber doch ausgeht ist, wie ich in Berlin gemacht habe, ist das Customer Profiling, aus dem zweiten Buch von Osterwalder. Also Vertiefungen in diese Richtung, das Matching in Richtung den Kunden besser verstehen. Da hatte ich eine Lehrveranstaltung zum Thema Management von Innovation und Wandel, wo es darum ging, dass die Teilnehmer als Berater gegenüber Unternehmen auftreten und Innovationsprozesse begleiten. Jede Gruppe hatte ein Testprojekt mit einem echten Unternehmen, und jede Innovationsidee musste anhand der Business Model Canvas und wenn sie diesem standgehalten hat, auch anhand des Matchings ausführen, ob das wirklich für die Kunden einen Mehrwert bringt und einen echtes Problem löst, oder ob es ein nettes Gimmick ist.

I: Was ist Ihr erster Eindruck des entwickelten Vorgehensmodells? Was ist für Sie positiv daran bzw. was ist nicht gut?

B: Also finde ich gut. Finde ich wirklich sehr gut. Ist sehr viel enthalten, von den Punkten, die ich mir auch anschauen würde, im Prozess. Was ich vorher auch schon gesagt habe, was ich wichtig finde ist, dass ich das als iterativen Prozess sehen, also im Moment sieht es sehr linear aus. Ich würde im ersten Schritt würde ich das ganze ehr grob durcharbeiten und dann schon ein erstes Geschäfts Modell schnell skizzieren und dann quasi anfangen mehr in die Tiefe zu gehen.

I: Wie würden Sie das dann darstellen?

B: Grundsätzliche finde ich den Ansatz auch gut, dass hier mit der Value Proposition Canvas zuerst ein Teilbereich bearbeitet wird, der anschließen ausgebaut wird, habe ich auch schon so ausprobiert. Meines Wissens, gab es so etwas ähnliche am Science Park, vor der Neuaufstellung, zuerst Value Proposition Canvas auszuarbeiten und dann erst die ganze Canvas, macht sicher Sinn bei jemanden, der die Canvas noch gar nicht kennt. Aber wie gesagt, was ich ganz wesentlich finde, ist dieser Ansatz, wie auch Osterwalder, der sich durch Architekten inspirieren hat lassen, wie diese arbeiten. Man soll nicht im ersten Schritt das Haus schon perfekt planen, sondern am Anfang werden ein paar Skizzen gemacht, wo unterschiedliche Ansätze dargestellt werden, je nach Bedürfnissen. Dann handelt man sich in die Tiefe, und ich glaube sowas ist für so einen Prozess total wertvoll in der Geschäftsmodellentwicklung, dass man schaut, dass man bald mal das grobe Bild hat und sich dann weiter vorarbeitet. Vielleicht kommt man dann darauf, dass das ganze Bild umgebaut werden muss, aber oft sind es dann nur mehr Details, an denen man feilen muss. Also wenn der Prozess ein paar Schleifen durchläuft, dann würde ich es sogar perfekt finden.

I: Also finden Sie das Modell geeignet, dass ein Start-Up damit sein Geschäftsmodell erarbeiten könnte?

B: Ich finde das super und kann ich mir gut vorstellen. Im Unterpunkt Unternehmen, sollte die SWOT Analyse zukunftsgerichtet ist, aber man muss aufpassen, dass es nicht so ein „Wunsch ans Christkind“ wird. Die Stärken des Unternehmens würde ich ganz klar am Team festmachen und da würde ich sagen welche Stärken braucht man in der Zukunft, was muss noch entwickelt werden damit es wirklich funktioniert. Und dann würde ich mit den Gründern anschauen, welche Stärke sind jetzt schon vorhanden und versuchen die blinden Flecken zu finden, z. B. gibt es noch niemanden der sich um den Vertrieb kümmert,

oft ein Thema in der Start-Up Welt. Produktentwickler und Leute die Ideen haben, möchten meisten nicht diesen Knochenjob Vertrieb machen. Im ersten Schritt klingt Vertrieb cool, ein bisschen präsentieren aber dann Coldcalling zu machen ist schwer. Man muss eben herausfinden, was im Gründerteam vertreten ist und wo man noch jemanden dazugewinnen muss. Sei es in direkt in Team oder in das erweiterte Team anstellen. Was auch noch wichtig ist, ist es festzustellen, was benötigt wird bis zur der Zeit wo man break-even ist. Das kann ein Finanzierungsthema sein, kann aber auch unter Netzwerk passen. Auf der Ebene hin zum Unternehmen muss auch ein Netzwerk vorhanden, nicht nur wenn das Unternehmen schon steht, sondern davor. Geld ist oftmals ein entscheidender Faktor in der Wirtschaft, aber oftmals ist auch das Netzwerk, im Sinne der passenden Kontakte. So war Sunnybag in der Höhle der Löwen in Deutschland. Der wichtigste Esst war nicht der Deal, dass ein großer Betrag in das Unternehmen investiert wurde, sondern dass dieser zu allen großen Handelspartnern Beziehungen hatte. Ich mache mit eine Winzer ein Projekt, den Motivwein, und die nächste Expansion Richtung amerikanischen markt, geht es vor allem darum in den USA Kontakte aufzubauen, weil wen du nicht jemanden hast, dem du vertrauen kannst und der den Import abwickelt, brauchst du es gar nicht probieren, weil du gar nicht durch die Formalitäten durchkommst. Da braucht man relativ wenig Geld, aber man muss die richtigen Personen dort finden. Netzwerk ist durchaus ein sehr entscheidender Faktor in einem Start-Up Prozess. Also natürlich in dem Sinne, dass ich meine Branche gut kenne und Positionieren kann aber auch im Sinne, wer kann mir weiterhelfen die Stärken auszubauen und zu dem zu werden, was man werden will.

I: Finden Sie den Fragenkatalog eine gute Hilfestellung zur graphischen Darstellung?

B: Finde ich prinzipiell gut. Er beleuchtet dann eine Frage bzw. einen Themenkomplex von verschiedenen Seiten und das finde ich sehr wertvoll. In der Aufbereitung würde ich darauf achten, dass es nicht zu sehr erschlagt. Also spricht, wenn ich das einem Gründer in die Hand geben würde, würde ich sagen, ich mache die Frage und darunter einen Bereich / ein Kästchen für erste Ideen, die mir einfallen. Also wirklich, dass man auch etwas ausfüllen kann. Idealerweise ist es auch nicht so ganz monoton, sondern da würde ich mit wirklich überlegen, muss nicht ganz so aufbereitet sein wie die Business Model Canvas, aber es gibt da einige Möglichkeiten. Da gibt es das Buch „Design a better Business“, das viele unterschiedliche Canvases hat zu verschiedenen Themen. Da kann man sich sicher gut inspirieren lassen, wie man jeden der Schritte aufteilt und dass es lustiger und einfacher wird in Teilen zu bearbeiten und man gespannt ist was als nächstes kommt. Es gibt sicher Techniker, die die Liste sofort abarbeiten, aber es gibt sicher auch Leute, die sich damit schwerer tun. Zum Beispiel darstellen wie eine Frage zur nächsten führt und dadurch so zu sagen einen Guide durch den Fragenkatalog. Kann man auch auf A2 oder so ausdrucken, um gut damit zu arbeiten aber noch immer einfach mitnehmen kann. Damit glaube ich, passt das Ganze auch noch mehr in den Zeitgeist. Prinzipiell muss ich sagen, dass Fragen unbedingt notwendig sind merke ich in der Beratung als auch bei den Studierenden, das braucht es einfach. Weil Fragen deine Gedanken in eine Richtung ausrichten oder auf einen gewissen Bereich lenken. Von der Aufbereitung her könnte man sich sicherlich noch ein paar Gedanken machen, damit es für den Anwender noch einfacher wird damit zu arbeiten und den Katalog zu nutzen.

Interview Claudio Kratzmüller am 26.09.2017

HTL Nachrichtentechnik/Elektronik, Studium Betriebswirtschaft mit Schwerpunkt Internationales Management und Marketing

Tätigkeit im Marketing Bereich, anschließend Gründung eines Einzelunternehmens mit Schwerpunkt Finanzierung (Projektmanagement). Innolab/Innovationsmanagement Campus 02 Betreuung in Kärnten und in der Steiermark. Berater Tätigkeit beim Science Park Graz von Gründern als auch Alumni, Tätigkeit bei der WKO zur Positionierung/Neuausrichtung im Start-Up Ökosystem.

I: Interviewer

B: Befragter

B (zur Frage nach dem persönlichen Werdegang): Eines hat immer das andere ergeben, geplant war das nie so. Ich habe nicht gewusst, dass ich dort hinkomme wo in nun bin. Aber ich finde den ganze Start-Up Bereich sehr spannend, man kann sehr viel mit beitragen, damit das Ökosystem in der Steiermark aber auch in Österreich gestärkt wird und sich weiterentwickelt. Das macht sehr viel Spaß, weil man mit vielen jungen Leuten arbeitet, die ein irrsinniges Potential haben und da kann man mit der eigenen Lebenserfahrung und den eigenen Kontakten und dem Know-How gut weiterhelfen.

I: Wo sehen Sie ihrer Erfahrung nach, die größten Stolpersteine für Gründer?

B: Ich sage mal, bevor man ans Gründen denkt, hat man mal eine Idee und die muss man hinterfragen. Das heißt wenn ich heute mit meiner Idee Probleme anderer lösen kann, bin ich schon einmal einen großen Schritt weiter, denn dann wird es auch eine Nachfrage am Markt geben, wenn ich keine großen Fehler mache. Ich brauche einen Ansatz, mit dem ich Probleme für andere lösen kann. Dann bedarf es natürlich einen Fokus den ich selbst habe, der ganz wichtig ist, in welche Richtung es sich entwickeln soll. Es muss wie gesagt, eine Nachfrage am Markt bestehen und das ist eine der Grundvoraussetzungen, die benötigt werden, um das Geschäftsmodell zu entwickeln. Noch bevor ich gründe, ist es wichtig, dass ich ein Geschäftsmodell überhaupt habe. Ich empfehle sehr vielen mit einer Business Model Canvas zu arbeiten/zu beginnen, wo man alles hinterfragen kann, wo man den gesamten Geschäftsprozess auf einen Blatt Papier abgebildet hat. Das ist aus meiner Sicht die Grundlage für einen Businessplan. Basierend auf dem Geschäftsmodell schreibt man den Businessplan, im Normalfall. Ich habe schon viele Businesspläne gelesen, auch im Science Park, und diese haben um die 20 Seiten Umfang. Da kann ich meine Geschäftsidee ganz gut beschreiben ohne, dass ich wesentliche, wichtige Parameter des Geschäftsmodells vergesse. Was ist immer wichtig: „Was sind Probleme oder Nutzen eines anderen und welchen Markt gibt es? Gibt es Mitbewerber und welche sind das? Wie groß ist der Markt? Wie viel Kapital werde ich benötigen? Brauche ich ein Team oder mache ich alles selber? Wie schaut das Team aus? Welche Kompetenzen habe ich selber und welche muss ich mir zukaufen oder ins Team akquirieren? Wie motiviere ich in weiterer Folge mein Team? Denn am Anfang kann man nur sehr schwer die Teammitglieder so bezahlen, dass sie zufrieden sind. Da gibt es dann verschiedenen Möglichkeiten, in dem ich Anreize schaffe, dass sie eventuell Unternehmensanteile bekommen, wobei man hier aufpassen muss, dass das auch alles schriftlich formuliert ist, denn sonst hat man später Probleme.“ Es gibt da ganz viel Herausforderungen als Gründer.

I: Wenn man das Thema Geschäftsmodellentwicklung betrachtet, sind den Gründern hier Ansätze wie das Business Model Canvas bekannt? Wird hier externe Unterstützung benötigt bei der Bearbeitung/Ausarbeitung?

B: Also ich glaube, dass die Business Model Canvas nicht durchgehend bekannt ist. Wenn ich im akademischen Bereich schaue, ich z.B. auf der TU, es sind ja sehr viele TU-Studenten zu uns gekommen mit Ideen und Forschungsergebnissen, aber auch von anderen Universitäten, haben die meisten die Business Model Canvas nicht gekannt. Wir haben es dann so gemacht, dass wir gemeinsam in Teams das Geschäftsmodell entwickelt und erarbeitet haben. Das ist ja dann die Voraussetzung und die Grundlage für jede weitere Überlegung, weil man kommt dann bei der Erarbeitung des Geschäftsmodells auch darauf, was man nicht berücksichtigt oder vergessen hat. Ist man eigentlich schon überhaupt so weit oder muss man vorher noch viele Hausaufgaben erledigen, damit man überhaupt ans Gründen denken kann.

I: Also sehen Sie de externe Beratung in diesem Status als sehr essentiell?

B: Es gibt Beratung, die kann ich mir zukaufen als Gründer. Es gibt dann aber auch Stellen, an die ich mich wenden kann, wo so eine Dienstleistung kostenlos angeboten wird. Ich finde es wichtig, dass man so etwas macht. Man sollte auch generell immer, bei der Überlegung seiner eigenen Ideen andere Sichtweisen zulassen. D.h. viele Gespräche führen mit unterschiedlichsten Personen, nicht aus dem eigenen persönlichen Umfeld, sondern aus dem erweiterten Umfeld. Mit Förderinstitutionen reden ist auch ganz wichtig, weil ich kann eine Förderung nur im Vorhinein beantragen und nie dazwischen. Wenn ich schon etwas habe ist es oft schwierig und es wird nicht anerkannt, hängt aber vom Einzelfall ab. D.h. mit Förderinstitutionen reden, mit Ausbildungseinrichtungen reden, die sehr oft Personen haben, die sich darum kümmern und Gründern weiterhelfen. Aber dann durchaus auch mit privaten Initiativen reden, wie Inkubatoren oder Akzeleratoren, die geben auch Rückmeldungen. Man kann sich dann aber in weiter Folge auch Rückmeldungen einholen vom Markt selbst, indem man einfach eine Umfrage macht oder man geht zu Ideenwettbewerben. Die gibt es in verschiedenen Kategorien, da bekommt man auch Rückmeldungen, um zu erkennen, ob man am richtigen Weg ist und Interesse geweckt hat. Da kommen dann oft Personen auf einen zu und sagen „coole Idee, da habe ich auch einen Ansatz dazu“, man kommt dann von einem zum nächsten.

I: Wenn man das Geschäftsmodell an sich betrachtet, was sehen Sie als den wichtigsten Faktor, der erarbeitet werden muss? Kann das so verallgemeinert werden?

B: Ich muss schon sagen, wichtiger als „wo kommt das Geld her?“ ist „welchen Nutzen stifte ich?“. Wenn es ganz klar ist, dass ich irgendjemand anderen mit meiner Idee, meinem Produkt, meiner Dienstleistung weiterhelfen kann und sein Problem löse und diese Gruppe, die man da auch im Auge hat um deren Probleme lösen zu können, auch sehr groß ist, dann ist man auf einem guten Weg. Und dann kann man sich auch über alle anderen Dinge Gedanken machen.

I: Im gesamten Prozess der Gründung, ist es das schwierigste eine Idee zu finden oder ist es eher die Umsetzung, wo die Gründer dann Probleme haben?

B: Die meisten kommen mit einer Idee, unabhängig davon, ob sie gut oder schlecht ist. Wir haben in der Beratung auch immer die Aufgabe gehabt, vor Fehlern zu bewahren oder auf andere Möglichkeiten hinzuweisen. Es gibt unterschiedliche Methoden, mit denen man im Innovationsmanagement Ideen entwickeln kann, worauf man ansetzen kann und diese weiterbearbeitet. Gehe wir davon aus, man hat eine Idee und glaubt auch wirklich daran, dann gibt es viele Dinge, die zu berücksichtigen sind, damit man gewisse Fehler, die immer wieder vorkommen, vermeidet. Deshalb mit vielen Leuten sprechen, andere Sichtweisen zulassen. Wie man die dann einarbeitet in sein eigenes Projekt, ist ein anderes Thema. Ich glaube, dass man im Gespräch mit unterschiedlichen Personen auf viele Dinge hingewiesen wird, gerade diejenigen, die Erfahrung haben, weisen dann gerne darauf hin, weil sie wissen, dass sie die Erfahrung selber gemacht haben und dann kann der Gründer es auslassen, diese Fehler zu begehen.

Es gibt aber auch immer wieder beratungsresistente Personen und wenn das Gegenüber beratungsresistent ist, führt es zu nichts. Der muss den Fehler dann selber machen, vielleicht einmal, zweimal, dreimal. Bevor er dann darauf kommt „hätte ich doch auf den Ratschlag gehört, dann hätte ich mehr Zeit zur Verfügung gehabt, mich um die wesentlichen Dinge zu kümmern“. Und vielleicht hätte er auch mehr Geld, denn oft wird damit auch viel Geld verschwendet, wenn man in solche Fallen tritt, die es gibt. Ich finde es wichtig, es sich auch juristisch zu überlegen, was man macht und gründet. Denn wenn ich heute in einer losen Arbeitsgruppe zusammenarbeite, mich regelmäßig treffe, wir dann davon sprechen, dass wir gemeinsam das Projekt entwickeln und irgendwann einmal gründen wollen und dann viel Geld damit verdienen, muss im Vorhinein schon klar sein, wenn ich der Gründer bin, dass wenn ich Teammitglieder anwerbe und diese nicht adäquat bezahlen kann und ihnen Anteile verspreche, ich das schriftlich formulieren muss. Das ist ganz wichtig, weil sonst hat man hinterher riesen Probleme.

I: Also wirklich alles genau ausformulieren?

B: Ja genau! Ich kenne Teams, die zu dritt/zu viert gestartet haben, und nach zwei Jahren noch immer zu viert sind, aber nicht, weil sie nicht gewachsen sind, sondern weil es immer wieder zu Streitereien kommt. Die man am Anfang gar nicht so ins Auge fassen will und sagt „man ist gut befreundet und kennt sich schon lang“, aber irgendwann gibt es in den meisten Teams solche Problemstellungen, die gelöst werden müssen. Und wenn dann nichts schriftlich formuliert ist, dann hat man ein Problem.

I: Haben Sie noch andere Ansätze, die Sie verwenden im Bereich der Geschäftsmodellentwicklung?

B: Wenn ich mich mit einem Projekt auseinandersetze, ist es zu Beginn ganz wichtig, dass man recherchiert. D.h. eine einfache Recherche macht, was es am Markt gibt. Irgendwann kommt man darauf, das haben wir auch immer wieder miterlebt, dass Ideen, die an uns herangetragen worden sind, wo anders schon lange realisiert waren und das zu einem sehr günstigen Preis. Also da muss man überlegen, ob man trotzdem den Weg geht oder es nicht macht. Also Recherche ist etwas wichtiges, dann aber auch das Bauchgefühl. „Was sagt mein Bauchgefühl zu meinem Vorhaben? Ist es positiv oder zweifle ich daran?“ Und wenn alles positiv für das Projekt beantwortet werden kann, dann kann ich daran denken es umzusetzen, der nächste Schritt ist die Geschäftsmodellentwicklung. „Betreiben wir nebenher ein bisschen Recherche, hinterfragen das Ganze und schauen, dass wir eine Stimmung vom Markt bekommen“. Also so würde ich die Vorgehensweise sehen. Jetzt mit anderen Modellen, muss ich ehrlich sagen, habe ich kaum Erfahrung gemacht, weil ich eigentlich die Business Model Canvas besonders gut finde.

I: Gab es zum Beratungsprozess eine Darstellung? Bzw. wie war der Prozess aufgebaut?

B: Die Meisten haben nicht gewusst was die Business Model Canvas oder was die Value Proposition ist, d.h. ich habe anhand eines simplen, konkreten Beispiels gezeigt, wie man mit der Business Model Canvas arbeitet. Das hat vielleicht eine halbe bis dreiviertel Stunde gedauert und danach hat jeder gewusst, wie es funktioniert. Und dann muss man natürlich Hilfeleistungen anbieten, wenn es darum geht: „wie stelle ich meinen Nutzen wirklich fest oder wer könnte alles in meiner Zielgruppe sein. Oder wie kann ich diese kontaktieren und erreichen? Wie kann ich verrechnen, ist es ein Mietmodell, eine Anzahlung mit Folgezahlung, ein Einmalkauf etc.“ Also da kann man schon Hilfestellungen in den einzelnen Bereichen der Canvas anbieten, indem man Möglichkeiten aufzeigt und diese dann diskutiert. Aber es ist ein schrittweises gemeinsames Erarbeiten.

I: Haben Sie dazu einen Fragenkatalog den Sie benutzen?

B: Auf der Business Model Canvas sind ja Fragen angeführt, wenn man diese Fragen alle beantwortet, dann hab man die Canvas gut ausgefüllt.

I: Gab es eine Darstellung des Prozesses wie die Projekte abgearbeitet werden bzw. in welche Schritte wurde gegliedert?

B: Bei den Projekten, mit denen ich gearbeitet habe, war es eigentlich immer unterschiedlich. Also wir haben die Business Model Canvas ausgefüllt, haben sie immer wieder angepasst und überarbeitet, basierend darauf ist dann der Business Plan geschrieben worden, der wiederum auch hinterfragt wurde und zum Teil auch genauer ausformuliert werden musste. Wir haben dann nachgearbeitet, damit man eine Unternehmensunterlage bzw. ein Konzept hat, womit man dann zu einer Förderstelle gehen kann, Partner akquirieren kann, womit man bei einer Bank um Unterstützung ansuchen kann. So detailliert wie im Modell habe ich nicht gearbeitet, weil wir haben uns immer sehr intensiv auf jedes einzelne Projekt eingelassen, uns hineingedacht und nicht nach einem Schema gearbeitet. Wir haben das Business Model ausgearbeitet, hinterfragt. Allein wenn man Fragen stellt und das Team dann nachdenken muss, führt das immer zu sehr vielen und auch recht guten Ergebnissen.

I: Finden Sie, dass die Diskussion besser ist als den Prozess durchzuarbeiten?

B: Das würde ich nicht sagen. Es ist vielleicht beides ganz gut, wenn man es in Kombination macht. Meine Art und Weise der Zusammenarbeit war eher so, dass viel im Gespräch passiert ist, schon mit einem kleinen Fahrplan aber jetzt nicht so, dass ich alle Kästchen, wie in der Darstellung, bearbeitet und auch so markiert habe. Was aber auch ganz gut ist so zu arbeiten, wenn man sagt, dass man wenig Erfahrung hat aus dem bisherigen Leben im Zusammenhang mit Projekten, Branchen, erfolgreichen oder gescheiterten Projekten. Wenn man ganz neu beginnt, kann das ganzhilfreich sein, würde ich sagen.

I: Wie ist Ihr erster Eindruck zu dem von mir entwickelten Vorgehensmodell?

B: Gut. Finde ich gut, wenn man einen Lösungsweg anbietet und den auch unterteilt in verschiedene Schritte. Und auch jedes einzelne Kästchen, was ich als Schritt bezeichne, so erklärt, dass man Fragen stellt, die verständlich sind. Wenn man die dann beantwortet kann man sehr viel für sich dazulernen. Ich kann mir gut vorstellen, dass man da kaum etwas vergisst, wenn die Fragen vollständig sind. Ich finde es einmal ganz interessant, aber am Anfang finde ich es sehr überladen. Also wenn ich allein darauf schaue ohne, dass ich eine Erklärung bekomme, dann weiß ich nicht wo ich hier ansetzen sollte. Wo beginne ich zu schauen etc. Es sollte so beschreiben sein „schaue dir die Ebene 1 inkl. einer genauen Erklärung an und diese Ebene ist dann auch ganz klar gekennzeichnet, z.B. mit einer Farbe“. Und dann geht man die Ebenen durch.

I: Was finden Sie positiv bzw. was negativ?

B: Naja positiv wird wahrscheinlich das Endergebnis sein, wenn ich das alles mache, habe ich eine gute Grundlage für Entscheidungen, die ich zu treffen habe. Aber den größten Teil der Fragen, die man hat, wenn man sich selbständig machen will, hat man damit wahrscheinlich auch beantwortet. Also vom Ergebnis her ist es ganz gut. Wenn ich mir das Bild so anschau wird oben mit Symbolen gearbeitet. Ich würde aber die einzelnen Ebenen farblich voneinander trennen, weil dann kann ich mich leichter orientieren und finde mich vielleicht leichter bei der Beantwortung der Fragen zurecht. Wenn ein Kästchen z.B. orange ist, sollen die Fragen dazu auch im Katalog so markiert sein. Bevor man die Darstellung sieht, würde eine kurze Einleitung gut sein, was sich auf der nächsten Seite befindet. Oder man macht eine Einführung zu obersten Ebene und dann wird diese gezeigt, dann die nächsten und zum Schluss ist alles zusammen dargestellt. Dann hat man sich damit beschäftigt, es gibt eine Vertrauensbasis, man wurde langsam an das Model herangeführt und es wirkt nicht so abschreckend.

I: Also wäre eine schrittweise Heranführung an das Modell sinnvoll?

B: Ja genau. Du beschäftigst dich tagtäglich damit, aber wenn es für sich selbst sprechen soll, muss man langsam darauf hinführen. Ich weiß nicht ob es sinnvoll ist, die Vorgehensweise anhand eines Beispiels zu erklären. Wenn ich das Business Model erkläre, funktioniert es am besten anhand eines Beispiels, damit versteht jeder was damit gemeint ist und es ist immer gut angekommen. Wir haben es auch ohne Beispiel gemacht, aber da braucht man deutlich länger. Es kann natürlich auch fiktiv sein.

I: Finden Sie die Kombination aus Darstellung und Fragebogen geeignet, dass damit mit Gründern ein Geschäftsmodell entwickelt wird?

B: Ja, es ist insofern brauchbar, weil wenn man der Coach des Gründerteams ist und sagt, am Ende des Tages soll eine Arbeitsgrundlage vorhanden sein, auf Basis derer Entscheidungen getroffen werden sollen, und um dahin zu gelangen muss man Dinge hinterfragen und ausarbeiten die hier angeführt sind. Z. B. werden die ersten beiden Schritte gemeinsam erarbeitet, mit dem Dritten befassen sich die Gründer allein, recherchieren darüber und dann wird darüber gesprochen. Dafür ist die Darstellung gut und sympathisch. Weil der Gründer hat eine Art Landkarte vor sich und weiß welche Teile er selbständig bis wann erarbeitet haben muss. Wie gesagt, würde ich die Darstellung und den Fragenkatalog farblich so markieren, damit man weiß was wo gehört und einfach nachschauen kann, was damit gemeint ist. Eventuell kann zusätzlich zu der Erklärung das Beispiel angeführt werden, dass dann in jedem Kästchen weiter behandelt wird. Ganz banal z. B. Eier einkaufen.

Wenn das Modell zur Verfügung gestellt werden soll, muss es so sein, dass es jeder versteht und es selbsterklärend ist, also ohne Coach bearbeitbar. Denn dann arbeiten die Leute gerne damit, wenn es möglichst simpel gehalten wird. Wenn jemand die Fachbegriffe sieht und sich damit nicht auskennt, fühlt er sich gleich mal überfordert und will damit nicht arbeiten. Also können die Begriffe erklärt und auch warum man das erarbeitet. Es ist wichtig, wenn jemand z. B. mit der SOWT-Analyse arbeitet, dass klar ist, was damit gemeint ist und er sich auskennt oder zumindest angeführt ist wo er nachschauen kann.

I: Finden Sie eine Unterstützung durch einen Katalog an Leitfragen im Allgemeinen hilfreich und notwendig?

B: Ja unbedingt, ohne dem kommt der Gründer nicht weiter, das ist ganz wesentlich, dass es eine Bedienungsanleitung gibt, wie damit umgegangen werden soll und das möglichst einfach.

I: Wäre ein interaktives Dokument, das eine Kombination aus Fragebogen und graphischer Darstellung ist eine mögliche Variante?

B: Naja es gibt Personen, die Gründen wollen und ein Papier zum Arbeiten benötigen, weil sie sich damit wohler fühlen. Andere hingegen wollen möglichst wenig Papier haben; ich würde, wenn beides anbieten. Ich persönlich würde aber das Papier bevorzugen, weil ich kann dann sofort etwas ergänzen; möglicherweise in einer anderen Farbe, um priorisieren zu können. Obwohl dies vielleicht etwas altmodisch ist, aber ich weiß, dass es andere gibt denen es auch dabei besser geht, wenn man schnell etwas ergänzen, durchstreichen oder korrigieren kann.

I: Ist dann gleich am Fragebogen etwas Platz für Notizen eine Möglichkeit dafür?

B: Nein das ist es nicht. Denn wenn man sich den Fragenblock ansieht und zu jeder Frage ein Kästchen macht, dann wird das auf einmal sehr viel, und niemand möchte damit arbeiten. Ich finde die Fragen gesammelt gut, so wie sie vorliegen. Am besten zu jedem Step auf einer Seite, so könnte man sich auf der Rückseite Notizen dazu machen, dann bleibt es alles gebündelt.

I: Haben Sie sonst noch Verbesserungsvorschläge zum Modell?

B: Das Überladene müsste etwas besser werden, aber die einzelnen Methoden müssen ja hingeschrieben werden, da sie ja einen Sinn haben. Aber ich würde es farblich etwas nachbearbeiten um den Zusammenhang zwischen Darstellung und Fragenkatalog zu sehen. Die direkte Benennung der drei Ebenen ist wahrscheinlich nicht wirklich notwendig. Mit Bildern arbeiten ist immer gut, aber sie sind nicht immer selbsterklärend, darüber könnte man nachdenken ob die überhaupt benötigt werden, wenn in den unteren Ebenen keine Icons verwendet werden.

Was mir sonst noch fehlt sind Schleifen, denn manchmal erkennt man beim Arbeiten, dass es rückwärts wirkende Einflüsse gibt. Was noch zu überlegen wäre, ob, wenn man mit Markt und Kunde anfängt, zum Schluss noch Schleifen zurück zum Anfang gelegt werden, um Feedback einzuarbeiten, um über Teilbereiche nochmals nachzudenken und man jederzeit zurückspringen kann und das ganze nicht so linear sieht. Ich glaube auch die Erklärung mittels Beispiel und dazu schon Teilbereiche des Geschäftsmodells der Gründer in Diskussion zu behandeln, wäre auch nicht schlecht um sich in die Bereiche einzudecken. Ein selbsterklärendes, einfaches Beispiel ist sicher positiv wenn das Model auch ohne Coach behandelt werden soll, kann man eventuell in die Einleitung stellen. Vor allem kann es Teams geben, die nicht alle Teilbereiche behandeln wollen, oder es nicht notwendig ist, und sie sich an die Kurzerklärung halten.

Im Fragenkatalog sollten die selben Bezeichnungen wie in der graphischen Darstellung vorhanden sein, damit man sich besser zurechtfinden kann und nicht suchen muss, welche Fragen zu welchem Schritt gehören. Das muss deckungsgleich sein, weil man sich sonst nicht orientieren kann. Was noch interessant wäre sind Beispiele zu den einzelnen Leitfragen, denn, wenn man so etwas schafft, werden die Gründer

viel einfacher im Stande sein, die Leitfragen durchzuarbeiten. Denn sie wissen dann gleich was gemeint ist und arbeiten nicht in eine falsche Richtung weiter. Das hilft Fehler in der Erarbeitung zu vermeiden. Die Nennung von den wichtigsten Beispielen ist schon ausreichend, denn so eine Erklärung steigert die gesamte Qualität und das Modell wird selbsterklärend. Denn wenn Techniker mit diesem Modell arbeiten sollen, können sie das nur tun, wenn sie es auch verstehen und damit gehören Dinge klar erklärt, die für jemanden der sich damit lange und eingehend beschäftigt zwar klar sind, aber für den Anwender nicht. Dieser liest sehr wahrscheinlich „drüber“ und vergisst darüber nachzudenken. Sobald man sich damit beschäftigen muss, was genau nun gemeint ist, ist man nicht mehr im Arbeitsfluss und es haltet einen auf, deswegen ist eine klare Erklärung sinnvoll.

ANHANG B: TRANSKRIPTION DER UNTERNEHMERGEPRÄCHE

Interview mit Michael Leipold am 11.09.2017

Gründer von Woodheroes

Herstellung von Kinderholzspielzeug ab 6 Jahren mittels Bausätzen, die von den Kindern selber zusammengesetzt werden können.

I: Interviewer

B: Befragter

I: Zu Beginn möchte ich Sie bitten sich selbst kurz vorzustellen bzw. wie Sie zu diesem Unternehmen gekommen sind?

B: Wie bin ich zu Woodheroes gekommen? Die Geschichte ganz kurz, seit meinem 17. Lebensjahr bin ich zu Holz affin, weil mein Schwager damals, in meinem Elternhaus eine kleine Werkstatt eingerichtet hat und der war Tischler und hat für die Meisterprüfung geübt und da habe ich als junger Bursch mich dazu gehängt und habe gesehen, da kann man gestalten, da kann man etwas machen, das ist cool. Und ich habe dann ein paar Jahre später, als er seine Werkstätte auflösen wollte, seine Übungswerkstätte, ihm den kompletten Inhalt abgekauft. Ich habe das alles übernommen und dann immer Spielzeug gebaut. Für meine Verwandten, meine Nichten, Neffen und habe das immer als Hobby betrieben. Und irgendwann im Rahmen dieses Hobbys habe ich eine Ritterburg gebaut, das ist sicher schon 25 Jahre her, so modular, dass man die Häuser und die Mauern, auch anders zusammenbauen kann, die haben wir dann auch wieder verschenkt, wobei das dann fast vergessen war, bis ich geheiratet habe, mein Sohn vier Jahre alt war und er sich zu Weihnachten von Christkind eine Ritterburg gewünscht hat. Und dann bin ich beim Toys“R“Us gestanden und habe mir das Plastik von Playmobil angeschaut und habe gesehen, naja, es ist ja nett, es hat ein paar liebe Spielfeatures aber du kannst es nur einmal auf diese Art zusammenbauen und wenn dir etwas bricht hast du ein Problem, weil auf dem Superkleber steht nur oben, dass es ein super Kleber ist. Ich habe mit Superkleber noch nie etwas wirklich gepickt. Dann habe ich beschlossen ich baue ihm selber eine Ritterburg, ich weiß ja wie das geht. Habe ihm eine gebaut, die hat ich auch sehr gut gefallen, und die hat ihm so gut gefallen, dass er sich nächstes Jahr noch ein Tor mit Zugbrücke gewünscht hat und meine Tochter hat sich dann gewünscht, die Burg gehört ja auch eingerichtet, da gehört eine Schmiede rein, da gehört eine Küche rein. Dann sind sie auf Belagerungsgeräte gekommen, dann habe ich ihnen kleine Katapulte dazu gebaut und wie sie dann größer waren, haben wir das als Gemeinschaftsprojekt immer in den Weihnachtsfeiertagen weitergeführt. Das heißer der kleine, so klein war er auch nicht mehr, da war er schon zehn Jahre alt, sagt ich hätte gerne und dann hat er es aufgezeichnet und wir haben es dann entwickelt und hergestellt. Das wurde dann gemeinsam gebaut und das war dann eine Klassen Papa-Sohn-Projekt. Und mit dem Erfolg, dass eigentlich seit der ersten Volksschule immer die Lehrer, das gesehen haben, weil sie das Thema Ritter in der Schule hatten und er die Burg in die Schule mitgenommen hat, und dann das ganze Jahr die Burg nicht mehr nach Hause bekommen hat. Alle wollten diese Burg und die Katapulte haben, das war damals Laubsäge Handarbeit und ich brauchte für ein Katapult dann einen halben Tag und konnte daher nicht jedem der ein Katapult haben wollte ein Katapult bauen und schenken. Ich habe ja auch eine Software-Firma und musste schauen, dass ich auch Geld verdiene etc. Und so hat es immer nur die Katapulte für meinen Sohn gegeben und sonst keine. Diese Nachfrage hat nie aufgehört, bis ein Kollege von mir, der Tischler war, einmal gesagt hat, warum machst du keine Bausätze.

I: Dass man damit schon in Richtung Geschäft geht?

B: Der hat mir dann die Idee in den Kopf gesetzt. Er meinte: mach einen Bausatz, mach es wie IKEA. Seine Möbel sind deshalb so billig, weil er sie von den Kunden selber montieren lässt. Und das hat er mir genau zwei Wochen vor meinem Urlaub gesagt, ergo habe ich den Urlaub damit verbracht, dieses Gedankenmodell in meinem Kopf zu schärfen. Ich habe Skizzen gemacht, Kalkulationen mit Zahlen aus der Hüfte gemacht, einfach um zu sehen, kann da was gehen oder nicht. Das war dann recht interessant und im Herbst habe ich mit ein paar professionellen Laserschneidern einige Prototypen machen lassen. Und dann bin ich beim Hr. Rehklau vorbei und ihn gefragt ob ich ein kompletter Spinner bin oder ob ich es probieren soll. Er hat gemeint das Thema scheint es wert zu sein, es zu probieren. Dann habe ich das ganze gegründet, ein halbes Jahr später habe ich das Einzelunternehmen in eine GmbH umgegründet und drei Gesellschafter aufgenommen mit der Idee die Gesellschafter sollen mitarbeiten in einem gewissen Rahmen. Diese Gesellschaftsgründung ist nun schon knapp drei Jahre her. Schön langsam ist unsere Produktionsmaschine, die wir haben, überlastet.

I: Wo in Ihrem Gründungsprozess hatten Sie Probleme? In Hinblick auf Kundenfindung oder Geschäftsmodellentwicklung.

B: Freilich hat es Probleme gegeben. Es steht in jedem Buch, mach eine Marktanalyse, aber Entschuldigung bin ich Spielzeughändler oder Produzent? Nein, also weiß ich vom Markt Null. Ich kann darüber nachdenken und sagen, naja ich kann ja schauen, dass mir die Spielzeughändler mein Produkt aufnehmen, um mir zwei Jahre lang die Nase einzuschlagen und festzustellen, dass die Spielzeughändler, wenn man ihnen etwas von Nachhaltigkeit erzählt, sagen: „Nein, das brauchen unsere Kunden nicht. Nein, selber zusammenbauen tun sie nicht. Wieso soll man das Spielzeug reparieren können, die sollen sich etwas Neues kaufen.“ Ich habe zwei Jahre lang lernen müssen, dass der normale Spielzeughandel nicht mein Markt ist. Das heißt mein komplettes Business-Model ist eigentlich zusammengebrochen, andererseits haben wir schon gesagt um Marketing zu betreiben und Bekanntheit zu erreichen, fahren wir auf Märkte. Eine meiner Grundideen war es, auf Mittelaltermärkte, Jahrmärkte und Kunst/Designmärkte zu fahren um einfach den Kunden direkt anzusprechen und jedes Mal ein Schild aufzuhängen, worauf steht, dass wir Vertriebspartner suchen und jedes mal fand sich ein Geschäft, welches breit war unsere Produkte in ihr Sortiment aufzunehmen. Wenn man herum geht von Tür zu Tür, machst du viele Kilometer und ziehst aber riesen Frust an. Wenn du am Markt steht und es sagt jemand zu dir, dass er ein Geschäft hat, und die Produkte gern verkaufen würde ist es gleich so „Hand drauf“ ich schicke die Preisliste und wir sind im Geschäft.

I: Also war es der direkte Kontakt mit den Vertriebspartnern, der den ersten Erfolg geliefert hat?

B: Es gäbe sicher auch die Möglichkeit noch, über professionelle Vertreter, das ganze aufzuziehen, aber, wenn ich das gemacht hätte, hätten wir eh Konkurs anmelden müssen. Weil diese auf die Spielzeughändler zugegangen wären, und die ja mein Produkt nicht abnehmen. Weil sie auch sagen: „Das ist ja nicht in Plastik verpackt, wenn das zehn Leute angreifen ist es abgegriffen.“ Ich sage aber, ich kann auch ohne Plastik Produkte verkaufen, daher verpacke ich anders, es funktioniert auch so. Wenn du in ein Geschäft gehst, das nachhaltig denkt, z. B. in Gleisdorf, Grüne Erde oder so, die verkaufen meine Produkte, und das auch nicht schlecht, weil sie sagen, das mein Produkt regional und nachhaltig ist und deswegen in das Programm aufgenommen wird. Und die Kunden nehmen es auch an, weil die Leute die dort einkaufen, auch so denken. Aber ich habe zwei Jahre lang „Blutgeld“ zahlen müssen, bis ich erkannt habe, dass das was ich unter der Marktanalyse gemacht habe, für nichts war, weil mir nicht bewusst war, dass der Spielzeugmarkt anders denkt. Das ideale Produkt für den Spielzeughandel ist z.B. das Lego, die selber viel Werbung machen, wo der Kunde nur in das Geschäft kommt und das haben will und sich selber nichts denken muss. Andererseits verdient der Handel an Lego aber nicht so viel, aber das ihm anscheinend egal, arbeiten will anscheinend auch keiner. Also aktiv verkaufen tut der Handel auch nicht so, nur die Angergierten, der regionale Produkte vertreiben will, der ein ganz anderes Geschäft aufbaut, der verkauft mehr als ein renommiertes Spielzeuggeschäft in Graz. Weil das renommierte Spielzeuggeschäft in Graz verkauft Holzspielzeug, und Holzspielzeug gibt es fast nur für Kinder bis 6 Jahre. Es gibt ja in der Holzspielzeugschienen, gibt es extrem dicke Kataloge, aber suchen Sie mal ein Spielzeug aus Holz für Kinder, die älter als sechs Jahre sind. Da finden Sie Kappla, das sind die geraden Steine, die man so endlos stapelt. Dann gibt es Matador, aber die haben jetzt auch nur mehr die großen Steine und für die Kleinen, das kleinere Matador für die Größeren haben sie eh schon fast nicht mehr und dann war es das. Ich weiß keinen der ein Spielzeug hat für Kinder älter sechs Jahre. Das heißt in das Holzspielzeuggeschäft gehen Leute hinein, die für die Kleinen etwas suchen, wenn die meine Produkte verkaufen haben sie einen Zufallstreffer, weil die Zielgruppe gar nicht drinnen ist. Meine primäre Zielgruppe sind Kinder älter sechs Jahre, meine Produkte schießen wirklich, das heißt ich sage jedem Kunden gebt sie keinen Vierjährigen in die Hand, der schießt die Katze ab, der schießt seinen Bruder an, der hat keine Skrupel. Meine Produkte sind funktionsfähig deswegen älter als sechs Jahre. Es macht aber irrsinnig spielspaß mit einem guten Katapult echt zu schießen und das Männchen wirklich umzuschießen. Das macht ja Spaß. Bei meiner Zielgruppe habe ich lernen müssen, dass ich dort und da nicht hineinpasste und schön langsam finde ich meine Kunden. Das sind die regionalen Kunden, die nachhaltigen Geschäfte.

I: Wie sah die Unterstützung aus bei der Entwicklung Ihres Geschäftsmodelles? Haben Sie mit externen Partnern zusammengearbeitet?

B: Ein richtiges Geschäftsmodell habe ich nicht entwickelt, ich habe nur meine Vision und meinen groben Businessplan gemacht. Da ist auch schon drinnen gestanden, ich möchte auf Märkten meine Produkte verteilen, das war aber eigentlich als Marketingidee angedacht. Und nicht, ich muss jetzt sagen wir leben jetzt zu 90% von Märkten, die allgemeine Lösung. Ich möchte auch meinen Webshop bekannt machen und es sind entsprechende Zuwachsraten, aber wenn du von 0 anfängst sind auch 100% Zuwachs viel.

I: Wie sie Ihren Businessplan geschrieben haben, haben Sie da auch in richtig Geschäftsmodell etwas visualisiert?

B: Nein, habe ich nicht gemacht.

I: War bzw. ist Ihnen z.B. das Businessmodel Canvas bekannt?

B: Vor einem Jahr haben wir begonnen mit Unterstützung vom Innolab, ein komplettes Programm zu machen, wobei wir ein Businessmodel Canvas und alles durchgemacht haben. Wie z.B. die Oberziele, eine Runde ist hier noch offen. Das sind dann die ganzen Sachen in die Begrifflichkeiten gekommen, aber das ganze was wir erarbeitet haben ist eigentlich sehr wichtig in Bezug auf „Wie sehe ich mich selber?, Wo Will ich hin?“. Damit ich mich nicht selber aus den Augen verliere im Tagesgeschäft, ganz ganz wichtig. Dass man ein bisschen auf sich selber schaut und sich nicht vom Tagesgeschäft dahintreiben lässt. Aber die Vision und das Überziel behandelt, warum man das ganze eigentlich macht. Aber das WIE bekomme ich meine Produkte an den Mann, das ist bei mir nirgends angekommen. Das habe ich mir auch nicht so schwer vorgestellt. Weil ich bin seit 30 Jahren selbständig in der IT-Branche auch.

I: Wenn Sie diese beiden Branchen vergleichen, IT-Branche und das Holzspielzeug, wie hat sich Ihr Markteintritt unterschieden?

B: In die IT-Branche bin ich gekommen, wie die Jungfrau zum Kind. Ich bin gelernter Maschinenbauer eigentlich und hatte eine IT-lastige Diplomarbeit, bei der es darum ging, finite Elemente, Daten maschinenbaumäßig mit Ingenieurwesen weiter aufzubereiten. Ich habe dazu die Grundtools gemacht, dass man auf die Daten leicht zugreifen kann, dass man gute Schnittstellen hat und mit den Daten schnell arbeiten kann. Nach der Diplomarbeit, wollte die Firma Steyer Daimler Puch, noch einiges, und nach drei Jahren hat es geheißen jetzt wird es Zeit, dass ich mir einen Gewerbeschein hole. Durch die Diplomarbeit wurde ich selbständig und sind bis zu 5 Mitarbeiter geworden; habe ich noch immer. Ich dort in dieser Schiene nie direkt verkauft, sondern habe nur Kontakte gepflegt und die Mitarbeiter meiner Kunden sind in die Welt gegangen und sind wieder zu mir gekommen. Mitarbeiter von Magna sind zu Siemens, zur Power Train etc. und dann, wenn sie ein Problem hatten, das in Richtung EDV und Maschinenbauwesen ging, sind sie wieder zu mir gekommen. Einfach die alten Bekannten nie vergessen und die haben mich dann auch nicht vergessen und dadurch bekam ich weitere Kunden. Und diese Fragen waren dann teilweise 2000-Stunden Projekte.

Bei Woodheroes geht es hingegen um den Wiederverkäufer, der muss aber genauso denken, der muss auch die lokale und regionale Schien fahren, weil sonst kommt das Argument das Produkt ist zu teuer. Sobald ich mit einem professionellen Wiederverkäufer rede, kommt „Nein. Mit dem halben Preis könnte ich es vielleicht verkaufen“. Also ein Drittel des Preises wäre ok. Ich habe das schon kalkuliert, dass der Großhändler 30% Spanne hat und der Händler noch einmal seine 100% hat und das ergibt dann halt den Endpreis von 30€ für das Katapult und dann träumen sie, dass es um 10€ im Geschäft steht statt um 30€. Man muss einen Wiederverkäufer finden der die gleiche Mentalität hat und gleich denk, dem es nicht darum geht, eine Million Stück zu verkaufen, und die in einer Plastikverpackung, sondern 10.000 und diese in Karton. Mal schauen, ob ich mich an internationalen Markt behaupten kann, am regionalen Markt sehe ich mich schon richtig gefestigt. Ich habe richtige Fans, wenn ich auf einen Markt wiederkomme, wo ich schon zwei Mal war, stehen die Leute schon da, ich kenne die Gesichter schon. Der fragt dann einfach nur mehr was hast du Neues und kauft das dann auch. Für die neu entwickelten Produkte habe ich schon meine Fans und meinen Markt. Man sieht es auch brutal, ich hatte letzte Woche die Einführung eines neuen Produktes, Bombarde II. Einer meiner Partner hat 90% davon am Mittelaltermarkt verkauft, wo ich dachte es sind mehr als genug Stück. Da bin ich jedes Jahr dort und jedes Mal ein neues Produkt mit, das sich gut verkauft. Die Stammkunden kaufen mir das dann auch ab.

I: Wie sehen Ihre Ressourcen und Partner im Unternehmen aus? Wie sind Sie da aufgestellt?

B: Damals als ich das Einzelunternehmen gegründet habe, habe ich mich sehr regional gesehen. Ich war nicht am internationalen Markt, aber wie ich gesehen habe, dass die Arbeit mir dann doch zu viel wird, habe ich Partner aufgenommen. Es ist egal ob du eine Produktanleitung machst, und das Produkt verkauft sich 100 oder 10.000 Mal, die Anleitung wird immer gebraucht. Gewisse Arbeiten rentieren sich erst richtig, wenn du mehr Stück umsetzt. Nachdem Leute gesagt haben, sie würden sich beteiligen, habe ich gesagt, da ich noch Hilfe und auch noch etwas Kapital brauchte, machen wir eine Gesellschaft. Einer dieser Gesellschafter ist, macht vor allem von den Fertigkeiten her, obwohl ich Maschinenbauer bin, alle meine Kleinmaschinen. Ich könnte auch selber immer auf jedem Markt stehen und verkaufen, trotzdem habe ich jemanden aufgenommen, der das Hauptaugenmerk Verkauf hat. Eine Gesellschafterin macht vor allem, sie ist Lehrerin, und macht in der Nachmittagsbetreuung mit meinen Prototypen Test, wie die Kinder das

Spielzeug zusammenbauen. Ist also eine sehr beliebte Lehrerin. Sie liefert mir damit gute Testergebnisse, man macht zwar auch selber Tests aber ich weiß wie es geht, da ich es produziere. Ich kann damit schießen und es zusammenbauen, aber um nicht in der eigenen Betriebsblindheit stecken zu bleiben, und ein Produkt zu bauen, das keiner zusammenbauen kann, brauche ich immer das Feedback der Kinder. Letzten war ich auf einem Minifest, wo ich etwas mache was auf den großen Märkten nicht geht. Ich setzte mich mit den Kindern zusammen, die etwas gekauft habe, und baue das Produkt mit ihnen gemeinsam auf. Dadurch sehe ich auch ganz genau wie sie selber umgehen mit den Teilen, wie sie Anleitungen lesen und wo Missverständnisse auftreten können. Dort ziehe ich mir die direkte Kundenerfahrung in mein Unternehmen, die man unbedingt braucht damit man nicht abhebt.

I: Wenn Sie sich mein Vorgehensmodell nur anschauen was ist Ihr erster Eindruck?

B: Wenn ich grafische Darstellung so sehe tue ich mir schwer mit Fachbegriffen. Es wäre einfacher zu verstehen, wenn diese Fachbegriffe auch auf „Deutsch“ danebenstehen. In realer Sprache hinschreiben. Das Modell sieht sehr gut aus, aber wenn ich damit arbeiten soll dann sage ich auf den ersten Anblick bitte „zweisprachig“ darstellen, damit ich es auch verstehe kann. Der Fragebogen sieht ebenfalls gut aus, hier es es besser da eine klar definierte Fragestellung vorhanden ist. Mit den Begriffen im Fragebogen kann ich gut leben, die Sprache ist hier gut. Ich habe mich mit den Fachausdrücken in der Graphik schwergetan.

I: Wäre dieses Modell für Sie geeignet ein Geschäftsmodell zu erarbeiten bzw. zu überarbeiten? Ist das Modell für Sie in den einzelnen Unterpunkten vollständig?

B: Im Modell sind sogar mehr Punkte vorhanden, als ich damals behandelt habe, das muss ich zugeben. Erlösmodelle und die Struktur habe ich mir angeschaut, aber die Positionierung habe ich nicht gemacht. Den Markt habe ich mir näher angeschaut und festgestellt, es macht keiner Holzkatapulte, die als Bausatz so gemacht sind, dass sie wirklich bespielbar sind. Es gab zu Zeit solch Da Vinci Katapulte, aber die sind so gebaut, dass man sie nach ein paar Mal schießen wieder hinstellt, aber nicht auf Dauer bespielt werden. Ich habe Katapulte seit drei Jahren am Markt mit, das ist schon sehr benutzt, man sieht das auch, aber es funktioniert noch immer. Den Markt habe ich nicht erforschen können, den habe ich falsch verstanden. Mir war nicht klar, wer der wirkliche Kunde ist und da hat mit der Hr. Rehklaus ein paar mögliche Kunden genannt, wo ich jetzt das richtige Potential dahinter sehe. Damals habe ich das nicht gesehen. Man hört Sachen, versteht sie zwar noch nicht aber ich habe diese nicht vergessen. Diese genannten Marktnischen sind Kunden, die meine Produkte eher abnehmen könnten. Da hatte Hr. Rehklaus einfach den besseren Durchblick. Ich hatte so wenig Ahnung vom Markt, dass ich die nicht erkannt, dass die genannten Kunden eigentlich eine super Idee sind. Man denkt sich, man geht in ein Spielzeuggeschäft und drei von fünf werden meine Produkte schon nehmen. Aber drei von hundert nehmen sie dann wirklich. Weil das normale Spielzeuggeschäft nicht der richtige Kunde ist.

I: Wie sehen Sie den Fragenkatalog als Ergänzung zum Vorgehensmodell?

B: Gute Fragen helfen immer, da brauchen wir nicht diskutieren. Ich kann aber nicht ganz genau beurteilen, ob mir diese Fragen bei den Problemen damals weitergeholfen hätten und mir das Aha-Erlebnis gebracht hätten. Weil ich einfach zu wenig Ahnung hatte, wie der Markt funktioniert.

I: Haben Ihnen dann externe Berater dabei weiterhelfen können?

B: Ich war zwei Mal bei einem Gespräch, und ich habe schon Tipps erhalten. Aber ich persönlich konnte nicht abschätzen, wie der Markt funktioniert. Das Lustige war dann aber, da wir gesagt haben, wir wollen zu Marketingzwecke auch auf Märkte fahren, haben wir nach einem Jahr festgestellt, dass wir den größten Umsatz auf diesen Märkten machen. Du schaust dir deine Bilanz an, weil du zahlen brav liest, und erkennst wo wirklich etwas passiert und wo Entwicklungen sind. Dann sind wir später auf die entdeckten Kunsthandwerk Märkte, auf die ich mich zuerst gar nicht getraut hätte, bis jemand sagte „Warum nicht?“. Wo ist die Grenze zum Kunsthandwerk, wenn du mit Lasermaschinen arbeitest und manch Andere mit Nähmaschinen. Solange es von den Kunden Gekauft wird, ist es ok, man darf das nicht so eng sehen.“ Das habe ich dann auch verstanden.

Was ich noch höre sind die Kundenwünsche, wenn ein Kind vor mir steht und nach nach einem kleinen Katapult fragt, welches es mit seinem Taschengeld kaufen kann. Diese Kleinartikel, wie ich sie nenne, bringen viel. Ich habe drei Schienen bei den Produkten/Bausätzen. Es gibt die Geschenkschiene, die in schönen Kartons verpackt sind. Jene Sätze, die nur in einem Papierkuvert verpackt sind, wenn es schlecht behandelt wird sieht es auch nach zwei Minuten schon abgegriffen aus, aber minimaler Abfall bei der Verpackung. Diese sind in der Preisklasse von 15€. Die Kleinartikel sind in einer Preisklasse unter 10€, mit 5€ und 7€. Diese Kleinartikel, verkaufen sich extrem gut und ich verstehe nicht, warum der Großhandel

Produkte unter 10€ will, aber ich kann nicht ein großes Katapult um diesen Preis machen, da kann ich nur die Kleinen anbieten. Das ist dann die Schiene wo auch eine 6-Jähriger sich mit seinem Taschengeld sein eigenes Katapult kaufen kann. Auch wenn die Eltern sagen es ist Kriegsspielzeug.

I: Werden die Produkte dann trotzdem gekauft, wenn es als Kriegsspielzeug dargestellt wird?

B: Es hängt davon ab. Wenn die Eltern offen sind, also wirklich, nachdenken über das was sie von sich geben, dann sage ich, dass es Spielzeug ist zum Regeln lernen. Man darf nicht auf die Geschwister schießen, nicht auf Menschen und nicht auf Tiere. Passiert das aber, ist das Spielzeug weg. Da können auch Eltern lernen, dass Regeln einzuhalten sind. Wenn du dann offene Geister findest, dann kaufen sie die Produkte. Wenn du aber auf jemanden triffst, der nie zugeben würde, dass er selber Fehler macht, dann wird es sicher nicht gekauft, weil er weiß ja das ist Kriegsspielzeug. Und ich habe ihm ja auch indirekt gesagt, dass manche Eltern ihre Kinder nicht erziehen. Weil ich am Markt ja sehe wie manche Kinder sich verhalten, und sich auch nicht bessern, wenn sie jemand Fremdes auf das Verhalten hinweist.

I: Hatten Sie von Anfang an die erzieherische Komponente ihrer Produkte in Ihrem Wertangebot verankert?

B: Nein, das Primärziel war eigentlich, dass die Kinder selber mit den Fingern was machen. Die Idee des Bausatzes hat eigentlich die Firma erst ermöglicht, weil dadurch die Produktionskosten niedriger waren. Und der Zusatzeffekt war dann, das selber Bauen, selber etwas zu schaffen, ich habe selber etwas gemacht. Dieses Spielzeug landet nicht in der großen Kiste, dieses Spielzeug liegt nicht am Boden herum. Es ist so, ich frage dazu die Eltern. Das haben die Kinder selber gebaut, das hat eine ganz andere Wertigkeit. Plastiksack aufreißen und Spielzeug herausnehmen hat eine andere Wertigkeit als ein selbstgebautes Katapult, an dem er, wenn er nicht geübt ist, eine dreiviertel Stunde baut. Dann muss noch 15 Minuten gewartet werden bis der Leim fest ist. Dann haben sich die Kinder das Spielen damit auch verdient. Diese Wertigkeit hat sich aus dem Bausatzansatz ergeben, aber es freut mich, dass dieser pädagogische Ansatz dabei ist, weil ich war schon immer ein Kinderrass und ich wollte, dass sie gefördert werden, was lernen können und die Chance haben etwas zu lernen. Und wenn das manuelle Lernen dann auch noch mit Spaß verbunden ist, ist das ganz was Anderes als die eine Handbewegung, die beim Spielen am Tablett benötigt wird. Die Feinmotorik zu trainieren ist für viele Eltern mittlerweile auch ein Kaufargument. Ich verkaufe auch kleine Holzkreisel als Zusatzartikel, es gibt mittlerweile 10% von 6-Jährigen, die nicht fähig sind einen Kreisel zu drehen auch nicht wenn es dreimal gezeigt wird. Das ist furchtbar.

I: Also sind Sie im Laufe der Zeit draufgekommen, dass Sie mit Ihren Produkten einen pädagogischen Ansatz mitliefern können?

B: Richtig. Wir haben das auch mit den externen Unterstützern des Innolabs erarbeitet, und schauen, dass wir diesen in die neuen Produkte weiter integrieren. Dass der Spiel mit Spaß pädagogische Ansatz etwas verstärkt wird. Dann wir z. B. Ziele machen die in Spaß-Richtung gehen und nicht mehr der Ritter umgeschossen werden muss/kann, sondern etwas Anderes. Das macht dann sicher einen neuen Markt auf, der in Richtung Pädagogik geht. Lehrer stehen oft Stundenlang an bei meinem Stand und ich weiß, dass ich die Schiene für pädagogisches Spielzeug bearbeiten sollte, aber leider keine Zeit dazu habe. Ich weiß, dass das Ganze, was ich hier mache Potential hat für pädagogisches Spielzeug. Vieles ergibt sich einfach, weil ein Kunde nach etwas fragt. Ich verkaufe Würfel, die ich von einem Lieferanten abkaufe und am Markt als Zusatzartikel verkaufe. Warum auch nicht? Ein Kunde hat nachgefragt warum es keinen Würfel, der bis 5 geht.. Diese geometrische Figur gibt es nicht, aber ich habe einen Kreisel mit fünf Kanten gemacht und nun verkaufe ich Würfelkreisel mit 5, 6, 7. Wird von den Kunden sehr gut angenommen. Eine Lehrerin wollte diesen Kreisel nun bis 10 haben um mit zweien davon das 1 mal 1 mit den Kindern üben zu können, habe ich nun auch im Angebot mit pädagogischen Ansatz. Viele meiner Kleinprodukte entstehen so, weil Kundenwünsche von mir umgesetzt werden.

Interview mit Jan Pannenbäcker am 13.09.2017

Geschäftsführer und Co-Founder Schrott24.at

Ankauf von Schrott über eine Onlineplattform, Weiterverkauf an Netzwerk von Schrotthändlern

I: Interviewer

B: Befragter

I: Wie ist ihr erster Eindruck des Vorgehensmodells (grafisch, inhaltlich)? (Anm.: Erklärung des Modells erfolge vor dem Interview)

B: Es sieht alle so schön linear aus. Es gibt aber extrem viele Feedbackloops von den verschiedenen Prozessen. Z.B. dass du siehst der Kunde ist zwar interessant, aber Akquisition ist zu teuer, dann muss evtl. das Angebot für den Kunden geändert werden oder du suchst dir einen anderen Kunden. Also ich glaube im Modell sind die wesentlichen Punkte vorhanden. Was vielleicht noch zu ergänzen wäre oder was nicht so ganz abgehandelt wird, ist wie man es schafft das Geschäftsmodell in die Praxis umzusetzen, wie du die Operations aufsetzt. Ansonsten sind das für mich die wichtigsten Punkte. Ich glaube die Akquisition ist eine Wissenschaft für sich, und ist eine Überlegung ob man das nicht auch als extra Punkt anführt. Ansonsten gibt es eigentlich von fast jeden Bereich einen Feedbackloop zu den Anderen. Wobei natürlich Wertangebot, Kunde, Positionierung etwas ist was sich weniger stark ändert als der Rest. Vor allem im Start-Up Bereich sind die anderen Punkte vielen Änderungen unterworfen. Wie probieren auch wie funktionieren andere Kundensegmente, wie funktioniert es, wenn wir ein anderes Angebot machen, das hat natürlich Auswirkungen auf das Unternehmen, dass die Prozesse anders zu gestalten sind. Aber natürlich sind diese drei Elemente der Kern.

Ich denke, dass man die Darstellung etwas anders machen könnte, vor allem diese Feedbackschleifen wäre hilfreich. Das Begriff Netzwerk wäre für besser als Umfeld oder Marktumfeld zu wählen. Dieser Bereich ist so groß, dass es für mich unveränderlich ist und ich keinen Einfluss darauf nehmen kann. Weil hier ja die makroökonomischen Entwicklungen enthalten sind oder auch wie groß die verschiedenen Ländermärkte, welche politischen/sozioökonomischen Voraussetzungen gibt es oder auch die Gesetzgebung.

I: Finden Sie, dass sie ein Modell in Kombination mit dem Fragenkatalog eine Möglichkeit ist, das Geschäftsmodell zu erarbeiten?

B: Ich halte es für absolut wichtig, dass Geschäftsmodell zu entwickeln. Ich glaube nicht, dass der Businessplan der Starting Point für ein Business ist. Der Businessplan ist für mich ein ausformuliertes Business Model Canvas in Schriftform. Aber das Wichtigste ist der Prozess dorthin zu kommen, zu einem Geschäftsmodell. Da ist das Canvas, oder diese Punkte des Modells, die wichtigsten Faktoren. Und ich glaube, es gibt die Tendenz und die Vereinfachung dazu zu sagen, dass man den Prozess ein Mal durchgeht und dann ist alles fertig. Es ist aber extrem wichtig, dass der Prozess viele Tests beinhaltet und diese Erfahrung, dieses Lernen das dadurch generiert wird. Diese ganzen Fragen durchzugehen, wer ist der Kunde und was ist das Angebot, ist glaub ich das Wichtigste überhaupt, dass das Geschäftsmodell erfolgreich sein kann. Ich glaube diese Feedbackloops und der Lernprozess dabei, wenn man zu Beginn 50 Kunde/Markt/Wertangebot Session macht und davon die 10 Besten weiter betrachtet und weiter vervollständigt sehr hilfreich ist.

I: Ist der Fragenkatalog/Leitfaden zur Benutzung des Modells Ihrer Meinung nach verständlich aufgebaut und ausreichend ausformuliert?

B: Die Herangehensweise den Kunden als Ganzes zu sehen, als ganze Person inkl. der Pains & Gains bringt ein extrem umfangreiches Ergebnis, wobei hier auch sehr viele Punkte aufgeführt werden, die man gar nicht beeinflussen kann und eigentlich auch nicht wichtig sind. Bei unseren Kunden ist der Verkauf von Schrott eine sehr kleine Komponente von Ganzen und tangiert das Leben nur sehr gering. D.h. dem Modell nach soll man sich dann trotzdem die ganze Person anschauen was im Umfeld ist. Das nimmt dann halt Dimensionen an, wo man es nicht mehr handeln kann, vor allem, wenn du dir dann auch noch verschiedenen Kundengruppen ansiehst, verschiedene Positionen etc. Ich hatte da die Empfindung, wir müssen das vereinfachen und schauen uns das in einem engeren und konkreteren Kontext an. Was sind die Pains & Gains, wenn jemand Schrott verkaufen will. Nicht so sehr wie „Ich will, dass mein Kind gut durchschläft“; das ist in diesem Kontext nun nicht so wichtig. Aber ich glaube durch die ersten allgemeinen Fragen, wie: Wer ist der Kunde? etc. kann man relativ rasch durchgehen. Es ist aber schon sinnvoll sich in dessen Alltag hinein zu versetzen.

Aber die Frage bzgl. der Problem, die der Kunde beim Kauf des Produktes eventuell hat, benötigt sicher eine viel größere Auseinandersetzung als die Frage wer ist der Kunde an sich. Trotzdem ist es natürlich

wichtig das auch zu verstehen. Teilweise werden Fragen gestellt, obwohl laut Prozess das Produkt/Wertangebot noch gar nicht behandelt wurde, daher ist die Darstellung sehr schwer als Prozess. Ich würde mir den Kunden anschauen und dessen Bedürfnisse und dann darauf hin das Produkt entwickeln. Wenn du dir den Kunden zuerst anschaust, würde ich das dann erst unabhängig vom Produkt machen. Wenn man schon ein konkretes Wertangebot hat und dann den Kunden dazu zu basteln versucht, wird das wahrscheinlich etwas schwierig. Aber ich würde trotzdem versuchen die Produktbrille abzusetzen und den Kunden alleine zu sehen. Das Produkt muss an den Kunden angepasst werden und nicht umgekehrt. Deswegen würde ich gerade in einer solchen Anleitung umso mehr vermeiden das Produkt in dem Unterpunkt Kunde zu bringen. Ich glaube die Fragen sind im ersten Feedbackloop. Du hast den Kunden identifiziert, du hast ein Need identifiziert, entwickelst ein Wertangebot dazu und dann kannst du die weiteren Fragen dazu stellen z.B. Auf welchem Markt kann der Kunde das Produkt erwerben.

Für mich ist aber die Differenzierung noch nicht ganz klar, die Aufteilung zwischen den ersten und zweiten Unterpunkt. Wo du hier die Unterteilung trifft wann der Kunde behandelt wird und wann das Produkt sozusagen wirklich entwickelt wird. Weil im dritten Schritt Netzwerk ist wieder der Kunde vorhanden.

Wenn du aber das Modell anwendet und dich mit möglichen Substituten beschäftigst, brauchst du hier schon die Positionierung. Laut dem Prozess kommt diese Punkt erst danach, ist aber schon sehr stark miteinbezogen. Die Kanäle sind für mich eigentlich abhängig von der Positionierung. Die Kanäle sind doch nur Mittel zum Zweck und die Positionierung ist auch etwas was stärker mit der Value Proposition zusammenhängt. Daher ist der Kanal meiner Meinung nach, der Positionierung nachgelagert. Ich finde z. B. beim Osterwalder gut, dass es um Hypothesen geht, die man testen muss und daraus lernen kann. Ich würde sagen, wenn man eine Idee hat, macht man einen ersten Entwurf mit z. B. einem groben Canvas und dann sich dem Prozess zuwendet und diesen schrittweise bzw. je nach Unterpunkt durcharbeitet. Um auch eventuelle andere Querverweise bzw. Änderungen in den anderen Unterpunkten zu erkennen.

Ich glaube auch Steve Blank hat etwas ähnlich gemacht. Bei ihm war Hypothese – Test – Learning. Und sowas könnte man als Schleife mit dazu nehmen. Wenn man nun ein Geschäftsmodell hat sollte man ein weiteres natürlich auch mit einem anderen Kunden probieren. Oder man probiert eine andere Positionierung/Wertangebot. Dazu bräuchte man dann aber einen strukturierten Prozess, wo man dann nachher bewerten kann und eine Entscheidung treffen kann, was für einen besser passt und Sinn macht.

I: Wie ist Ihnen bei Ihrer Gründung ergangen? Wie ist diese abgelaufen?

B: Die Idee zu Schrott24, die grundsätzliche Idee, kam nicht von mir, sondern meinem Co-Founder. Der kommt aus der Branche, ich bin dann quasi dazugekommen und habe das dann systematischer strukturiert und mit der Geschäftsmodellentwicklung angefangen. Wir haben die ganzen Prozesse durchgemacht, die verschiedenen Kundensegmente angeschaut, die Kundensegmente bewertet. Welche Hypothesen haben wir, die dahinterstehen, werden diese erfüllt? Wir haben dann viele Interviews geführt. Dann letztlich auf Grund dessen angefangen. Was halt auch ist, du hast einen Plan wo du hinmöchtest. Schrott24 ist ein Plattformgeschäftsmodell, d.h. wir kaufen zentral Schrott ein, das ist die Value Proposition, wenn du so willst. Wir kaufen zu einem sehr guten Preis ein und machen es einfach. Wir kaufen zwar selbst ein, verkaufen dann aber weiter, wir haben keinen eigenen Schrottplatz. Wir haben ein Netzwerk aus Schrotthändlern, mit denen wir zusammenarbeiten, wo das Material dann sofort hin vermittelt bzw. verkauft wird.

I: Ihre Kunden sind dann sozusagen auf der einen Seite die Privatpersonen, die Schrott verkaufen, auf der anderen Seite aber auch die Händler, mit denen Sie zusammenarbeiten?

B: Genau, das sind beides unsere Kundensegmente, die wir beide befriedigen müssen. Wir müssen für beide passende Value Propositions haben, damit das als Plattform funktioniert. Es gab damals schon sehr bald die Ideen von einer Plattform, aber zu Beginn ist nur ein sehr geringes Volumen über die Plattform gegangen. Es war eine sehr schwierige Position neue Schrotthändler an Board zu bekommen und, dass sie dir gleichzeitig auch mehr zahlen als am Markt. Erstmal machst du sowieso den Markt kaputt, weil du Preise veröffentlichst und gleichzeitig soll der Schrotthändler auch mehr zahlen. Wir hatten auch ein Geschäftsmodell mit der Hypothese, dass wir es schaffen auf die Schrotthändler zuzugehen. Mit der Plattform hat man das Henne-Ei Problem, wie schaffst du es Verkäufer und Käufer quasi gleichermaßen hochzuschaukeln und damit eine kritische Masse zu erreichen. Das ist am Anfang viel langsamer gegangen, als es jetzt geht.

I: Wie sah das mit dem Markteintritt aus? War von Anfang an die Idee mit der Plattform vorhanden?

B: Als ich zu dem Unternehmen dazugekommen bin, gab es schon einen ersten Prototyp für einen Online-Schrottverkaufsshop und es gab den Schrott-Wolf, das Unternehmen von meinem Partner, der einen funktionierenden Schrottplatz hat. Da konnten wir von Anfang an Schrott hin verkaufen, bzw. war das am

Anfang überhaupt noch in dieser Gesellschaft. D.h. ganz zu Beginn war es ein weiterer Sourcing-Kanal, über den online Material angekauft wird. Damit spricht man natürlich nicht nur die regionale Zielgruppe an, obwohl ein Schrotthändler traditionell nur ein regionales Einzugsgebiet hat, weil es durch die Logistik/Transport-Kosten begrenzt ist. Deswegen haben wir mit Paketen gestartet, weil egal von woher es kommt, sind die Transportkosten sehr ähnlich, wobei du aber trotzdem sehr geringe Mengen hast, mit ca. 30 kg/Paket. Denn beim Schrotthandel rechnest du eigentlich in Tonnen, da muss man erst einmal ein bisschen generieren. So hatten wir mal ein paar Umsätze und hatten auch laufend mehr Anfragen, die nicht in ein Paket passen, und die Fragen ob es nicht angeliefert oder abgeholt werden könnte. Das Unternehmen wurde dann ausgegründet damit wir weitere Investoren an Board nehmen konnten. Und dann haben wir immer mehr versucht auch in anderen Städte Partner dazu zu bekommen. So dass wir jetzt letztlich ein Netzwerk haben, das Deutschland, Österreich recht solide abdeckt.

I: Wie wird Ihr Wertangebot gegenüber dem Verkäufer definiert?

B: Dieses Kundensegment hat sich auch im Laufe der Zeit immer wieder geändert bzw. ist es bei uns recht heterogen. Für uns sind das fast alle, die Schrott haben, vom Privathaushalt bis hin zu BMW, die riesige Produktionsprozesse haben und hier einen enormen Anfall an Schrott haben. Wir sind zum einen transparent, es ist ein Markt der sehr intransparent ist, in der Regel werden keine Preise veröffentlicht. Die Preise verändern sich täglich, weil das Material/Metall grundsätzlich an der Börse gehandelt wird, dadurch gibt es eine große Intransparenz und eine große Marktmacht beim Einkäufer/Schrotthändler, weil der sich mit dem Material auskennt. Das ist Punkt eins, wir sind transparent, sind fair und stehen auf der Seite des Verkäufers und haben für ihn einen guten Preis. Der Preis ist eigentlich das Wichtigste, fast immer das wichtigste Verkaufsargument und das andere ist die Einfachheit und die Prozesse. Aber das sind eher so Hygienewerte, die Verkaufsentscheidung ist für sehr viele Kunden der Preis, er hat einen hohen Stellenwert. Andere Sachen wie Einfachheit oder Kundenservice, sind Sachen die wir auch anbieten, und wo wir uns auch echt bemühen aber das hat beim Kunden einen geringeren Stellenwert als der Preis.

I: Würde das Modell auch funktionieren, wenn der normale Schrotthändler seine Preise den Kunden offenlegt?

B: Naja der Preis den man bei uns bekommt ist in der Regel höher, als beim Schrotthändler. Das ist so weil unser Wertangebot an die Schrotthändler ist, dass wir für sie ein neuer Sourcing Kanal sind. Das heißt sie können über uns Material beziehen, sie haben eine gewisse Kapazität am Schrottplatz und diese wird natürlich relativ gut ausgelastet, weil es ein sehr fixkostengetriebenes Geschäft ist. Sie können über uns Material beziehen und das Einzugsgebiet erweitern und im Gegenzug bekommen wir einen besseren Preis als der Einzelkunde bei ihm bekommen würde. Wir geben ihnen Großmengen, passiert aber durch viele kleinere Materialanlieferungen.

I: Gab es spezielle Probleme, im Gründungsprozess die ausschlaggebend waren? Was waren die größten Erfolge?

B: Überall im Start-Up Leben gibt es ständig irgendwelche neuen Herausforderungen und die bist immer damit beschäftigt diese zu bewältigen. Man kann durch jeden einzelnen Schritt im Ablauf durchgehen, und es wird überall Probleme geben, mache sind natürlich größer als andere. Es ist kein Spaziergang. Also ich glaube das Wichtigste ist es, dass eine besondere Dynamik entsteht und man es schafft das Wachstum zu generieren. Ohne dem ist es schwierig die Schrotthändler an Land zu bekommen, ohne die ist es schwer die Verkäufer/Lieferanten zu generieren. Eigentlich, dass alles so orchestriert wird, dass es zusammenspielt ist die große Herausforderung. Das ist dann auch das, was den Erfolg ausmacht, obwohl das Maß natürlich noch nicht erreicht ist. Wir haben da noch einen weiten Weg vor uns. Was für uns auch persönlich eine Herausforderung war, wo wir mittlerweile aber sehr gut aufgestellt sind glaube ich, ist die technische Produktentwicklung, wo wir weg von einem technologisch simplen Onlineshop hin zu Prozessen kommen, die auch wirklich auf unsere Kunden hin abgestimmt sind. Wodurch wir auch ganz anders skalieren können und auch große Teile in der operativen Abwicklung automatisieren können. Und dadurch auch das Geschäftsmodell skalierbar bleibt. Zum einen wollen wir in der Lage sein eine Vielzahl an Transaktionen abzuwickeln, weil wenn jede Transaktion ca. vier Stunden Zeit beansprucht zu verhandeln, die Rechnung zu schreiben etc. wird das nur schwer profitabel. Technologisch sind wir da schon viel weiter, dass wir hier durch Software viel automatisieren können und es so aufgebaut ist, dass die immer weiterentwickelt werden kann und man darauf aufbauen kann. Gleichzeitig bauen wir immer mehr Produkte die spezifisch sind auch für die verschiedenen Kundengruppen also z. B. brauchen einige Produktionsbetriebe Container, die wir dann mit einer Container Logistik anbieten und die Software das dann aber trotzdem so transparent macht, wie man es sonst gewöhnt, ist von uns. Oder, dass wir nicht nur

Preise für Mengen bis 5to anbieten, sondern dass wir auch wettbewerbsfähige Preise haben für wirkliche Großmengen, wo wir mehrere LKW Ladungen haben.

I: Wie läuft bei Ihnen ein Kaufprozess online ab?

B: Man geht einfach online, man muss sich nicht einmal einlogge. Und dann sieht man die Preise und kann abschätzen welche Menge von welchen Material vorhanden ist, kann dann wählen zwischen eigener Lieferung, mit Standortwahl, Abholung über eine Spedition oder die Paketvariante. Sobald das Material beim Schrotthändler angeliefert ist, erstellt dieser einen Wiegeschein inkl. Qualitätskontrolle und prüft ob es auch wirklich das ist was angegeben wurde bzw. stimmt die Menge. Derjenige der es verkauft hat bekommt eine Gutschrift und das Geld überwiesen, der Käufer bekommt eine Rechnung für das Material von uns. Jeder Teilbereich hat hier seine Herausforderungen und dann muss man halt schauen, welche Kombination gut passt. Gleichzeitig müssen wir auch schauen, dass wir dir Kunden akquirieren können zu akzeptablen Kosten. Schwer ist es halt die Volumina zu schaffen, als Plattformgeschäftsmo­dell sind wir letztlich nur erfolgreich, wenn wir einen signifikanten Marktanteil haben und einen großen Teil des Marktes abdecken, und da sind wir sicher noch nicht.

Interview mit Thomas Possod am 21.09.2017

Geschäftsführer und Mitgründer von Titan Motorcycles

Restaurierung und Umbau von Motorrädern, hauptsächlich von Café Racer.

I: Interviewer

B: Befragter

I: Wie sind Sie zu Ihrem Unternehmen gekommen? Wie ist hier die Entstehungsgeschichte?

B: Wir haben beide, also mein Kollege und ich, in der Automobilbranche gearbeitet. Sind dann vor der Entscheidung gestanden ins Ausland zu gehen, weil der Standort in Graz geschlossen wurde und hatte dann einige Angebote firmenintern. Haben uns aber im Vorfeld immer wieder darüber unterhalten, was wir machen gesagt können und was wir machen würden, wenn Geld keine Rolle spielt. Und sind dann auf das gekommen was wir heute machen und haben uns dann irgendwann im Laufe des Prozesses, wie bei uns damals zugesperrt worden ist, entscheiden müssen ob wir mitgehen; gehen wir nach Italien, hatten da ja ein paar Angebote. Wir haben dann aber gesagt, dass wäre jetzt die Chance, das zu machen was wir immer machen wollten. Wir haben das privat schon gemacht, wir haben viele alte Autos gemacht, wir haben auch an neueren Autos einiges gemacht, wie gesagt, wenn du in der Automobilbranche bist ist das auch irgendwie klar. Irgendwann hat uns das in der Industrie nicht mehr wirklich gefallen und wir sind am Anband, anstatt an unseren Eigenmarken zu arbeiten, zur Arbeit an Motorrädern übergegangen, weil wir auch immer mit dem Motorrad gefahren sind, genauso ist das Unternehmen dann entstanden. Quasi aus der Idee, aus dem Pausenscherz ist dann irgendwann Realität geworden.

I: Wie ist die Gründung bei Ihnen abgelaufen? Wo gab es Probleme beim Schritt in die Selbständigkeit?

B: Das eine ist einmal, durch die Ankündigung der Schließung haben wir eine Abfertigung bekommen. Das heißt wir hatten somit unser Startkapital gehabt, galten dann aber als Arbeitslose als das Unternehmen geschlossen wurde und waren in dieser Jungunternehmer-Förderung vom AMS. Das hat uns die Möglichkeit gegeben, das Ganze in Ruhe aufzubauen. Wir haben Arbeitslosengeld bekommen und haben in dieser Zeit relativ in Ruhe alles organisieren können. Wir haben Rohmaterial benötigt Lieferantenverträge gebraucht. Wenn du startest ist das ohne ein monatliches Einkommen ein Horror, aber es war so auch nicht wenig zu tun. Wir haben es dann über die Wirtschaftskammer versucht, welche Förderungen o.ä. es dort gibt. Alles was es dort gibt, sind meiner Meinung nach versteckte Wirtschaftsförderungen, mit denen waren wir alles andere als zufrieden. Vor allem für Kleinunternehmen und Jungunternehmen ist kaum etwas Passendes dabei. Für mittelständige Unternehmen gibt es Klasse Förderungen, Klasse Modelle, für uns aber definitiv nicht. Finanziell gibt es sowieso nichts, es gibt dann Förderungen und Zuschüsse, aber die sind versteckte Wirtschaftsförderungen. Du darfst dir kein gebrauchtes Werkzeug kaufen, das kann nicht gefördert werden. Warum sollte ich mir eine neue Hebebühne um 1000€ kaufen, wenn ich eine Gebrauchte um 300€ bekomme. Dann kann die Wirtschaftskammer so viel fördern wie sie will, da bringt mir im Unternehmen nicht viel. Das gleiche ist dann bei Messen, wir haben in Biarritz ausgestellt, dort ist eine der größten Café Racer Messen, uns ist gesagt worden, dass es dazu super Förderungen gibt. Es wurde gesagt, dass beim Flug, beim Hotel und bei der Spedition dazugezahlt wird. Wir haben aber einen eigenen Bus, haben die Motorräder am Anhänger und schlafen am Campingplatz, daher brauchen wir das alles

nicht. Aber das kann nicht gefördert werden, obwohl hier beidseitig eingespart wird. Trotz der Förderungen war unsere Variante noch immer die Günstigere und deswegen halte ich denen das vor, dass das Angebot nur versteckte Wirtschaftsförderungen sind, weil dann hätte ich bei der Spedition und bei der Fluggesellschaft eingekauft usw. Deswegen sind diese ganzen Förderprogramme für Unternehmen wie unseres nicht dienlich. Wir hätten eine Marketingberatung bekommen, da ich aber 10 Jahre in der Automobilbranche im weltweiten Marketing gearbeitet habe, glaube ich kaum, dass mir dann jemand wirklich helfen kann. Es gab zwar viele Möglichkeiten, wo man etwas als Förderungen bekommen kann, aber das rentiert sich alles nicht. Es gibt dann auch Förderungen zur Eintragung in das Firmenbuch, sind 120€, aber da muss man selber anwesend sein und wenn ich das auf den Stundenlohn umrechne rentiert sich das nicht, da ist es besser ich mache ein Service bei einem Motorrad. Dabei verdiene ich mehr als das Geld, das ich mir durch die Förderung spare. Also wir sind mit all diesen Programmen total unzufrieden, und haben auch dadurch bedingt, dass wir zwei Standorte haben. Bei der Firmengründung haben wir das Unternehmen beim Kollegen zu Hause angemeldet, bei der Miete der jetzigen Werkstatt, haben wir sie dazu gemeldet und prompt mussten wir ziemlich viel Kammerumlage zahlen. Daraufhin bin ich zur Wirtschaftskammer und habe nachgefragt, was ich denn für meine Einzahlung bekommen von ihnen. Ich war dann den ganzen Tag dort und habe den Eindruck gehabt, es mir sehr vielen Unwissenden zutun zu haben, Theoretiker, die keine Ahnung haben wie es „draußen“ funktioniert. Ich habe viele Dinge gefunden, die für das Unternehmen, für das ich früher gearbeitet habe, ganz gut gepasst hätten. Denn wenn ich mir es leisten kann, nach Frankreich zu einer Messe zu fliegen, dann ist das super, dass jemand etwas hinzuzahlt. Nur wenn ich ohne hinleiten kann, brauche ich keine Förderung. Für uns ist es nie in den Sinn gekommen, wir haben gesagt wir haben unseren Bus, wir können transportieren uns ist es egal wo wir schlafen, die Hauptsache ist es, dass wir dort sind. Genau für solche Leute gibt es nichts. Das Gleiche ist es bei Übersetzungen, hier wird auch dazugezahlt, aber nur bei Übersetzungsbüros, wie Dienstleistung extrem teuer ist. Wendet man sich aber an Studenten, die einen Bruchteil davon verlangen, die auch eine Rechnung stellen können, aber ohne Mehrwertsteuer, was dann zu wenig ist. Und wir sind schon wieder bei der Wirtschaftsförderung. Das sind all diese Dinge, bei denen nichts dabei war für uns.

I: Was waren Ihre Erfolge in der Gründungsphase?

B: Wir hatten schon ein Konzept, was wir machen wollten und auch wie. Wir haben kein Budget für Werbung oder ähnliches, wir haben es aber trotzdem geschafft mit den Produkten, die wir machen, ins Fernsehen zu kommen, ORF und ServusTV, und waren auch in allen großen österreichischen Zeitungen und natürlich in ganz vielen Fachzeitungen. Sogar Wirtschaftszeitungen haben sich für uns interessiert und das ist natürlich Marketing-technisch sehr gut für uns, d. h. man kennt uns in dieser Szene, in dieser Randgruppe einer Randgruppe. Motorradfahrer sind schon eine Randgruppe und wir sind da nochmals eine Randgruppe, aber wir haben es trotzdem geschafft, dass wir überall bekannt geworden sind und haben somit mit Null Werbebudget einen enormen Bekanntheitsgrad erreicht. Wir waren in Frankreich, wo sie uns zu einem der 20 besten Café Racer Bauern gekürt haben, in Italien waren wir auf dem Cover einer großen Zeitschrift, in Deutschland waren wir schon des Öfteren in den ganzen Magazinen. Auch auf den Plattformen im Internet scheinen wir immer auf. Wir haben auch einen coolen Werbepartner gefunden, wo wir mit zwei/drei Firmen gesprochen haben, wobei wir uns am Ende zwischen einem kleinen Unternehmen, bei dem wir ein gutes Gefühl hatten, und einem großen Unternehmen, das sehr renommiert ist und sehr viele Erfolge vorweisen konnte. Das schöne daran ist, wenn man sein eigenes Unternehmen hat, dass man der Bauchentscheidung folgen kann, was früher nicht möglich war und die Entscheidung auf Grund von Daten und Fakten getroffen wurde. Wir sind mit unserer Entscheidung sehr glücklich.

I: Hatten Sie Unterstützung beim Aufsetzen des Konzeptes? Gab es hier externe Partner?

B: Wir hätten sicher externe Unterstützung bekommen, aber da wir in so einer Nische angesiedelt sind, glaube ich kaum, dass es einen Sinn macht, sich Unterstützung bzw. Beratung zu holen. Was natürlich nicht für alles gilt, bei machen Dingen kann dies natürlich hilfreich sein. Wir waren früher in der Branche und kennen die Automobilbranche sehr gut, ich war 25 Jahre dabei, der Michael (Anm. zweiter Unternehmensgründer) 15 Jahre. Wir haben keine Unterstützung haben wollen, also das Werbebüro schon, das wollten wir für die Webseite etc. aber sonst waren wir der Meinung, dass wir das selbst auch gut genug schaffen können.

I: Wie haben Sie Ihr Geschäftsmodell ausgearbeitet? War Ihnen diese Thematik bekannt?

B: Bis zu unserer Vision haben wir alles entwickelt, wobei wir aber nach einem Jahr gemerkt haben, dass genau gar nichts so eingetroffen ist, wie wir es geglaubt hatten, der Businessplan ist nicht aufgegangen, es sind einige Themen weggefallen, wo wir glaubten, dass wir damit Geschäft machen können, es sind Dinge dazu gekommen, mit denen wir nie gerechnet hätte. In so einer Nische ist es am Anfang schon

schwer, wir dachten wir werden noch ein bisschen in der Automobilbranche bleiben und als Consultant tätig sein, das haben wir zwar gemacht aber zu einem geringeren Anteil als geplant. Wir haben dann auch relativ früh Kontakt gehabt zu den Motorradherstellern, was wir zwar immer wollte aber dennoch überraschen für uns kam. Es war dann sogar der Vice-President von Piaggio bei uns auf Besuch, ist dann auch ein zweites Mal mit seinem Marketingleiter gekommen und die wollten, dass wir Händlerbetreuung machen, eine Fernsehsendung bereuen und und und. Auch ein Zubehörprogramm für sie ausarbeiten; zuerst haben wir uns irrsinnig darüber gefreut, sind dann aber darauf gekommen, dass das eigentlich genau das ist was wir vorher auch gemacht haben und wo wir ausgestiegen sind und haben dann ganz freundlich abgesagt Aber das ist etwas wo wir definitiv mehr Spielraum hätten, womit wir nicht gerechnet haben. Wir haben vier Hersteller angeschrieben und vier Hersteller wollen mit uns arbeiten. Man muss aber auch sagen, wir sind natürlich auch zum richtigen Zeitpunkt eingestiegen, es ist mittlerweile der volle Modetrend, da haben wir auch gewusst, auf Grund dessen, dass wir uns viel damit beschäftigen wie es in dieser Industrie so läuft. Daher haben wir gewusst, wie in etwa es kommen wird, also es war für uns nicht überraschend, aber wie gesagt wir haben einen Plan, den soll man auch haben, aber wir sind grob vorbei. Wir haben früher auch Businesspläne mit Geschäftsmodellen von unsren Kunden bekommen, und haben diese im eigenen Haus gebraucht, d. h. es war für uns kein Neuland bei unserer eigenen Gründung. Da Wissen war da, aber auf Papier war das ganz schön und wir sind auch überall gelobt worden, wo man das Dokument herzeigen muss, aber die Realität ist ganz anders, vor allem wenn du arbeitest. Wir haben Büroarbeit, also die Arbeit nicht am Motorrad, vollkommen unterschätzt. Das Designen und das Arbeiten an den Motorrädern ist das eine, aber was man für das Finanzamt oder die Wirtschaftskammer benötigt ist etwas Anderes, Buchhaltung etc. Oder auch wenn der Computer nicht funktioniert. Früher hat man die Hotline angerufen und es wurde geregelt, heute geht das zwar auch kostet aber sehr viel Geld, also muss man das selber richten, was alles sehr zeitraubend sein kann. Auch Rechnungen schreiben, Bestellungen oder Angebote schreiben haben wir unterschätzt, das ist mehr Arbeit als gedacht.

I: Was ist Ihr jetziges Wertangebot im Unternehmen?

B: Das ist bei uns das Umbauen von Motorrädern, es macht definitiv mehr als 70% aus. Von der Idee bis hin zum fertigen Fahrzeug, also der Kunde kommt zu uns, setzt sich rauf, hat die Nummerntafel mit und fährt los. Sprich Konzepterarbeitung, Umsetzung des Projektes inkl. aller Typisierungen. Wir machen ebenfalls Gutachten, Wertgutachten, Oldtimergutachten, Importgutachten etc. Das ist mittlerweile mehr als gedacht; bei Typisierungen es es auch so. Die Kunden bauen selbst um, kommen dann zu uns und wir bringen das Motorrad dann legal auf die Straße. Das ist eine zusätzliche Dienstleistung, die ganz gut funktioniert.

I: Wie sehen Sie ihre Kundengruppe? Bzw. wen sehen Sie als Kundengruppe an?

B: Grundsätzlich machen Motorräder schon sehr wenig aus. In dem Sektor Motorrad sind wir auch wieder eine Randgruppe, also Café Racer, dass was wir machen, also eben dieser Modetrend. Das hat sich in den letzten Jahren sehr stark entwickelt, jeder will etwas Individuelles haben, jeder will sein eigenes Ding haben. Die Leute schätzen Handarbeit wieder mehr, das Handwerk allgemein mehr als vorher, vor allem das qualitativ hochwertige. Das ist eben genau das was wir machen. Unsere breite Kundenschicht ist im Alter 40+, das ist ein Alter, wo das Leben in geordneten Bahnen verläuft, wo man ein Haus hat und sich schon etwas angespart hat, wo auch die Zeit da ist für ein Spielzeug. Bei uns kosten die Motorräder sehr viel, im Schnitt hat es zu Beginn einen Wert von 3.500-6.000€ und dann investieren die Kunden nochmals ab 5.000€ bis hin zu 35.000€. Wir haben auch Kunden, die ganz offen sagen, dass sie in der Midlife-Crisis sind, denen unser Konzept sehr gut gefällt und das Geld dafür auch haben. Die sind sehr sympathisch, es sind auch Kunden dabei, die in der Industrie arbeiten und wenig Zeit haben, so wie bei uns selber damals, d. h. diese Leute machen bei uns die größeren Projekte. Sie verdienen sehr gut, haben alles was man so braucht und hätten jetzt gern ein Spielzeug, etwas was nur sie haben. Das ist auch uns sehr wichtig. Wir hatten ein sehr großes Projekt, dass wir in Paris dann ausgestellt haben auf einer Messe und auch dort sofort verkaufen hätten können. Aber das war ein Kundenfahrzeug, der Messebesucher wollte dann exakt so ein Motorrad haben, ich musste ihm aber sagen, dass wir aus Respekt dem anderen Kunden gegenüber das Motorrad nicht nachbauen können. Ersten ist es für uns fad, weil wir das schon gemacht haben und zweitens machen wir das nicht, weil wir mit den Kunden das zusammen ausarbeiten, und nicht 1:1 kopieren kann. Wenn man viel Geld machen will, hätten wir in diesem Fall sagen müssen, dass es in Ordnung geht, aber wir habe und ein paar Dinge auferlegt wie z. B. die Moral ist uns sehr wichtig, wenn man jemanden etwas verspricht muss man das dann auch halten. Auf lange Sicht gesehen, ist man dann auch der Coolere in der Szene, wenn du das auch wirklich durchziehst. Wir haben viele handgefertigte Sachen und das gefällt den Leuten. Wir haben einen Kunden der eine BMW im Wert 4000€ und nochmals 18.000€ investiert hat. Der ist selber Techniker und hat sein erstes Auto selber restauriert. Ihm gefallen Oldtimer, aber er hat die Zeit nicht, da er viel unterwegs ist. Kommt am Freitag heim und will eigentlich nur mehr seine Ruhe

haben. Genau das sind die Leute, die sich nach einer Werkstatt sehnen. Dieser Kunde kommt bei uns in die Werkstatt, nimmt seine Krawatte runter, macht den Kühlschrank auf, holt sich ein Bier heraus und stellt sich zu uns und schaut zu wie wir sein Motorrad bauen. Er hat viel Freude dabei und geht dann wieder. Nach einem Jahr war er wieder bei uns Service machen und ist nur 580 km gefahren. Er fährt zwar nicht viel damit aber er wollte es einfach haben, er hatte Freude daran, dass er mitarbeiten konnte. Es darf aber direkt niemand einen Schraubenzieher in die Hand nehmen und mitarbeiten, weil es rechtlich zu einem Problem werden kann und auch die zeitliche Koordination ist ein Ding der Unmöglichkeit. Aber wenn du so ein Konzept entwickelst, machen wir Vorschläge nachdem der Kunde und grob die Richtung vorgibt, verfeinern das dann. Und im Laufe des Projektes kommen die Kunden vorbei, schauen sich das Motorrad und den Fortschritt an und dann werden oft noch Dinge angepasst und verändert. Zum Beispiel habe wir ein Bike mit einem Sitz auf bio-gegerbten Leder, da gibt es wahrscheinlich nur einen einzigen Unternehmer in ganz Europa. Wir sind da immer auch der Suche nach Leuten, die so einzigartig sind wie wir. Dieser Lieferant macht das ganz alleine, er macht etwas was sonst niemand mehr kann. Er hat sich das zwei Jahre lang selber beigebracht und jetzt kann er etwas Einzigartiges. Es kostet dann natürlich mehr, aber das kann und will sich auch nicht jeder leisten.

Wir haben natürlich nicht nur solche Kunden, im Gegenteil. Bei einem Kunden, der viel Geld ausgibt, muss man sehr kreativ sein um ihm etwas zu liefern, was wirklich außergewöhnlich ist. Umgekehrt, bei einem Kunden, der wenig Budget hat, musst du kreativ mit dem Budget umgehen können, dass du am Ende ein Produkt hast, hinter dem du stehen kannst und das ist uns enorm wichtig. Wir wollen nichts rausgeben, wo wir nicht selber davon überzeugt sind. Für uns müssen es nicht nur die teuren Projekte sein, es machen auch diese, die wenig Budget haben, genauso viel Spaß. Überleben müssen wir als Unternehmen schon auch und das ist ein Punkt den wir noch nicht so geschafft haben. Wir haben Frauen, die uns sehr unterstützen und auch arbeiten gehen, also wir können mit dem Mindestgehalt, das wir uns auszahlen, gerade überleben. Da sind wir nun schon bei der Lebenseinstellung. Ich brauche kein neues Gewand mehr, keine Anzüge, keine Krawatten. Das spart schon Geld und es geht mir auch nicht ab. Die meisten Leute meinen, es ist schwer aus so einem Verhältnis kommst und so viel Geld zur Verfügung hast und dann auf ein Mal runtersteigen muss, ist es aber nicht. Aber wenn die Projekte viel kosten, ist am Ende des Monats relativ eng.

I: Haben Sie hierzu Partner im Unternehmen?

B: Nein, wir sind hier nur zu zweit. Im Laufe der Zeit baut man sich ein Netzwerk auf. Lieferanten werden zu Freunden, man lernt sich näher kennen. Wir arbeiten eigentlich nur mit Leuten, die so arbeiten wie wir, sprich für uns ist das Persönliche auch sehr wichtig. Und wenn wir etwas schneller brauchen, gibt es einen Anruf und wir regeln das dann. Mit unserer Werbeagentur ist es ähnlich und dürfen manche Teile langsam abbezahlen. Die hatten mir uns viel Spaß bei der Arbeit du wollen mit uns weiterarbeiten, deswegen geht das. Das sehen wir auch bei den anderen Partnern, mit denen wir zusammenarbeiten und eher nach Bauchgefühl auswählen. Wir haben heuer beim Styrian Panter, einen Werbepreis, den Bronzenen für Corporate Identity und den Silbernen für Fotografie bekommen. Wir können uns damit zwar nichts kaufen, es ist auch werbe-technisch fast nichts wert, aber wir wissen, dass wir nichts falsch machen. Ich weiß nicht ob man sagen kann, ob wir es gut machen, wir wissen nur falschen machen wir es nicht, sonst hätten wir den nicht bekommen.

I: Wenn man sich die Kunden ansieht, sind diese regional oder sind diese aus ganz Österreich?

B: wir waren früher für alle Märkte weltweit, außer Nordamerika zuständig. Und in unserer Vision steht auch, dass wir in die ganze Welt liefern. Wie haben nach Mailand geliefert, nach Deutschland, aber grundsätzlich das tägliche Brot bekommen wir aus Österreich. Laufkundschaft, damit haben wir nicht gerechnet, wir sind in einer guten Gegend und haben uns nie gedacht, dass das uns etwas bringt, stimmt nicht. Leute sind vorbeigegangen haben bei uns reingeschaut und sind draufgekommen, dass sie sich ein Motorrad kaufen möchten. international ist es hingegen sehr schwierig, denn die Umbauten müssen ja am Ende auch legal auf die Straße kommen d.h. man braucht TÜV, Landesregierung usw. Wenn man von Österreich nach Paris ein Motorrad liefert und man kennt die Bestimmungen dort nicht oder spricht die Sprache nicht, dann hat man ein Problem.

Das nächste ist, wir verlangen immer eine Anzahlung, wenn wir ein Projekt fixieren und dann stufenweise weitere Zahlungen verrechnen bis hin zur Fertigstellung und Übergabe. Wenn man sich das selber vorstellt, würdest du nicht einfach Geld überweisen, wenn du von einer Schrauber-Bude in Spanien hörst, ohne jemals dort gewesen zu sein. Das ist schwierig, aber dennoch haben wir weltweite Anfragen, als Lateinamerika, Nordamerika, Russland, aber es ist dennoch sehr schwer umsetzbar. Sonst liefern wir in Österreich in jedes Bundesland, aber 50% sind dennoch Graz, 40% Österreich und der Rest Europa.

I: Wie lange arbeiten Sie an einem Projekt?

B: Das ist sehr unterschiedlich. Kann sein von ca. 50 Stunden bis hin zu „wir wissen es nicht mehr“. Aber durchschnittlich glaube ich ca. 75 Stunden, aber die großen, schönen, richtigen Projekte sind schon 150 Stunden. Wenn man so viele Stunden hat, kann man auch nicht mehr alle rechnen/zählen, weil teilweise macht man eine halbe Stunde und dann geht man wieder. Bei kleinen Unternehmen hat man einen Beschichter, einen Lackierer, einen Blechbearbeiter etc. die ganzen Wege mit Teile liefern und abholen, das rechnet man natürlich alles nicht. Bei kleinen Projekten rechne ich die Stunden, die am Motorrad bearbeitet werden. Bei den großen Projekten bieten wir eine Gesamtsumme an, die nicht aufgeschlüsselt wird, weil manchmal etwas billiger gekauft wird dafür dann aber für etwas drei Stunden länger gearbeitet wird. Wir halten uns dann schon an die Vorgabe, wobei es aber schon Änderungen geben kann, die wir selbständig oder im Absprache mit dem Kunden vornehmen. Aber grundsätzlich ist es nicht gut, wenn man einen Preis ausmacht und den dann übertrifft, das machen wir nicht und deswegen hören wir teilweise auch auf mit Stundenzählen. Ich denke so ist das für beide Seiten fair.

I: Was ist Ihr erster Eindruck des Vorgehensmodells?

B: Für mich ist grade irrsinnig lustig, in der großen Industrie hat man sowas und braucht das auch, aber sowas habe ich schon zwei Jahre nicht gesehen. Ich glaube, dass es sehr stark davon abhängt was man macht. In unserer Branche, leben wir von Lifestyle und von dem was wir machen. Wir haben mir so etwas angefangen, haben unseren Businessplan unser Geschäftsmodell nicht so schlecht aufgestellt, haben Statistiken und Daten hergenommen, wer sind unsere Kunden, wo sind sie zuhause, wo gibt es welche Möglichkeiten. Wenn du dann anfängst damit, bei der Arbeit dabei bist und am Abend deine warme Suppe haben möchtest, ist dies (Anm. das Durcharbeiten des Modells) genau das was wegfällt, weil du Zeit nicht dazu hast. So wie ich zurzeit vier Wochen durchgearbeitet habe, war auf Veranstaltungen, ist zwar keine tragische Arbeit, aber dennoch freue ich mich auf mein nächstes freies Wochenende. Du hast dein Geschäftsmodell und schreibst das alles nieder und versuchst es mit Zahlen zu hinterlegen. Irgendwann hört man als kleines Unternehmen damit auf, denn man kommt spät abends heim muss noch Rechnung und Bestellungen schreiben und in der Früh geht es gleich wieder los. Diese Dinge gehen in großen Unternehmen, da diese die Ressourcen dazu haben. Würde da aber sagen, dass das Modell gut ist und auch die relevanten Unterpunkte vorhanden sind. Nur ob das wirklich so als Prozess erarbeitet wird, bin ich mir nicht sicher. Für Leute wie uns jetzt finde ich, ist das schwer, da wir komplett davon weg sind. Wir verlassen uns momentan völlig auf unser Bauchgefühl.

I: Wie haben Sie zu Beginn das Konzept erarbeitet?

B: Ich würde sagen, wir haben das damals etwas anders gemacht, aber grundsätzlich, sehe ich die Punkte, sie sind halt einfach nur anders benannt. Kann mich eigentlich gar nicht mehr genau erinnern, was wir damals alles beschrieben haben, ich weiß nur, dass wir ganz weit davon entfernt sind. Also ich will jetzt nicht sagen, dass wir schlecht sind, aber ich weiß nur noch was die Vision ist, die wir als Fleißaufgabe dazu gemacht haben. Davon sind wir aber noch weiter entfernt, als wir damals geglaubt haben zu sein.

I: Würden Sie das Modell verwenden um das Konzept zu erarbeiten bzw. könnten Sie sich vorstellen damit zu arbeiten?

B: Ja bestimmt. Wobei mir aber einiges Bestandteile in den Methoden nicht bekannt sind, aber mit dem Fragebogen als Unterstützung sollten auch diese Bereiche erledigbar sein. Wir hatten damals eine vereinfachte Darstellung. Es war damals aufgeteilt, dass zuerst jeder seinen Teil ausarbeitet. Wir habend das ganze, weil wir ein kleines Unternehmen sind, daraus ausgerichtet, zu wissen wo, wir, wann, wie viel verdienen. Da haben wir extrem unterschätzt, wie lange man braucht. Kunden zu finden ist für uns eigentlich leicht und einfach, aber Marktforschung in unserem Segment ist schon etwas schwierig, da man kaum Daten zur Verfügung hat. Wir haben von Statistik Austria Daten zu Motorradfahrern geholt, wie viele gibt es, da wir uns auf 70er und 80er Jahre spezialisiert haben, haben wir geschaut wie viele Motorräder aus dieser Zeit gibt es noch und wie es sich entwickelt. Das was wir machen wird mehr, obwohl Motorradfahrer an sich stagnieren. Der Statistik ist es aber schwierig, weil viele Faktoren oft nicht berücksichtigt werde, in der Theorie ist das wichtig und man soll auch so arbeiten, aber für uns in der Nische oftmals nur sehr schwer möglich. Wir waren das erste Unternehmen beim Umbau von Motorrädern in dieser Art und Weise. Wäre es früher würde ich das Modell verwenden und sagen ja so kann es gehen. Ich würde es auch verwenden, um unser Konzept aufzuarbeiten, wenn die Zeit da wäre. Wobei ich mir schwertun würde, da bei uns eine ganz andere Voraussetzung vorhanden war. Wir haben gesagt wir würden gerne, das machen was uns Spaß macht. Wenn du sagst du willst Motorradhändler werden, ist, dass bisschen etwas Anderes, da gibt es viel mehr Sachen. Bei uns hat halt diese Theorie nicht funktioniert, wie wir uns das gedacht haben. Wir mussten aktiv umsetzen, und das war doch etwas Anderes. Z. B. ist Marktforschung wirklich wichtig, aber man braucht dazu eine gescheite Marktforschung. Wenn man alles

richtig macht, was hier angeführt ist und das auch richtig macht, braucht man viele Ressourcen. In unserer alten Firma, wo wir herkommen, war immer das Personalisieren das wichtigste. Wir waren für das Zubehör nach dem Autokauf zuständig, im Fiat Konzern, also etwas sehr Persönliches. Die Leute die damit arbeiten interessieren sich nicht dafür und deswegen sind die Ergebnisse schlecht. Wenn ich sage Motorräder interessieren mich nicht, dann kann ich ein Geschäftsmodell und einen Businessplan trotzdem ausarbeiten, aber es wird nicht gut sein. Ein Branchenfremder, wird dann auch nicht sagen ob das Ausgearbeitete gut oder schlecht ist, weil er einfach die ganzen Erfahrungen nicht hat. Wenn du es richtig machst ist es super, vor allem musst du das dann auch leben und daran arbeitest und dich ständig kontrollierst. Bei uns waren die Tage für die Ausarbeitung für nichts, weil wir es dann nicht weiter verfolgt haben. Den Businessplan haben wir dann beim AMS gebraucht und bei der Bank hatten wir ihn mit, obwohl wir nur ein Konto eröffnet haben und keine Kredit brauchten. Theorie und Realität gehen oft sehr weit auseinander. Aber ohne Modell bzw. Plan zum Vorgehen geht es nicht und lebensnotwendig, das wie kann ich heute nicht mehr beurteilen aber es gut zu wissen wie man vorgeht.

Am Anfang das Ausarbeiten ist richtig und wichtig, aber die Zeit zu finden dich einmal im Monat hinzusetzen und das alles aufzuarbeiten ist schwer, denn ich gehe dann in die Werkstatt und arbeite, denn wir brauchen das Geld. Ich glaube aber, dass es definitiv gut wäre, dass auch wir uns damit mehr befassen, denn so verhindert man auch Schnellschüsse bei Entscheidungen. Wir machen gerade einen Webshop, der immer geplant war, allerdings ohne Zeitlimit. Wir können aber in unserer Werkstatt keine T-Shirt verkaufen, wir haben keine Umkleiden und das wollen wir eigentlich auch gar nicht, deswegen der Webshop, der aber nur Sinn macht, wenn wir bekannt sind. Wir haben schön langsam den Namen und langsam entwickelt es sich. Wir haben unsere Marke entwickelt und weiterentwickelt und geschaut, dass man diese am Markt kennt.

Wir hatten mit einigen Unternehmen in Italien, die auch in dieser Branche sind wie z. B. Deus, weil wir Partner suchten für ein mögliches Geschäftsmodell. Die machen aber weniger Umsatz in Mailand, in der Metropole der Café Racer, als wir, sind aber weltbekannt. Die finanzieren sich auch zu einem großen Anteil mit den Shirt, wobei wir aber eine bessere Qualität habe und gute Partner um Fair Trade Produkte anzubieten. Wenn wir uns, wie Deus, mit den T-Shirt Verkäufen die Motorräder finanzieren können, dann haben wir es geschafft. Aber wir haben uns zuerst positioniert und Parameter festgelegt und dann schauen, wie ob wir davon leben können.

I: Sehen Sie mögliche Verbesserungen für das Modell?

B: Die Grundstruktur finde ich ganz gut. Welchen Punkt man wo erarbeitet, könnte man noch diskutieren und ist vielleicht davon abhängig von Produkt oder der Dienstleistung aber grundsätzlich finde ich das so ok. Für ich ist die Darstellung das Deckblatt, da muss definitiv mehr dahinter sein, aber für mich kann das so der Start sein. Aber in Kombination mit den Leitfragen ist es enorm wichtig, vor allem mit Leuten die wenig Erfahrung haben und dadurch vieles beachten können und oft dadurch auch die Augen geöffnet werden. Ich finde sowas sehr wichtig auch für die jungen Unternehmer. In unserem Umfeld haben wir auch viele Leute die sich selbständig gemacht haben. Meine Nichte hat Friseurin gelernt und will sich selbständig machen, die würde so ein Modell mit Leitfaden wirklich brauchen. Die Unternehmerschule ist zwar auch wichtig, aber gerade junge Leute brauchen solche Leitfragen um sich hier zurecht zu finden. Wichtig sehe ich auch den Austausch zwischen Theoretiker und Praktikern, weil hier zwei unterschiedliche Welten aufeinandertreffen. Ich finde es ist ein klasse Leitfaden, weil man Dinge beachtet, denen am zuerst keinen Wert beimisst aber, wenn man die Frage liest darauf kommt, dass es vielleicht gar nicht unwichtig wäre. Ich glaube auch, dass es dann leichter ist das Modell durchzuarbeiten. Als gesamtheitliches Konzept finde ich die Kombination aus Text und Grafik super.

Interview mit Daniel Treffer am 05.10.2017

Studium Chemical Engineering an der TU Graz,

Gründer von MeltPrep als Spin-Off der Research Center Pharmaceutical Engineering GmbH

I: Interviewer

B: Befragter

I: Wie ist Ihre Gründung abgelaufen? Wie ist Ihnen ergangen bei Ihrer Gründung?

B: Prinzipiell ist die Idee während meiner Doktorarbeit entstanden. Ich habe eigentlich nie mit dem Gedanken gespielt, dass ich mich selbständig mache, bis dorthin. Irgendwann habe ich gesehen, dass ich eine coole Idee gehabt habe, habe sie zum Patent geführt und dann habe wir die unterschiedlichen Szenarien durchgespielt, wie man aus dem Patent Geld generieren kann. Ich bin dann relativ schnell zu der Erkenntnis gekommen, eigentlich muss ich das selber machen, weil sonst wird es keiner vermarkten, weil das Produkt

relativ klein ist. Das war die damalige Überlegung und die Einschätzungen für das Produkt waren auch noch viel kleiner. Es ist dann schrittweise vorangegangen mit Gründungsberatung von der Wirtschaftskammer mit meinem damaligen Chef, der auch schon einige Firmen gegründet hatte, und mir einige hilfreiche Tipps gab.

I: Wo hat es dann Probleme gegeben?

B: Naja, man muss ganz anders zu denken anfangen. Im Prinzip ist man dann für alles selber verantwortlich und muss sich auch um alles kümmern, was man am Anfang aber nicht gewohnt ist, das war mir schon klar. Teilweise fühlt man sich verloren oder ist komplett überfordert, dass ist dann einfach so. Allein ist man aber nicht, denn man kann überall fragen, nur muss man da wissen zu wem man gehen kann. Wenn man einige Leute kennt, die schon ähnliche durchlebt haben, dann ist man schon einmal sehr gut vorbereitet und man kann schon relativ schnell agieren.

I: Hatten Sie zusätzliche Unterstützung benötigt?

B: Ganz klar habe ich das gebraucht. Denn z. B. bei Förderungen gibt es mehrere Anlaufstellen, wie von SFG, der Wirtschaftskammer etc. Da gibt es überall die Förderexperten, und da kann man sich schon einen guten Überblick holen, denn, wenn man sich die Förderlandkarte ansieht, ist man das erste Mal komplett überfordert mit dem ganzen Angebot. Denn in Österreich haben wir gottseidank ein Förderparadies. Man findet viele Förderungen, wenn man weiß wo man suchen muss.

I: Welche Fördermöglichkeiten haben Sie genutzt?

B: Also ich habe bei der AWS geschaut und dann noch bei der FFG. Dann gibt es bei der Stadt Graz noch ein paar Möglichkeiten, wo man Förderungen bekommt. Man kann sich da schon einen schönen Mix zusammenstellen.

I: Hab Sie im das Geschäftsmodell an sich erarbeitet? Welche Ansätze kannten Sie dazu?

B: Diese Thematik war für mich komplett neu. Am Anfang habe ich nur am Produkt gefeilt und dann irgendwann hat es geheißen, dass ich einen Businessplan schreiben muss, weil ich diesen damals für den Fördergeber gebraucht habe. Das habe ich in einem geförderten Kompetenzzentrum gemacht und wenn man aus diesem Kompetenzzentrum eine Idee rausnimmt, muss man diese bewerten und dafür wird der Businessplan benötigt. Das war die erste Berührung für mich damit, vielleicht früher mal nebenbei in einer Lehrveranstaltung. Aber das hatte wenig mit der Realität zu tun.

I: Was ist Ihr Wertangebot Ihren Kunden gegenüber?

B: Ich biete Laborgeräte für einen ganz speziellen Prozess im Pharmabereich, womit Pulver in Festkörper überführt wird unter Vakuum und Hitze. Also ein Aufschmelzen unter Vakuum. Diese Technologie ist auch patentiert. Das war auch so eine Schwierigkeit, wie schreibt man so ein Patent, welche Prozesse gibt es, wie finanziert man das Patent. Wenn man das alles auf einmal hat, ist das als Gründer schon ziemlich eine Herausforderung. Und man hat am Anfang alles auf einmal und man muss sich über alles Gedanken machen.

I: Was ist Ihre Kundengruppe, die sie ansprechen?

B: Unternehmen in der Pharma, Kunststoff und Lebensmittelbranche. Ist eine ganz schöne Bandbreite und alle wollen unterschiedliche Speziallösungen haben. Also ich bin sehr zufrieden mit dem was ich hier gefunden habe. Mittlerweile habe ich eine Plattform dafür; also ein Standardprodukt und unterschiedliche Erweiterungsmöglichkeiten. Damit man immer eine Linie hat und man dann Zubehör dazu kaufen kann.

I: Also eine Art Bausatz?

B: Genau. Das man dadurch dann auch unterschiedliche Aufgabenstellungen lösen kann. Diese Ideen kamen von Kundenseite aber es gab auch von mir aus dazu Ansätze. Das interessante bei meinem Produkt ist, dass ich es zu Beginn für eine Spezialanwendung entwickelt habe, aber nach der Teilnahme an einigen Konferenzen und Produktpräsentation hatte ich viele Möglichkeiten. Teilnehmer kamen nach meinen Vorträgen zu mir, dies waren Forscher, Professoren etc. und haben mich nach gefragt ob ich auch an diese und jene Anwendung gedacht habe. Also auf den Markt hören war richtig. Das hat zu einigen Anwendungen geführt, die ich auch schon umgesetzt habe, funktionieren und die Kunden sehr zufrieden sind damit.

Ich sehe mich aber nicht als Engineering Unternehmen, sondern als Unternehmen, das Produkte verkauft. Langfristig möchte nicht immer einfach nur auf Kundenwunsch etwas Spezielles fertigen, sondern ich möchte ein Portfolio aufbauen, dass ich die Produkte drinnen habe und diese dann auch verkaufe.

I: Wie sieht bei Ihnen die Produktion im Unternehmen aus?

B: Die ist komplett ausgelagert. Ich kümmere mich um die Entwicklung, die zusätzlichen Elemente und natürlich Neukundenakquise. Die Bestellungen werden dann per Mail gemacht und ich kann mich auf das Wichtige konzentrieren.

I: Wie ist ihr Markteintritt abgelaufen? War das Produkt damals schon fertig entwickelt?

B: Nein das Produkt war nicht fertig. Da ich ein sehr kleines Unternehmen bin, also im wesentlichen ich und eine Mitarbeiterin, die ich seit kurzem über einen Dienstleister eingestellt habe, und sich über Organisatorisches kümmert, ist alles eigentlich immer sehr parallel abgelaufen. Das heißt man redet mit potentiellen Kunden, hat das Produkt fast fertig, hat zeitgleich eine Bedienungsanleitung dazu geschrieben und irgendwann ist dann auch die erste Bestellung gekommen. Es ist alle parallel mitgelaufen, also nicht zuerst alles fertig machen und dann hinaus gehen, sondern einfach mal schauen ob das Produkt jemand kaufen möchte.

I: Haben Sie besondere weitere Partner im Unternehmen?

B: Ich habe Zulieferer, die wirklich die meiste Arbeit abdecken, was die Fertigung anbelangt und das ist auch mal sehr gut. Und dann habe ich noch eine Kooperation mit der Forschungseinrichtung, bei der ich zuvor gearbeitet habe. Wo wir gemeinsam auch Dienstleistung abwickeln können. Viele potentielle Kunden haben die Anfrage, ob sie das Produkt ausprobieren können. Diese gebe ich dann weiter, wenn es mir zu viel Aufwand ist. Wenn es nur eine Probe zum Herstellen ist, mach ich das auch selbst. Nicht aber wenn es eine größere Serie ist und auch eine Messung dabei ist, dann mache ich das über das RCP.

I: Wie ist Ihr Unternehmen finanziert?

B: Ich habe Förderungen beantragt und der Rest ist eigenfinanziert. Also ich habe geschaut was ich am Konto habe, habe durchgerechnet ob es sich ausgehen könnte und habe es dann umgesetzt, ganz kurzgefasst. Aber natürlich überlegt und genau geschaut ob es sich ausgehen kann. Ich habe beim Lebensstil sicher am Anfang etwas zurückschrauben müssen, und mir sind manche Statussymbole egal. Ich schaue einfach, dass das Unternehmen solide auf den Beinen steht, denn es ist der Plan, dass es mich dann erhält.

I: Haben Sie sich in ihrem Businessplan speziell auch das Geschäftsmodell behandelt?

B: Auf jeden Fall. Vor allem das Thema Vertriebskanäle. Wie ich im Dezember 2015 beim Science Park dazugekommen bin, war eines der ersten „Fingerübungen“ die Erstellung einer Business Model Canvas und das alles dann auch sauber aufschreiben, wie sieht es aus und wie kann man das in Zukunft angehen. Die Thematik an sich war mir bekannt, aber das Tool an sich war mir unbekannt.

I: Was ist Ihr erster Eindruck des Modells?

B: Was für mich das Wichtigste war, sind für mich Gespräche mit Leuten, die ähnliches durchgemacht haben. Ich finde das ist das Wichtigste und einfach die Erfahrung auch geteilt bekommt. Das ist dann jemand der schon ein Produkt auf den Markt gebracht hat und weiß, welche Schritte dazu notwendig sind. Denn irgendwann ist man an einem Punkt, wo man auch die rechtliche Situation betrachten muss z. B. welche Zulassungen man benötigt. Wenn man sich das durchliest, ist man gleich mal ziemlich erschrocken, dagegen sagen Leute aus der Praxis, wie man es machen könnte. Die Erfahrung hilft hier sehr weiter. Auch trotz Berater muss man seinen eigenen Weg gehen. Man muss die Inputs aufnehmen und sich dann selbst für einen Weg entscheiden. Es ist wichtig, dass man selbst Entscheidungen trifft und nicht ferngesteuert herumläuft und nach jeder Meinung eines Beraters richtet. Man soll versuchen sich seine eigene Meinung dazu zu bilden und diese dann auch zu verfolgen.

Das Modell finde ich gut. Vor allem ich finde gut, dass man bei jedem Punkt anfängt darüber nachzudenken. Wenn ich mich zurück erinnere zu meiner Produktentwicklung, da habe ich mich nur auf das Produkt konzentriert und über solche Themen nicht nachgedacht. Wenn man das Modell zur Hand hat muss man dann doch über alles nachdenken und konzentriert sich nicht nur auf die Idee. Es kommt natürlich darauf an, welche Zugang man hat. Ich als Techniker habe den Zugang eher auf das Produkt zu schauen. Ein

Wirtschaftler schaut vielleicht eher auf die Firma, auf die organisatorischen Themen, das ist ganz unterschiedlich, je nachdem aus welcher Ecke jemand kommt. Der Background ist immer ausschlaggebend und das merkt man auch sofort. Techniker haben oft eine größere Verliebtheit in das Produkt.

I: Was ist aus Ihrer Sicht positiv am Modell? Was wäre mögliche Verbesserungen?

B: Von der Darstellung her würde ich versuchen die einzelnen Bereiche dominanter darzustellen, um besser zu erkennen was zusammengehört. Also oben die Unterpunkte und darunter die zu machenden Schritte. Da das untere Feld größer ist, habe ich mir schwergetan, ob nun der obere oder untere Teil wichtiger ist.

I: Wie finden Sie die Kombination aus Darstellung und Fragenkatalog?

B: Finde ich sehr gut. Man hat durch die Darstellung einen Überblick und für alles Weitere nimmt man den Fragenkatalog her. Ich bin ein ganz großer Fan davon, wenn man etwas auf einer Seite darstellen kann, da kann man auch überprüfen, ob man alles erledigt hat. Es ist einfacher als wenn nur der Fragenkatalog vorhanden wäre, denn der Überblick ist nicht machbar. Die Kombination ist gut gemacht.

I: Wie finden Sie den Fragenkatalog? Ist der Aufbau verständlich oder fehlt noch etwas?

B: Der Entscheidungsprozess beim Kunden fehlt mir. Auch bei der Zahlungsbereitschaft ist es schwer. Ist das Unternehmen gemeint oder der Anwender oder derjenige der es wirklich kauft? Denn das ist oftmals nicht die selbe Person. Bei mir ist es oft so, dass der Anwender das Produkt sofort haben möchte, aber er vorher noch eine Freigabe des Chefs benötigt. Dieser will das nochmal erklärt haben und sich darüber informieren bevor er die Anschaffung freigibt. Oft ist auch noch eine weitere höhere Ebene involviert. Da muss ich für jeden Entscheidungsträger ein Papier haben, dass ihm das Produkt für ihn angepasst präsentiert. Ein Entscheider auf oberer Ebene braucht dann keine Produktdetails mehr zwingend wissen, sondern muss wissen ob es schneller, günstiger etc. ist.

Natürlich gibt es Unterschiede bei den Entscheidungen von B2C und B2B. Beim Consumer-Markt entscheidet der Endkunde oder die Frau vom Endkunden oder maximal noch der Vater des Endkunden, das ist alles überschaubar. Aber bei Firmen ist man sofort in einer Struktur drinnen und man muss wissen, wie das Ganze abläuft. Darf der Anwender selber Geld ausgeben oder ist es in einem Bereich, wo er noch selber entscheiden darf? Diese Hürden sind oft schon bei ein paar Tausend Euro, bei denen gewissen Ebenen durchschritten werden müssen. Bei B2B ist es oft der Fall, dass man diese Prozesse analysieren muss, aber man sich extrem schwer tut diese Informationen zu erlangen. Dazu muss man ein paar Insider kennen, mit denen man redet oder man kann sich auf die eigene berufliche Erfahrung stützen.

I: Haben Sie damals andere Themenbereich behandelt, als hier im Modell angeführt?

B: Ich habe noch Ausblicke gemacht für die Technik zur Weiterentwicklung. Das Ganze ist ja nur eine Momentaufnahme. Es ändert sich ja alles und wenn man es nicht rechtzeitig ändert, dann überlebt man nicht. Ich hatte zum ersten Zeitpunkt nur eine Anwendung und musste dann schauen, dass ich eine Diversifizierung reinbekomme und weitere Produkte anbiete, sondern wird es nicht lange durchgehen. Man kann sich überlegen, was bei einer Marktsättigung passiert und wie man sich dann weiterentwickelt. Dass man sich überlegt wie gesättigt der Markt zu Zeit ist. Das kommt halt aus meiner Erfahrung, da mein Markt begrenzt ist. Ich werde nicht Millionen Stück verkaufen, sondern nur Hunderte, also muss ich schauen, dass ich ein paar Hundert mehr verkaufe oder die Erweiterungen.

Im Fragebogen sind viele gute Fragen enthalten, über die man am Anfang gar nicht so wirklich nachdenkt. Aber ich vermisse eine Schutzrechtsstrategie. Das würde ich beim Unternehmen mitaufnehmen; denn, wenn man ein neues Produkt schafft muss man wissen, wie man es schützt. Das kann Paten, Marke sein etc. und was man dabei alle benötigt. Das ist ein Punkt, wo man relativ viel Zeit investieren sollte.

Sobald etwas Neues dabei ist muss man es schützen, denn sonst baut es jemand nach. Wenn man ein Design nicht schützt, kann es jeder nachbauen. Bekanntes Beispiel ist hier der Rubik's Cube, der nur in Ungarn geschützte würde, aber ein weltweiter Erfolg war. Deswegen ist das Schutzrecht schon ein sehr heißes Thema. Dazu gibt es auch gute Fördermöglichkeiten; AWS, FFG überall kann man sich super beraten lassen. Am Anfang schaut man sich das an, aber ist dann doch relativ schnell hilflos und weiß nicht so recht was man tun soll. Daher ist es gut, wenn man mit jemanden reden kann, der sich damit auch wirklich auskennt.

I: Also auch möglich dieses Thema bei den Ressourcen anzusiedeln?

B: Auch ja. Wichtig ist es wie schütze ich das, was ich mir erarbeitet habe. Was hindert andere daran das gleiche zu tun? Wenn man etwas übernimmt, was es schon gibt, muss man sich preislich differenzieren um erfolgreich zu sein. Durch den Schutz, kann man die Me-Too-Anbieter fernhalten. Power Horse (Energydrink), ist dort erfolgreich wo Red Bull nicht so stark vertreten wie z. B. in Teilen von Afrika eine sehr starke Marke, nicht so wie bei uns die Diskonter Marke. Eine einfache Variante des Schutzes ist es die Marke anzumelden. Das kostet nicht viel und man hat einen EU-weiten Schutz, zumindest des Namens. Diesem Bereich würde ich noch integrieren, denn sonst erarbeitet man sich zwar einen guten Ansatz, hat dann aber einen wesentlichen Bestandteil vergessen. Denn bis man sich hier gut auskennt, braucht man schon ewig.

Interview mit Elisabeth Köhl und Vera Straschek am 10.10.2017

Studium Betriebswirtschaft,

Gründer von Mehlspeisenfräulein OG – Auftragskonditorei

I: Interviewer

B1 & B2: Befragte

I: Wie ist Ihre Unternehmensgründung abgelaufen? Was waren Hürden?

B1: Vera und ich haben uns im Studium kennengelernt. Wie haben beide Betriebswirtschaft studiert und haben und im Bachelor kennengelernt und dann auch den Master gemacht, hatten aber nicht wirklich die Idee ein Unternehmen zu gründen. Die Liebe zum Backen hat uns zusammen gebracht und wir haben dann mit einem Pop-Up Verkauf von Kuchen gestartet. Also ein Verkauf für zwei Stunden, das waren wir in Lokalen in Graz und haben dort unseren Kuchen verkauft. Wir haben uns dann weiter u interessieren angefangen „darf man eigentlich Kuchen verkaufen?“, das sind doch Lebensmittel und man darf sie nur im privaten Rahmen unter die Leute bringen. Wenn man das gewerblich aufziehen möchte, braucht man den Konditormeister, weil in Österreich dieses Gewerbe reglementiert ist. Wir haben dann beide neben dem Studium den Konditormeister nachgemacht am WIFI. Wir mussten die Lehre nicht machen, sondern nur die Meisterprüfung wie jeder Gelernte auch. Man musste bei der Prüfung einfach die Leistung erbringen, wenn die passt ist man Konditormeister. Es gab auch andere Module neben dem Praktischen, aber im Großen und Ganzen war die praktische Meisterprüfung für uns die größte Hürde. Es ist doch etwas Anderes, wenn man zu Hause nach der Uni bäckt, als wenn man das wirklich lernt. Wir hatten den Vorteil, dass die wirtschaftlichen Teile der Meisterprüfung uns durch das Studium angerechnet wurden. 2014 haben wir gegründet, wobei wir das noch neben der Uni gemacht haben. Das war dann unser Job und es ist zum Glück gut aufgegangen, seit 1,5 Jahren machen wir das Beide nun auch Vollzeit und seit einem Jahr haben wir auch die Backstube. Nach dem Studium standen wir vor der Entscheidung, wie wir das ganze angehen sollen, und da wir gemerkt haben, dass dieser Beruf uns beiden Spaß macht und auch gut läuft, haben wir uns dafür entschieden. Es hat sich natürlich rein vom Backen etwas verlagert hin zu Einkaufen, Kundenbetreuung, etc.

I: Wo gab es bei Ihnen Probleme im Gründungsprozess?

B1: Das Erste war die Meisterprüfung. Dann haben wir uns schwer getan, was die richtige Gesellschaftsform für uns ist, hatten da aber eine gute Steuerberaterin. Wir waren zuerst ein Kleinstunternehmen im ersten Jahr, haben dann aber die Umsatzgrenze überschritten und mussten um gründen. Da man aber als Konditor zu Hause nicht backen kann bzw. es umbauen müsste, haben wir uns eine Betriebsstätte suchen müssen. Das war die zweite große Hürde, wo der Rahmen passt und auch die Hygiene kommt und prüft in welcher Umgebung produziert wird. Das Dritte war die persönliche Ebene, ob man sich nun wirklich dafür entscheidet oder etwas Einfacheres machen will und einem 40-Stunden-Job nachgeht.

I: Was sind weitere Probleme die bei Ihnen auftreten?

B2: Zeit ist ein Alltagsproblem bei uns, wir machen wenig Pausen und haben sehr viel zu tun.

B1: Wir arbeiten viel körperlich; es ist ein Handwerk. Man merkt es sofort, wenn man den ganzen Tag steht und keine guten Schuhe hat.

B2: Wir haben auch ein Auto, das wir zum Ausliefern der Hochzeitstoren verwenden, wobei wir hier nicht verstehen, warum wir kein Zonenticket bekommen für unser Unternehmen, das bekommt man nur als Bewohner.

I: Wie haben Sie Ihr Geschäftsmodell entwickelt?

B: Das haben wir nicht gemacht. Wir haben, da wir während der Uni noch gegründet haben, an der Gründungsgarage teilgenommen. Also wir haben gewusst wir backen beide gerne, die Leute bestellen bei uns Torten und es geht einfach auf, das war vielleicht blauäugig, aber es hat halt einfach funktioniert. Damals haben wir uns wirklich ein bisschen mit den Themen rund um Kunden, Geschäftsmodell etc. auseinandergesetzt, denen wir uns vorher nicht wirklich gestellt hatten. Wir sind nicht herangegangen an dieses Thema, haben einen Business Plan geschrieben und dann gegründet. Wir haben gegründet, weil wir es machen wollten und es sich ergeben hat. Bei der Gründungsgarage waren dann die Mentoren, mit denen wir gesprochen haben. Wir haben uns immer gefragt, warum sprechen wir mit Mehlspeisen keine Männer an, wie können wir die dazu bringen, dass sie bei uns bestellen. Einer der Mentoren hat uns dann gesagt „warum wollt ihre euch auch die Männer konzentrieren, wenn es eher die Frauen sind, dann konzentriert euch auf die Frauen“. Nicht zwanghaft etwas versuchen, und wenn Frauen eher bei uns kaufen, werden wir mehr Frauen ansprechen.

I: Was ist Euer Kundensegment?

B1: Eigentlich sind es schon die Frauen, im Alter 20 aufwärts. Obwohl das sehr unterschiedlich sind. Es sind Leute, die gerne backen und sich das auch gerne anschauen. Aber es kommen auch viele Männer, die für ihre Frauen Torten bestellen, aber eigentlich ist unsere Zielgruppe doch eher weiblich. Aber auch Leute die das Handwerk schätzen kommen gerne, die nicht einen industriell gefertigten Kuchen haben möchten.

I: Was ist Euer Wertangebot den Kunden gegenüber?

B1: Wir haben verschiedene Standbeine. Wie wir begonnen haben war es die Auftragskonditorei, wobei der Kunde nicht vorbeikommt und sich etwas aussucht, sondern sich im Vorhinein Gedanken macht, was er wann, in welcher Größe, mit welchem Aussehen haben möchte. Dadurch wissen wir jede Woche genau was wir zu tun haben, aber uns bleibt auch nichts übrig, was natürlich auch super ist. Im Sommer, also Mai bis Oktober, sind Hochzeiten unser Hauptgeschäft, das was wir jedes Wochenende machen. Das ist ein sehr gutes Geschäft, das die Kunden hierfür gerne Geld ausgeben.

Wir bieten auch Kurse an, mit denen wir im Herbst starten und die bei uns in der Backstube stattfinden. Deswegen haben wir uns auch einen größeren Standort gesucht, den wir auch dafür nutzen können. Unser drittes Standbein ist die Belieferung von Lokalen in Graz, die bei uns eine gewisse Menge an Kuchen abnehmen, womit wir gut Fixkosten decken können.

B2: Da wir preislich auch anders positioniert sind als normale Konditoreien, ist uns natürlich auch eine ausgiebige Kundenbetreuung sehr wichtig. Die Kunden verlangen das dann auch wenn sie mehr zahlen als wo anders und wollen länger über ihre Torten reden. Sie kommen auch bei kleinen Dingen vorbei und wollen das volle Programm, da wird dann aber auch von unserer Seite aus ermöglicht.

I: Habe Sie besondere Partner im Unternehmen?

B1: Wir sind zu Zweit, haben dann je nach Bedarf zwei bis vier Mitarbeiter. Was wir aber im Zuge der Gründung relativ schnell gemerkt haben ist, dass man sich nicht mit allen befassen kann. Es reicht, wenn man sich auf ein Gebiet fokussiert und den Rest, wie Photographie, Steuerberatung, Homepage etc. auslagert. Wir haben hier einige Partner, z. B. für die Homepage oder für die Fotos. Wir haben ja ein gutes Produkt, das man auch herzeigen kann und greifbar ist.

I: Wie lange hat es von der Idee bis hin zu Umsetzung benötigt?

B1: Naja wir haben uns 2012 im Studium kennengelernt und nach ca. 2 Jahren hatten wir dann alles, um das auch zu machen, im Oktober 2014 haben wir gegründet. Davor war es im privaten Rahmen, wir waren da bei einer Küche eingemietet, in der wir backen konnten.

B2: Da wir vor der Gründung schon in diesem Bereich tätig waren, waren wir schon bekannt und wir können dann auch mehr Aufträge machen und uns mehr damit beschäftigen. Neben der Uni war es eher eine Art Hobby und wir wollten es nach der Uni einfach mal probieren. Es war eigentlich viel Mundpropaganda dabei und da ist sehr hilfreich.

I: Wie sieht die Finanzierung in Ihrem Unternehmen aus?

B: Wir sind eigenfinanziert. Als Student benötigt man ja nicht viel und das Geld, das wir eingenommen haben, haben wir im Unternehmen gelassen. Das war ein Vorteil, damit haben wir dann unsere Backstube

eingrichtet. Was uns bei der Suche nach einem Geschäftslokal nicht wichtig war, war die Lage, wir sind eine Auftragskonditorei also müssen die Kunden sowieso zu uns und wo sie dann hinkommen ist egal. Wichtig ist natürlich, wenn man eine Idee hat für die man brennt. Schwer ist es dann aber, wenn jemand zusätzlich einsteigen will und unser Ausbau des Unternehmens für denjenigen nicht passt.

I: Hatten Sie externen Berater?

B: Nein eigentlich nicht. In der Gründungsgarage haben wir gemerkt, dass man in Gesprächen bleiben muss, Netzwerken soll und auch Anderen die eigene Idee vorstellt. Um auch den eigenen Bekanntheitsgrad dadurch steigern kann. Auch bei der Umgründung haben wir uns nicht wirklich Gedanken gemacht.

I: Welche Förderungen haben Sie als Unternehmen beantragt?

B: Wir bekommen von der Stadt Graz eine Mietförderung, die bekommen viele Jungunternehmen. Hier bekommt man über drei Jahre verteilt einen gewissen Prozentsatz an Miete zurück. Wir waren auch bei dem Fördersprechtag, wo wir erfahren haben, dass wir eine „Lebensnahförderung“ erhalten können. Die ist für Nahversorger und damit bekommen wir 10% der Investitionskosten im ersten Jahr zurück. Eine Förderung einreichen ist nie lustig, weil man viel Zeit investieren muss, aber das Ergebnis ist bei uns gut. Die Beratung beim Fördersprechtag war für uns schon recht hilfreich.

I: Wie sieht es bei Ihnen mit Auflagen aus, da Sie mit Lebensmitteln arbeiten?

B: Wir werden jedes Jahr von der Lebensmittelaufsicht kontrolliert. Als Konditorei sowieso, da wir mit Eiern arbeiten. Wir dürften mit unserem Meistertitel auch Eis erzeugen, was das kritischste Thema im Lebensmittelbereich ist. Man muss halt einiges erfüllen, damit die Hygiene passt, aber das ist klar für uns.

I: Was ist Ihr erster Eindruck zum Vorgehensmodell?

B: Es wirkt sehr gut, gut durchdacht, aber auch sehr theoretisch. Was ich aber bei vielen Modellen sehe. Das wichtigste ist die Kundengruppe, bringt das Produkt für den Kunden auch einen Nutzen. Aber auch die Konkurrenz darf nicht vernachlässigt werden. Wenn man das Ganze professioneller angehen möchte, muss man sich natürlich mit all diesen Themen gut befassen.

Was wir sehen ist, dass die Kunden den persönlichen Umgang sehr schätzen. Wenn jemand Allergien und Unverträglichkeiten hat ist es sehr positiv, wenn wir darauf Rücksicht nehmen im Gegensatz zu normalen Bäckern.

I: Sehen Sie mögliche Verbesserungsansätze?

B: Es werden ja viele Schritte ineinander greifen daher ist eine Rückkoppelung möglicherweise sinnvoll. Für mich stellt sich halt die Frage, welche Unternehmen all diese Methoden auch wirklich durchführen. Ist es für den Output auch wirklich notwendig alle Methoden zu verwenden und umzusetzen. Von der Idee her ist es gut, aber man müsste es in der Praxis testen. Um zu erfahren ob es komplett ist oder stellt sich heraus, dass einige andere Dinge noch ergänzt werden sollten.

I: Wie finden Sie die Kombination aus Darstellung und Fragebogen?

B: Ich glaube das hilft einem sehr weiter. Es ist wichtig hier Fragen zu haben um sich orientieren zu können und auch die richtigen Fragen zu stellen in den jeweiligen Bereichen. Dadurch kann man einige Themen nicht vergessen und man tut sich einfacher bei der Bearbeitung. Auch für Personen die sehr in ihrer Idee behaftet sind, ist dies sicher ein guter Weg.

I: Könnten Sie sich vorstellen, dass Sie dieses Modell anwenden zu Erarbeitung/Überarbeitung Ihres Geschäftsmodells?

B: Ja auf alle Fälle. Ich finde es wichtig, dass man sich mit den ganzen Themen auseinandersetzt. Wenn man mehr Zeit hätte wäre vieles einfacher, aber im Grunde muss man sich über solche Themen viel mehr Gedanken machen. Auch wenn man überlegt etwas Neues zu machen, ist es sicher sinnvoll sich diese Punkte vorher zu überlegen. Wäre sicher interessant das durchzuarbeiten, wobei es wichtig ist, sich über diese Fragen Gedanken zu machen. Man kommt da auf einiges drauf, und kann dann auch die Wichtigkeit für einen persönlich abschätzen.

ANHANG C: AUSWERTUNG DER UNTERNEHMERGESPRÄCHE

Frage 1: Wie ist Ihre Unternehmensgründung abgelaufen? Welche Probleme hatten Sie dabei und welche Erfolge konnten Sie verbuchen?

Unternehmer 1	Zu Beginn habe ich Holzspielzeug für meine Kinder hergestellt, als die Nachfrage stieg kann einem Kollegen die Idee mit den Bausätzen. Bei Beratungsterminen wurde mir gesagt, es wäre es wert es zu probieren. Problem war vor allem die Marktanalyse, in der ich meine Kunden falsch gesehen habe, der normale Spielzeughandel ist nun mal nicht mein Markt. Erfolge brachten dann auf Jahrmärkten, wo das Spielzeug sich sehr gut verkauft.
Unternehmer 2	Herausforderungen und Problem gibt es im Start-Up Leben überall, wichtig ist es, dass eine gewisse Dynamik entsteht und man Wachstum schafft. Der Erfolg stellt sich dann ein wenn alles gut zusammenspielt. Erfolg ist auch die erfolgreiche Weiterentwicklung unserer Plattform, um weiter in Richtung Automatisierung zu gehen.
Unternehmer 3	Wir hatten Ruhe und Zeit das Ganze aufzubauen, da wir in der Jungunternehmer-Förderung des AMS waren, jedoch gab es einige Schwierigkeiten bzgl. Förderung. Denn hier wird nur gefördert, wenn man neue Dinge kauft, oder zu Messen fliegt, Speditionen bucht, anstatt selber zu fahren und die Motorräder am Hänger zu haben. Für Kleinunternehmen wie uns war kaum etwas Passendes dabei. Erfolge waren, dass wir viel an Bekanntheit dazugewonnen haben über TV Beiträge und Artikel in Zeitungen und Zeitschriften und gute Entscheidungen auf Grund des Bauchgefühls treffen konnten und auch getroffen haben.
Unternehmer 4	Prinzipiell ist die Idee während meiner Doktorarbeit entstanden, ich habe sie zum Patent geführt und dann habe wir die unterschiedlichen Szenarien durchgespielt, wie man aus dem Patent Geld generieren kann. Naja, man muss ganz anders zu denken anfangen. Im Prinzip ist man dann für alles selber verantwortlich und muss sich auch um alles kümmern. Teilweise fühlt man sich verloren oder ist komplett überfordert, man kann überall fragen, nur muss man da wissen zu wem man gehen kann. Wenn man Leute kennt, die schon ähnliches durchlebt haben, ist man schon einmal sehr gut vorbereitet.
Unternehmer 5	Das Erste war die Meisterprüfung. Dann haben wir uns schwer getan, was die richtige Gesellschaftsform für uns ist, hatten da aber eine gute Steuerberaterin. Wir waren zuerst ein Kleinstunternehmen im ersten Jahr, haben dann aber die Umsatzgrenze überschritten und mussten um gründen. Wir mussten uns auch eine passende Betriebsstätte suchen, damit wir keine Probleme mit der Hygiene haben. Die persönliche Hürde war es ob wir uns nun wirklich dafür entscheiden und gegen einen 40-Stunden-Job entscheiden.

Frage 2: Haben Sie Unterstützung / Beratung bei der Entwicklung ihres Geschäftsmodelles bzw. Gründung benötigt? Wenn ja, in welchem Ausmaß bzw. in welchen Bereichen?

Anhang C: Auswertung der Unternehmernessprache

Unternehmer 1	Ein Geschäftsmodell habe ich anfangs nicht direkt entwickelt, sondern die Vision und einen Businessplan.
Unternehmer 2	Wir waren zu Beginn bei einem Schrotthändler angehängt, also daraus sind wir dann entstanden. Dadurch hatten wir Branchenkenntnis und als ich dann in das Unternehmen eingestiegen bin haben wir begonnen eine Struktur in das ganze zu bringen und uns selbständig mit der Geschäftsmodellentwicklung auseinander zusetzten, wobei wir hierzu viele Interviews geführt haben.
Unternehmer 3	Unterstützung hätten wir sicher bekommen, aber das wie in einer extrem kleinen Nische angesiedelt sind, hätte uns wohl kaum jemand etwas über den Markt oder den Kunden sagen können. Da wir früher schon mit Businessplänen etc. gearbeitet haben, brauchten wir hierzu keine Beratung. Wir wollten auch keine Unterstützung, außer das Werbebüro für unsere Website.
Unternehmer 4	Ja ich hatte Unterstützung vor allem bei den Themen rund um Förderungen. Es gibt da sehr viel und durch die Förderexperten findet man schon sehr viel, wenn man weiß wo man suchen muss.
Unternehmer 5	Nein hatten wir nicht. Nach der Gründung haben wir bei der Gründungsgarage teilgenommen und da begonnen uns über einige Themen Gedanken zu machen.

Frage 3: Waren / Sind Ihnen Ansätze zur Geschäftsmodellentwicklung und -darstellung bekannt? Welche Ansätze sind das?

Unternehmer 1	Erst vor einem Jahr, durch die Unterstützung beim InnoLab, lernte ich diese Themen, wie Business Model Canvas oder Oberziele kennen. Das ist sehr wichtig für die Thematik „Wie sehe ich mich und wo will ich hin mit meinem Unternehmen“.
Unternehmer 2	Ja sind bekannt, vor allem das Business Model Canvas aber auch die Value Proposition Canvas die dazu genutzt werden kann.
Unternehmer 3	Wir haben alles entwickelt bis hin zur Vision, mussten aber feststellen, dass recht wenig davon eingetroffen ist. Wir haben damals auch Geschäftsmodelle von Kunden bekommen und kannten und daher auch damit aus.
Unternehmer 4	Diese Thematik war für mich komplett neu. Am Anfang habe ich nur am Produkt gefeilt und dann irgendwann hat es geheißen, dass ich einen Businessplan schreiben muss, weil ich diesen damals für den Fördergeber gebraucht habe. Das war die erste Berührung für mich damit, vielleicht früher mal nebenbei in einer Lehrveranstaltung. Aber das hatte wenig mit der Realität zu tun.
Unternehmer 5	Modelle wie die Business Model Canvas sind uns aus dem Studium bekannt.

Frage 4: Wie sieht Ihr Wertangebot aus und was ist Ihr Versprechen den Kunden gegenüber?

Unternehmer 1	Mein Angebot ist nachhaltiges Holzspielzeug, das man zuerst selber zusammenbauen muss bevor man damit spielen kann. Es sind z.B. Katapulte die auch wirklich schießen
---------------	---

Anhang C: Auswertung der Unternehmergespräche

	könne. Sie werden nicht in Plastik, sondern Papier und Karton verpackt und können bei Bedarf auch repariert werde.
Unternehmer 2	Unser Wertangebot ist es, dass wir transparent sind, was in unserer Branche nicht üblich ist. Ebenfalls bieten wir dem Kunden einen besseren Preis als der Schrotthändler direkt. Zusätzlich sind die Einfachheit und der Kundenservice Hygienefaktoren, wobei aber der Preis noch immer das Verkaufsargument ist.
Unternehmer 3	Wir machen sicher mehr als 70% mir dem Umbau von Motorrädern, vor allem von Café Racern. Wir arbeiten nach Kundenwunsch und bauen jedem eine Unikat. Unsere Einstellung ist so, dass wir auch auf Wunsch eines anderen Kunden kein Fahrzeug nachbauen, denn wir haben es gemeinsam mit den anderen nach dessen Vorstellungen entwickelt. Ebenfalls erstellen wir Gutachten und unterstützen bei Typisierungen, was sehr gut ankommt.
Unternehmer 4	Ich biete Laborgeräte für einen ganz speziellen Prozess im Pharmabereich, womit Pulver in Festkörper überführt wird unter Vakuum und Hitze. Also ein Aufschmelzen unter Vakuum. Diese Technologie ist auch patentiert. Mittlerweile habe ich eine Plattform dafür; also ein Standardprodukt und unterschiedliche Erweiterungsmöglichkeiten. Damit man immer eine Linie hat und man dann Zubehör dazu kaufen kann.
Unternehmer 5	Wir haben mehrere Standbeine. Zum einen ist das die Auftragskonditorei, bei der die Kunden zu uns kommen und sich ihre Torten und Kuchen bestellen können. Dazu bieten wir auch Hochzeitstorten an. Ab Herbst bieten wir auch Backkurse an. Ebenfalls beliefern wir auch Lokale in Graz, die einen Teil der Mehlspeisen abnehmen.

Frage 5: Wie definieren Sie Ihre Kundengruppe und wie überzeugen Sie diese Ihr Produkt zu kaufen?

Unternehmer 1	Meine primäre Zielgruppe sind Kinder alter als 6 Jahre, denn meine Produkte sind funktionsfähig. Anfangs habe ich lernen müssen, das sich in die angedachte Gruppe nicht passe.
Unternehmer 2	Kunden sind sowohl fast alle, die Schrott verkaufen möchten, aber auch die Händler, denen wir Großmengen anbieten. Die Verkäufer bekommen einen besseren Preis, die Händler bekommen Großmengen um ihre Auslastung zu steigern und ihr Einzugsgebiet zu vergrößern bzw. einen weiteren Sourcing-Kanal-
Unternehmer 3	Unsere Kundenschicht ist 40+, hat viel Geld und möchte sich damit ein Spielzeug kaufen. Einige unserer Kunden geben auch offen zu, dass sie sich zurzeit in der Midlife-Crisis befinden und sich deshalb ein Motorrad zulegen wollen. Bei uns können diese Menschen vorbei kommen, sich die Arbeit ansehen und auch ihre eigenen Ideen einbringen.
Unternehmer 4	Unternehmen in der Pharma, Kunststoff und Lebensmittelbranche, die auch viele unterschiedliche Speziallösungen haben wollen.

Anhang C: Auswertung der Unternehmernesspräche

Unternehmer 5	Unsere Kunden sind überwiegend Frauen ab 20 Jahren, obwohl auch einige Männer zu uns kommen. Es sind vor allem Personen, die das Handwerk sehr schätzen und auch bereit sind dafür mehr auszugeben.
---------------	---

Frage 6: Welcher Markt ist Ihr Zielmarkt? Wie haben Sie diesen gefunden bzw. definiert?

Unternehmer 1	Vor allem die regionalen Kunden, die in nachhaltigen Geschäften einkaufen sind meine Kunden. Da das klassische Spielzeuggeschäft meine Produkte nicht verkaufen möchte, da sie nur in Papier/Karton eingepackt sind und daher die Verpackung schnell abgegriffen wirkt, musste ich auf nachhaltige Geschäfte zugehen. Ebenfalls sind wir sehr erfolgreich auf Jahrmärkten bzw. Mittelaltermärkten.
Unternehmer 2	Markt sind alle den Schrott verkaufen wollen und die Händler, die ihn uns abnehmen. Mit unserem Netzwerk sind wir mittlerweile in DE und Ö gut vertreten. Zu Beginn waren wir ein zusätzlicher Sourcing-Kanal eines Schrotthändlers anschließen haben wir das Projekt aus dieser Gesellschaft herausgenommen und als eigenständiges Unternehmen geführt, d.h. der Markteintritt war eigentlich schon erfolgt.
Unternehmer 3	Die Gruppe der Motorradfahrer ist schon klein und darin bewegen wir uns wieder in einer Randgruppe. Dieser Trend zu Café Racern hat sich in den letzten Jahren stark entwickelt. Es wird das hochqualitative Handwerk wieder geschätzt und man ist auch bereit dafür mehr zu bezahlen. Wobei unser Hauptmarkt in Österreich ist und ein wenig Italien und Deutschland.
Unternehmer 4	Mein Markt umfasst Laborgeräte, die von selbst produzierende Unternehmen vor allem in der Pharma, Kunststoff und Lebensmittelbranche gekauft werden. Ich sehe mich aber nicht als Engineering Unternehmen, sondern als Unternehmen, das Produkte verkauft. Langfristig möchte nicht auf Kundenwunsch etwas Spezielles fertigen, sondern ich möchte ein Portfolio aufbauen.
Unternehmer 5	Wir sind am Süßspeisenmarkt tätig, jedoch setzen wir uns von anderen Konditoreien ab, da wir nicht wie üblich Torten produzieren und man die dann einfach kauft, sondern wir planen die zusammen mit unseren Kunden. Wir waren schon vor der Gründung so tätig, nur können wir so mehr Aufträge abwickeln.

Frage 7: Welche Ressourcen und Partner sind zur Erstellung Ihres Wertangebotes essentiell? Wie haben Sie diese in Ihr Unternehmen integriert?

Unternehmer 1	Zu Beginn als Einzelunternehmer war ich sehr regional, auf den internationalen Markt hatte ich es nicht abgesehen. Als die Arbeit zu viel wurde habe ich Partner mit aufgenommen in eine Gesellschaft, die auch ihren Beitrag leisten und verschiedenen Funktionen ausüben.
Unternehmer 2	Wichtig ist unser Netzwerk an Schrotthändlern und Logistikpartner, die wir aber einzeln beauftragen und nicht in unser Unternehmen integriert haben, sondern mit ihnen kooperieren.

Anhang C: Auswertung der Unternehmernesspräche

Unternehmer 3	Wir sind nur zu zweit, mit ein paar Angestellten. Wichtig ist unser Netzwerk an Lieferanten, die zu Freunden wurden. Wir wählen unsere Partner nach Bauchgefühl aus und können sie auch gute Kontakte weiterknüpfen.
Unternehmer 4	Ich habe Zulieferer, die wirklich die meiste Arbeit abdecken, was die Fertigung anbelangt und dann habe ich noch eine Kooperation mit der Forschungseinrichtung, mit der ich gemeinsam Dienstleistungen abwickle.
Unternehmer 5	Wir sind zu zweit im Unternehmen haben aber je nach Bedarf zwei bis vier Mitarbeiter, die uns in der Produktion unterstützen.

Frage 8: Wie sieht die Finanzierung Ihres Unternehmens aus (eigenfinanziert, Partner etc.)? Wie verdienen Sie Geld?

Unternehmer 1	Erst war ich eigenfinanziert und mit der Gesellschaft kam weiteres Geld in das Unternehmen. Wir verdienen Geld mit unseren Verkauften Bausätzen, auch durch schnell umgesetzte Kundenanregungen, wie unsere 1mal1 Kreisel und Zusatzprodukte.
Unternehmer 2	Wir sind nicht komplett eigenfinanziert und haben Investoren aufgenommen. Geld verdienen wir damit, dass wir den Kunden einen besseren Preis bieten können, da wir den abnehmenden Händlern Großmengen bieten und daher auch wiederum einen besseren Preis bekommen als normal am Markt.
Unternehmer 3	Wir haben uns zu zweit eigenfinanziert. Den Verkauf der Motorräder haben wir in Teilzahlungen unterteilt, da so weniger Kunden von einem Projekt zurücktreten. Wenn das Projekt bei uns in Auftrag geben wird, zahlt man 30% an, weitere 30% wenn das Projekt gestartet wird. Wieder 30% bei Fertigstellung und schließlich 10% bei Übergabe des Motorrades an den Kunden bzw. Abholung.
Unternehmer 4	Ich habe Förderungen beantragt und der Rest ist eigenfinanziert.
Unternehmer 5	Wir sind eigenfinanziert und da wir als Studenten wenig aus dem Unternehmen genommen haben, konnten wir uns auch die Einrichtung des Geschäftes ohne Probleme leisten. Zusätzlich beziehen wir einige Förderungen für Jungunternehmer.

Frage 9: Was ist Ihr erster Eindruck (graphisch, inhaltlich) des Vorgehensmodelles? Was fällt Ihnen positiv auf? Was negativ?

Unternehmer 1	Ich tue mir eher schwer mit den Fachbegriffen, es wäre einfacher wenn diese auch in „realer“ Sprache dabei stehen. Dann kann ich damit eigentlich schon arbeiten.
Unternehmer 2	Es sieht sehr linear aus. Feedbackloops zwischen den einzelnen Punkten wären hilfreich und die Querverbindungen zu berücksichtigen, ansonsten sind das die wichtigsten Punkte.
Unternehmer 3	Grundsätzlich sehe ich alle Punkte, die damals auch gemacht haben, zwar etwas anders und mit einer anderen Benennung. In der Industrie benötigt man solche Modelle aber in unserer Branche leben wir sehr vom Lifestyle. Wir haben mit so etwas

Anhang C: Auswertung der Unternehmernessprache

	angefangen, ein Geschäftsmodell und einen Businessplan entwickelt und auch mit Daten hinterlegt, aber mir fällt auf, durch die Arbeit an sich, ist es genau das was wir teilweise zu sehr vernachlässigen und liegen lassen.
Unternehmer 4	Das Modell finde ich gut. Vor allem ich finde gut, dass man bei jedem Punkt anfängt darüber nachzudenken. Wenn man das Modell zur Hand hat muss man dann doch über alles nachdenken und konzentriert sich nicht nur auf die Idee.
Unternehmer 5	Es sieht gut und durchdacht auch, wenn auch etwas theoretisch. Positiv ist, dass man sich wirklich mit den Kunden.

Frage 10: Ist das Modell verständlich und übersichtlich? Gibt es Möglichkeiten zur Verbesserung?

Unternehmer 1	Für mich müssen die Begriffe erklärt werden, wenn ich damit arbeiten sollte.
Unternehmer 2	Die Darstellung könnte etwas anders gemacht werden, vor allem mit den Feedbackschleifen. Der Begriff Netzwerk ist zu nicht gerade treffend, möglich wären hier Umfeld oder Marktumfeld, da hier nicht beeinflussbare Faktoren betrachtet werden. Für mich sind Kanäle Mittel zum Zweck nach der Positionierung deswegen könnte dieser Punkt aufgeteilt werden und die Positionierung getrennt betrachtet werden.
Unternehmer 3	Die Grundstruktur finde ich gut, wobei man eventuell die Reihenfolge noch abändern können sollte und nicht fix ist. Die Darstellung finde ich an sich gut, aber sollte nicht alleine stehen, da muss noch etwas dahinterstehen.
Unternehmer 4	Von der Darstellung her würde ich versuchen die einzelnen Bereiche dominanter darzustellen, um besser zu erkennen was zusammengehört. Also oben die Unterpunkte und darunter die zu machenden Schritte.
Unternehmer 5	Es werden ja viele Schritte ineinandergreifen, daher ist eine Rückkoppelung möglicherweise sinnvoll. Für mich stellt sich halt die Frage, welche Unternehmen all diese Methoden auch wirklich durchführen. Ist es für den Output auch wirklich notwendig alle Methoden zu verwenden und umzusetzen.

Frage 11: Ist der Fragenkatalog/Leitfaden zur Benutzung des Modells verständlich aufgebaut und ausreichend ausformuliert?

Unternehmer 1	Der Leitfaden sieht sehr gut aus, denn hier habe ich eine klar definierte Fragestellung. Gute Fragen helfen immer weiter.
Unternehmer 2	Die Herangehensweise ist gut, aber teilweise wird viel zu viel betrachtet, was dann eigentlich gar nicht hilfreich ist. Besser wäre es die mit dem Hintergedanken des verkauften Produktes zu machen z. B. bei Pains & Gains des Kunden, nicht zu allgemein analysieren.
Unternehmer 3	Die Kombination aus Modell und Leitfaden ist enorm wichtig, vor allem für Personen mit wenig Erfahrung. Die Fragen können einen anregen und auch die Augen öffnen. Gerade junge Leute werden, durch so einen Leitfaden sehr unterstützt Ich finde, dass er es leichter macht das Modell zu erarbeiten und eine gutes gesamtheitliches Konzept darstellt.

Anhang C: Auswertung der Unternehmernesspräche

Unternehmer 4	Finde ich sehr gut. Man hat durch die Darstellung einen Überblick und für alles Weitere nimmt man den Fragenkatalog her. Der Entscheidungsprozess beim Kunden fehlt mir. Auch bei der Zahlungsbereitschaft ist es schwer. Ich vermisse eine Schutzrechtsstrategie. Das würde ich beim Unternehmen mitaufnehmen; denn, wenn man ein neues Produkt schafft muss man wissen, wie man es schützt.
Unternehmer 5	Ich glaube das hilft einem sehr weiter. Es ist wichtig hier Fragen zu haben um sich orientieren zu können und auch die richtigen Fragen zu stellen in den jeweiligen Bereichen. Dadurch kann man einige Themen nicht vergessen und man tut sich einfacher bei der Bearbeitung. Auch für Personen die sehr in ihrer Idee behaftet sind, ist dies sicher ein guter Weg.

Frage 12: Ist das Modell, ihrer Meinung nach, geeignet und würden Sie es verwenden, um damit Ihr Geschäftsmodell zu erarbeiten / überarbeiten / weiterzuentwickeln?

Unternehmer 1	In diesem Modell sind sogar mehr Punkte vorhanden, als ich damals behandelt habe. Ich habe die Erlösstruktur und die Erlösmodelle betrachtet, aber über die direkte Positionierung habe ich mir keine Gedanken gemacht. Wichtig ist, dass der Markt genau behandelt wird, denn das war ein Faktor den ich nicht wirklich kannte.
Unternehmer 2	Die Feedback-Schleifen fehlen mir. Man könnte einen ersten Entwurf als Hypothese in einem Canvas darstellen und dann den Prozess dazu nutzen diese zu überarbeiten um die Querverweise bzw. Änderungen zu den anderen Unterpunkten zu erkennen und zu bearbeiten. Ich sehe das Modell als ein Art Hypothese-Test-Learning Schleife an mit der man verschieden Modelle durchmodellieren kann und sich dann für das am besten passende entscheidet.
Unternehmer 3	Ja bestimmt ist es das. Einige Bestandteile und Methoden sind mit zwar nicht bekannt, aber mit dem Fragebogen und Unterstützung sollten auch diese machbar sein. Kunden zu finden war bei uns leicht, aber eine Marktforschung zu machen und Daten zu finden schon eher schwieriger.
Unternehmer 4	Ist denkbar. Man hat durch die Darstellung einen Überblick und für alles Weitere nimmt man den Fragenkatalog her. Ich bin ein ganz großer Fan davon, wenn man etwas auf einer Seite darstellen kann, da kann man auch überprüfen, ob man alles erledigt hat. Es ist einfacher als wenn nur der Fragenkatalog vorhanden wäre, denn der Überblick ist nicht machbar. Die Kombination ist gut gemacht..
Unternehmer 5	Ja auf alle Fälle. Ich finde es wichtig, dass man sich mit den ganzen Themen auseinandersetzt. Wenn man mehr Zeit hätte wäre vieles einfacher, aber im Grunde muss man sich über solche Themen viel mehr Gedanken machen. Auch wenn man überlegt etwas Neues zu machen, ist es sicher sinnvoll sich diese Punkte vorher zu überlegen.

ANHANG D: FRAGENKATALOG ZUR VERWENDUNG DES VORGEHENSMODELLS

1. Markt und Kunde

Im ersten Schritt geht es darum den Kunden kennen zu lernen, welcher der zukünftige Abnehmer des Unternehmers sein soll. Mittels der Empathy Map ist es möglich ein Profil des Kunden zu erstellen und sich in ihn hineinzusetzen. Folgende Fragen sind hier hilfreich, wobei sie sich gleichermaßen auf Produkte als auch auf Dienstleistungen beziehen.

- Wer ist der Kunde und in welcher Kundengruppe befindet er sich?
- Wie ist seine tägliche Umgebung/Routine gestaltet? (was macht er, mit wem spricht er, ...)
- Wer (Mitmenschen) und was (sonstige Umgebung) beeinflusst den Kunden in seinem Alltag? (Partner, Kinder, Medien, Arbeitgeber, ...)
- Welche Bedürfnisse hat der Kunde?
- Auf welchem Markt kann der Kunde das Produkt erwerben? (online, eigenes Geschäft, Vertrieb über Einzelhandelsnetzwerk, ...)
- Welche Gedanken hat der Kunde, wenn er das Produkt kaufen wird?
- Welche Erwartungen setzt der Kunde an das Produkt? (Qualität, Preis, Funktion, ...)
- Wie werden seine Bedürfnisse derzeit am Markt befriedigt? (welche aktuellen Möglichkeiten gibt es?)
- Was ist Kunde momentan bereit zu zahlen, um sein Bedürfnis zu befriedigen?
- Wer ist der Entscheidungsträger bei Kauf des Produktes? (Verwender des Produktes selbst oder trifft jemand anderes die Entscheidung ob das Produkt gekauft wird (vor allem bei B2B wichtig)
- Gibt es alternativ Möglichkeiten zur Bedürfnisbefriedigung am Markt? (oder kann er den Nutzen selber erzielen)
- Welche (von außen sichtbare) Handlungen setzt der Kunde zur Bedürfnisbefriedigung? (Mimik, Gestik, Stimme, ...)
- Welche Probleme hat der Kunde, die er mit dem Kauf lösen möchte?
- Mit welchen Problemen ist der Kunde konfrontiert, wenn er das Produkt kaufen möchte? (Zeit, Distanz, Transport, ...)
- Welchen Mehrwert bringt der Kauf dem Kunden? (direkte Bedürfnisbefriedigung und Nutzen)

2. Wertangebot

Im nachfolgenden Schritt des Wertangebotes wird näher auf die Kundenbedürfnisse eingegangen, sowie auf die Anforderungen an das Produkt, die sich daraus ergeben. Es kommt die Value Proposition Canvas zum Einsatz, mit der sowohl das Kundensegment, mit den Jobs die ein Kunde zu erledigen hat und seinen „Pains and Gains“, als auch das Wertangebot, mit dem konkreten Angebot und den vorhandenen „Painkillern“ und „Gain Creators“ analysiert werden.

Mittels dieser Fragestellungen kann die Kundenseite der Value Proposition Canvas befüllt werden:

- Welche Jobs muss ein Kunde erledigen, in der Arbeit oder privat?
- Welche Probleme löst er oder welche Bedürfnisse befriedigt er damit?
- Handelt es sich bei dem Job um eine Aufgabe, einem sozialen Status oder ein Gefühl/ Empfinden?
- Welche Pains hat der Kunde, was stört ihn bei der Erfüllung seines Jobs?
- Welche Art von Pain ist es (funktional, emotional, risikoreich, hinderlich, ...)?
- Warum fühlt sich der Kunde schlecht bzw. was frustriert ihn?
- Was fehlt/stört den Kunden an der bisherigen Problemlösung?
- Was fürchtet der Kunde an der Lösung bzw. bei der Handhabung der Lösung? (kann er damit umgehen, benötigt er eine Einschulung/Anleitung, ...)
- Warum kann der Kunde eine bestehende Lösungsvariante nicht anwenden?
- Welche Gains erfreuen den Kunden (Ersparnis von Zeit, Geld, Aufwand, ...)?
- Welche Qualität erwartet der Kunde, wie misst er den Erfolg einer Lösung?
- Durch was kann das Leben des Kunden vereinfacht werden?
- Was sind die Träume des Kunden, was will er erreichen?
- Inwiefern steht das Unternehmensangebot in Verbindung mit den Jobs des Kunden?

Für die zweite Seite, das Wertangebot an sich, können folgende Leitfragen gestellt werden:

- Was ist das konkrete Angebot des Unternehmens?
- Wie relevant ist es für den Kunden (lebenswichtig, nice to have, ...)?
- Wie kann das Angebot die Pains des Kunden lindern? (wodurch geht es dem Kunden besser)
- Welche Gefahren, Risiken, negative Konsequenzen können beseitigt werden?
- Welche Barrieren können bei der Nutzung aufgehoben werden?
- Wie kann das Produkt dem Kunden Einsparungen generieren? (zeitlich, preislich, allgemeiner Aufwand bei einem Job, ...)
- Welche Erwartungen werden befriedigt bzw. können übertroffen werden?
- Was sind positive Aspekte die der Kunde durch die Nutzung erfährt?
- Können die Träume des Kunden erfüllt werden?

Nachdem die ersten beiden Schritte durchgeführt wurden, kann mit der Visualisierung des Geschäftsmodells in der Business Modell Canvas begonnen werden. Die Kombination daraus ermöglicht es ein gutes Bild des Kunden, inkl. seiner Bedürfnisse und Probleme, sowie des Wertangebotes in die Felder Value Proposition und Customer Segment zu übertragen.

3. Netzwerk und zukünftiges Umfeld

Im dritten Schritt wird das Netzwerk, in dem sich das Start-Up befindet genauer betrachtet.

- Wer ist als Unterstützer vorhanden? (andere Unternehmen, Freunde, Familie, Business Angel, Inkubator, ...)
- Wie wird bis zur Gründung, zum Markteintritt bzw. auch bis zum Break-Even das Unternehmen finanziert? (Eigenkapital, Förderungen, Kredite, ...)
- Welche Möglichkeiten der Produktion gibt es? (eigener Standort, Partner, ausgelagert, ...)?

Ebenfalls wird das zukünftige Umfeld, in dem sich das Unternehmen befinden wird analysiert, dazu dient die Branchenstrukturanalyse als Methode. Sie gibt einen Überblick auf die sechs Felder der Wettbewerber, Lieferanten, Kunden, potentieller Wettbewerber, Substitutionsprodukte sowie Komplementärprodukte, welche mit folgenden Fragen analysiert werden können:

Wettbewerb:

- Wie viele Konkurrenten sind am Markt vertreten? (direkt und indirekte)
- Wie ist die Wettbewerbssituation in der Branche (Rivalität, offene Kämpfe, Kooperationen, ...)?
- Welche Stärken/Schwächen haben die Konkurrenten? (was können sie wirklich gut und was nicht)
- Wer ist Marktführer? (Umsatz, Bekanntheit, Verbreitung der Produkte, ...)
- Was ist das Angebot der Konkurrenten am Zielmarkt? (ähnliches Produkt, ähnliche Funktion/Leistung, ...)

Lieferanten:

- Auf welche Lieferanten kann zugegriffen werden? (regional, national, international, ...)
- Welche sind die Schlüssellieferanten (z. B. auf Grund von Technologie oder Preis)?
- Wie ist die Verhandlungsstärke der Lieferanten (Qualität, Preis, Menge, Kapazitäten, ...)?
- Welche Lieferanten können rechtzeitig, die richtige Menge in der richtigen Qualität zum passenden Preis liefern?
- Wo sind die Schlüssellieferanten ansässig (Einflussfaktor Transportkosten und -zeit etc.)?

Kunden:

- In welche Kundensegmente ist der Zielmarkt einzuteilen? (Einstellung zu Preis/Zahlungsmethoden/Medien, Persönlichkeit, demographisch, ...)
- Welchen Einfluss/Verhandlungsmacht haben die Kunden auf das Unternehmen? (Rabatte, Zusatzprodukte, zusätzlicher Serviceanspruch, ...)
- Welchen Informationsstand haben die Kunden bzw. wo und wie können sie sich Informationen über das Unternehmen/das Produkt besorgen? (Internet, Zeitungen/Prospekte, Fachgeschäfte, direkt beim Unternehmen, ...)

- Wie schnell können die Kunden den Anbieter wechseln? (haben sie bestehende Verträge, die nicht gekündigt werden können, oder fallen Kosten bei vorzeitiger Kündigung an)
- Welche Mengen nehmen die einzelnen Kunden ab bzw. werden sie abnehmen? (ein Stück pro Kauf, ganze Chargen, Wiederholungskäufe, ...)
- Welcher Anbieter wird von den Kunden bevorzugt?

Potentieller Wettbewerb:

- Welche Unternehmen können in den Markt neu einsteigen? (wer arbeitet an einer ähnlichen Lösung?)
- Welche Barrieren gibt es bzw. können aufgebaut werden, um ihren Markteintritt zu hindern/verlangsamen? (Patente, Mengenvorteile, großer eigener Bekanntheitsgrad, ...)
- Welche der aktuellen Wettbewerber waren „Quereinsteiger“? (Unternehmen, die ursprünglich andere Produkte in anderen Märkten angeboten haben)

Substitutionsprodukte:

- Auf welche Ersatzprodukte kann der Kunde zugreifen? (die aber das selbe Bedürfnis befriedigen)
- Mit welchem Aufwand ist ein Wechsel auf Substitute verbunden? (Kosten, Zeit, Weg, ...)
- Gibt es andere Lösungen aus anderen Märkten? (die das Problem auch lösen)
- In welcher Relation steht das Ersatzprodukt zu angebotenen Lösung? (preislich, Erreichbarkeit, funktionell, ...)

Komplementärprodukte:

- Welche Produkte ergänzen das Unternehmensangebot? (Zusatzprodukte, Zusatzservice, Add-Ons/Gimmicks, ...)
- Sind Komplementärangebote einfach/schwer integrierbar? („plug-and-play“, Installation notwendig, ...)
- Wie steigert sich der Wert des Unternehmensangebotes dadurch? (mehr Funktionen, einfachere Bedienbarkeit, besserer Status, ...)
- Können diese Produkte die Problemlösefähigkeit des Unternehmensangebotes mitaufnehmen? (produktionstechnisch, patentrechtlich, Kapazität, Kompetenzen im Unternehmen, ...)

Zusätzlich kann in diesem Schritt die Unternehmensumwelt betrachtet werden um unterschiedliche Einflussfaktoren auf das Unternehmen identifizieren.

- Politische Einflüsse (Zoll, Einfuhrbestimmungen, Gesetze, Vorschriften, ...)
- Ökonomische Einflüsse (Wechselkurs, Inflation, Arbeitslose, ...)
- Soziokulturelle Einflüsse (Alter der Bevölkerung, Tradition, Religion, ...)
- Technologische Einflüsse (Trends, Technologiesprünge, ...)

- Ökologische Einflüsse (Klima, Ressourcen, Energie, Recycling, ...)

Auch eine tieferegreifende Analyse der Konkurrenten kann durchgeführt werden, diese befasst sich mit der Frage welche Art von Wettbewerber vorhanden ist.

- Wird ein gleiches oder unterschiedliches Produkt angeboten? (Funktionen, Design, Preis, ...)
- Wird es den gleichen oder unterschiedlichen Kunden angeboten? Ist es der Kunde den mein Unternehmen anspricht?

Daraus lässt sich dann ableiten welchen Einfluss die Konkurrenten auf das Unternehmen haben und wie sich die Situation am Markt entwickeln könnte. Dabei sind aber auch die Gefahren zu berücksichtigen, wenn Unternehmen die normalerweise anderen Kunden mit anderen Produkten beliefern in den Markt des Gründers einsteigen können und somit wieder als potentieller Konkurrent gelten.

Aus den Analysen dieses Schrittes können das Feld Key Partners bzw. auf Teile des Feldes Key Activities befüllt werden. Als Partner können Lieferanten gelistet werden aber auch andere Unternehmen mit Kooperationen eingegangen werden. Die Schlüsselaktivitäten sind hierzu notwendige Tätigkeiten, die unternommen werden müssen um auf den Zielmarkt zu gelangen, mögliche neue Konkurrenten am Eintritt zu hindern, oder das Anwerben von Partner, Unterstützern etc. Weitere Elemente der Schlüsselaktivitäten werden in den nachfolgenden Schritten noch ergänzt.

4. Unternehmen

In dieser Phase werden mittels der SWOT Analyse die internen und externen Faktoren betrachtet sowie die Ressourcen, welche dem Unternehmen zur Verfügung stehen betrachtet. Diese Analyse soll zukunftsorientiert erfolgen, und nicht zum Wunschdenken werden. Es kann anschließend der Schluss daraus gezogen werden, in welchen Bereichen noch Verbesserungspotential besteht und wie aufgedeckte Schwächen behoben werden können, um das Unternehmen erfolgreich zu machen.

Für die SWOT Analyse sind nachfolgende Punkte hilfreich, aus denen entsprechende Strategien für das Unternehmen abgeleitet werden können um zu erkennen in welchen Felder der Business Model Canvas noch Punkte ergänzt werden müssen. Welche Schlüsselaktivitäten sind zu setzen, welche neuen Schlüsselpartner oder –ressourcen sind aufzubauen um die Schwächen zu mindern bzw. Risiken abzufangen und Stärken weiter auszubauen um damit Chancen am Markt zu nutzen. Diese Analyse soll einerseits dazu dienen, zu erkennen was benötigt man in Zukunft bzw. was kommt auf das Unternehmen zu und andererseits welche Faktoren sind nicht vorhanden und müssen in das Unternehmen noch integriert werden. Neben einer Bestandsanalyse soll sie so gehandhabt werden, dass noch fehlende Stärken erkannt und aufgebaut werden, damit zukünftige Anforderungen an das Unternehmen erfolgreich bewältigt werden können.

Stärken:

- Was sind die Stärken des Gründers / des Unternehmens? Und welche werden in Zukunft notwendig sein?
- In welchen Bereichen liegen die Kompetenzen? (Entwicklung, Vertrieb, Produktion, Technologie, ...)

- Wie kann sich zur Konkurrenz unterscheiden/abgehoben werden? (funktional, kostentechnisch, Netzwerk, ...)
- Welche Stärken werden durch das Netzwerk generiert? (direkt durch die Partner oder im erweiterten Umfeld)

Schwächen:

- Wo liegen die derzeitigen Schwächen des Unternehmens?
- Fehlen essentielle Faktoren um das Angebot auf den Markt zu bringen? (Produktionsmöglichkeiten, Patente, Vertriebspartner, ...)
- Wo gibt es Schwierigkeiten und warum? Werden diese in Zukunft gelöst?

Chancen:

- Welche Chancen werden für die Zukunft gesehen? (Entwicklung des Marktes, Zusammenschluss mit Unternehmen, ...)
- Welche Trends haben einen positiven Einfluss? (Digitalisierung, Individualisierung, Big-Data, ...)
- Welche neuen Märkte / Kunden können sich durch die Trends ergeben? (national, international, ...)
- Welche Chancen bringen neue Gesetze/Technologien? (einfacher Eintritt in neue Märkte, günstigere Wege zur Entwicklung, Einsparungen, ...)

Risiken:

- Wo gibt es Gefahren für das Unternehmen und welche? (Marktveränderung, Kundeneinstellungen, Produktion, Gesetze, ...)
- Welche Risiken gibt es durch den Wettbewerb? (Verdrängung, Abtretung von Marktanteilen, Übernahmen, Spionage, ...)
- Welche Trends gibt es mit negativen Einfluss auf das Unternehmen? (dadurch höhere Kosten, Aufwand, Auflagen, Verbote, ...)
- Welche Umweltentwicklungen können negative Auswirkungen haben (Gesetze, Technologien)?

Für die Ressourcen im Unternehmen müssen verschiedene Kriterien definiert werden, um zu erkennen ob es sich dabei um die benötigten Schlüsselressourcen handelt. Das gesamte Ressourcenprofil des Unternehmens wird dabei betrachtet:

- Wie überlegen sind die Ressourcen gegenüber jenen der Konkurrenz? (Ersetzbar, Möglichkeit zum Kauf, Entwicklung, ...)
- Durch welche Faktorenkombination kann eine Überlegenheit geschaffen werden? (Kombination von verfügbaren Ressourcen; was würde noch benötigt werden?)
- Sind einzigartige Ressourcen im Unternehmen vorhanden?
- Können diese am Markt schwer beschafft werden? (nicht vorhanden, sehr teuer, ...)
- Sind die Ressourcen dauerhaft im Unternehmen vorhanden, wenn ja welche sind das? (wie sind sie gebunden?)

- Kann sie im Unternehmen auch genutzt werden bzw. wird dadurch dann ein Kundenwert generiert? (Anwendbarkeit, rechtlich, finanziell, personell, ...)
- Wie leicht kann die Ressource ersetzt werden bzw. durch den Konkurrenten beschafft werden?
- Wie kann eine Ressource geschützt werden? (Patent, Marke, Geheimhaltung. ...)
- Wer kann bei der Erreichung des Schutzes helfen / an wen kann man sich wenden? (Patentanwalt, Patentamt, Wirtschaftskammer, ...)

Für die ergänzenden Methoden sind die Analyse der Kompetenzen sowie der Wertkette vorgesehen um weitere Einblicke in das Unternehmen zu erhalten und Schlüsselaktivitäten und -ressourcen zu identifizieren. Des Weiteren sind dadurch auch Kostentreiber erkennbar die im Feld der Kostenstruktur mitberücksichtigt werden müssen. Die Fragen hierzu sind jenen der SWOT bzw. Ressourcenanalyse sehr ähnlich, weshalb hier kein eigener Fragenkatalog angeführt wird.

5. Positionierung

Im fünften Schritt des Modells wird die Positionierung des Unternehmensangebotes am Markt durchgeführt und befasst sich daher mit den Teilbereichen der Channels sowie auch der Customer Relationships in der Business Model Canvas. Dazu wird die Methode der Value Disciplines durchgeführt, mit der eine Positionierung zwischen drei Faktoren ermittelt wird. Das Unternehmen kann als Kostenführer, Qualitätsführer oder auf den Kunden ausgerichtet als Partner am Markt vertreten sein und trägt die eigene Position sowie die Positionen der Konkurrenten auf die Skalen auf und kann daraus eine mögliche Beziehung zu den Kunden ableiten. Die beste Position innerhalb der drei Faktoren ist jene, bei der noch kein Konkurrent ansässig ist.

Hier wird ebenfalls das Marketing Konzept erarbeitet, mit dem am Markt agiert werden soll. Folgende Leitfragen sind dafür zu stellen:

Product:

- Was wird dem Kunden angeboten? (Wertangebot)
- Welche Qualität wird angestrebt? (niedrig, mittel, hoch)
- In welcher Quantität wird angeboten? (einzelne Produkte, Palette, ...)
- Wie sehen Service und Garantie nach dem Kauf aus? (Kundendienst, Zustellung, Abholung, Reparatur, Tausch ...)

Place:

- Wo findet der Verkauf statt? (online, Geschäft, ab Hof, ...)
- Welche Segmente werden bearbeitet?
- Wie erfolgt der Vertrieb (direkt oder mit Partnern)? (Großhandel, Importeur, online, ...)
- Welche Netzwerke werden genutzt bzw. benötigt? (gibt es schon Partner, muss Vertriebsnetz aufgebaut werden?)

Price:

- Wie viel kostet das Angebot? (Preis)
- Für welche Leistung soll bezahlt werden? (Nutzbarkeit, Nebenprodukt, Hauptprodukt, ...)
- Welche Konditionen, Zahlungsziele und Zahlungsmöglichkeiten gibt es? (fix, variabel, Leasing, Miete, Kauf, ...)
- Wird allen Kunden derselbe Preis verrechnet (Abweichung bei Großkunden, Finanzierungen, ...)?

Promotion:

- Wie und wann erfolgt die Kommunikation? (vor Produktionsstart, aktiv, passiv, ...)
- Wie werden die Kunden beeinflusst bzw. zum Kauf angeregt? (Werbung, Veranstaltungen, Präsenz auf Messen, ...)
- Welche Kanäle nutzte das Unternehmen zur Kommunikation? (Printmedien, Social Media, TV, ...)

6. Erlösmodell

Im letzten Schritt der Analysephase des Vorgehensmodells wird der Fokus auf die wertschöpfenden Aktivitäten gelegt und die damit verbundenen Kosten und den Erlösen die aus dem Verkauf des Unternehmensangebotes entstehen. Durch die vorhergegangenen Schritte lässt sich aus den verschiedenen Elementen der BMC abschätzen wo Kosten entstehen und Erlöse generiert werden. Der Gründer muss sich nun genau damit auseinandersetzen und erkennen wo Kostentreiber versteckt sind und die allgemeinen Aufwände kalkulieren, die durch seine Geschäftstätigkeit entstehen und sie mit den Erlösen gegenüberstellen um einen ersten Einblick in die finanzielle Situation zu erhalten.

Zur Unterstützung bei der Erstellung von Erlösmodellen können die Gestaltungsformen zu den Ertragsmodellen verwendet werden. Diese zeigen einen großen Spielraum bei der Gestaltung von Verrechnungsmodellen, die Elemente können unterschiedlich kombiniert werden und so auch für unterschiedliche Kunden verschiedene Möglichkeiten zur Ertragsgenerierung geschaffen werden:

- Welche Art der Leistung wird verrechnet (Haupt-, Nebenleistung)?
- Wird pauschal oder individuell verrechnet? (zahlt jeder das gleiche oder nicht?)
- Wird für die Nutzung oder die Nutzbarkeit des Produktes gezahlt?
- Ist der Preis fix oder von verschiedenen Faktoren abhängig (variabel)?
- Ist der Gesamtbetrag auf einmal zu zahlen oder ist eine Zahlung in Raten möglich?
- Wird das Produkt gekauft oder sind Finanzierungsformen (z. B. Leasing/Miete) angedacht?
- Wird im Voraus gezahlt oder erst bei/nach Erhalt des Produktes?
- Werden die Zahlungen direkt an das Unternehmen getätigt oder sind Dritte an der Transaktion beteiligt?

Die erhaltenen Informationen aus diesem Schritt sind in die beiden Felder Kosten und Erlöse einzutragen, wodurch sich ein Gesamtbild des Geschäftsmodells ergibt.

Geschäftsmodell

Als finaler Schritt ist nun das Geschäftsmodell durch den ganzen Prozess hindurch visualisiert worden und lässt sich auf einer Seite übersichtlich darstellen. In diesem Step kann kontrolliert werden ob auch wirklich alle Teilbereich bearbeitet und analysiert wurden, sowie gibt sich die Möglichkeit bei zukünftigen Änderungen diese einfach und übersichtlich durchzuführen bzw. verschiedene erarbeitete Varianten des Geschäftsmodells miteinander zu vergleichen und die Auswirkung von Änderungen darzustellen. Zusätzlich können Varianten der Business Modell Innovation auch nachträglich mitaufgenommen werden und ebenfalls deren Auswirkungen verständlich dargelegt werden

ANHANG E: FRAGEBOGEN DER ONLINE-UMFRAGE

Design und Unikatmöbelstücke

08.09.17, 11:02

Design und Unikatmöbelstücke

Diese Umfrage wird zu Marktforschungszwecken im Rahmen des Praxisteils meiner Masterarbeit an der FH CAMPUS 02 Graz über die Geschäftsmodellentwicklung eines Start-Ups durchgeführt. Der Fragebogen besteht aus 13 Fragen zum Thema Möbel und Möbelkauf mit einer Bearbeitungsdauer von ca. 5 Minuten. Alle gegebenen Antworten sind anonym und werden vertraulich behandelt.

Bei Fragen und Anregungen schicken Sie mir bitte eine Email an

florian.teubler@edu.campus02.at

Vielen Dank für die Unterstützung!

* **Erforderlich**

1. Sind Sie männlich oder weiblich? *

Markieren Sie nur ein Oval.

Männlich

Weiblich

2. Wie alt sind Sie? *

Markieren Sie nur ein Oval.

unter 20

20-29

30-39

40-49

Über 50

3. Was ist der höchste Bildungsgrad, den Sie bisher erlangt haben? *

Markieren Sie nur ein Oval.

Pflichtschule

Weiterführende Schule ohne Matura

Matura

Universität/Fachhochschule

4. Wie hoch ist Ihr durchschnittliches NETTO Monatseinkommen in etwa? *

Markieren Sie nur ein Oval.

0-999 Euro

1000-1499 Euro

1500-1999 Euro

2000-2999 Euro

3000 Euro und mehr

5. Welche Aspekte sind Ihnen am wichtigsten wenn Sie den Kauf neuer Möbelstücke in Betracht ziehen? (Mehrantworten möglich) *

Wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus.

- Nachhaltigkeit
- Qualität
- Design
- Unikate
- Marke
- Handarbeit / Tischler
- Preis
- Nutzen
- Maßanfertigung / Individualität
- Sonstiges: _____

6. Wie viel geben Sie durchschnittlich pro Jahr in Möbelhäusern aus? (in Euro) *

7. Wie ist Ihre erste Reaktion auf dieses Produkt (Couchtisch)? *



Markieren Sie nur ein Oval.

- Sehr positiv
- Etwas positiv
- Etwas negativ
- Sehr negativ



8. Wie würden Sie die Qualität dieses Produktes einstufen? *

Markieren Sie nur ein Oval.

- Sehr hohe Qualität
- Hohe Qualität
- Geringe Qualität
- Sehr geringe Qualität



9. Wenn dieses Produkt heute erhältlich wäre, wie wahrscheinlich wäre es, dass Sie das Produkt erwerben würden? *

Markieren Sie nur ein Oval.

- Sehr wahrscheinlich
- Wahrscheinlich
- Eher nicht wahrscheinlich
- Überhaupt nicht wahrscheinlich

10. Wie viel würden Sie für dieses Produkt bezahlen? (in Euro) *

11. Wie viel wären Sie bereit zu bezahlen, wenn es sich dabei um ein Unikat-Möbelstück handelt, welches in Handarbeit hergestellt wird? (in Euro) *

Der Prozess gliedert sich je nach Größe des Möbelstückes in 6-8 Arbeitsschritte und erfordert 60-100 Handarbeitsstunden.

12. **Bitte geben Sie in Ihren eigenen Worten an, was Ihnen an diesem Produkt am besten gefällt. ***

13. **Bitte geben Sie in Ihren eigenen Worten an, was Sie an diesem Produkt am liebsten verbessern würden. ***

Bereitgestellt von
 Google Forms

ANHANG F: UMFRAGEERGEBNISSE DER ONLINE-UMFRAGE

Geschlecht	Alter	Höchster Bildunggrad	Monatsnetto	Welche Aspekte sind Ihnen beim Kauf neuer Möbelstücke in Betracht?	Wie viel geben Sie durchschnittlich pro Jahr in Möbelhäusern aus? (in Euro)	Erste Reaktion auf das Produkt	Qualität des Produktes	Wird Sie das Produkt erwerbt?	Wie viel würden Sie bezahlen? (in Euro)	Wie viel würden Sie bezahlen wenn es sich dabei um ein Unikat handelt, welches in Handarbeit hergestellt wird? (in Euro)	Bitte geben Sie in Ihren eigenen Worten an, was Ihnen an diesem Produkt am besten gefällt.	Bitte geben Sie in Ihren eigenen Worten an, was Sie an diesem Produkt am liebsten verbessern würden.
Weiblich	20-29	Weiterführende Schule ohne Matura	1000-1999 Euro	Qualität, Preis, Nutzen	300	Sehr positiv	Hohes Qualität	Wahrscheinlich	200	400	In Form des Design sehr interessant, definiert ein Jugendstil	In welche es zu kaufen
Männlich	20-29	Universität	1000-1999 Euro	Nachhaltigkeit, Qualität, Design, Unikate, Handarbeit / Tischler, Maßanfertigung / Design	400	Sehr positiv	Sehr hohe Qualität	Sehr wahrscheinlich	2000	2500	Die Persönlichkeit des Herstellers, definiert ein Jugendstil	Nicht
Weiblich	20-29	Matura	0-999 Euro	Qualität, Preis, Nutzen	200	Etwas positiv	Hohes Qualität	Eher nicht	200	300	Glaschabe	Eine andere Form des Baumstammes
Männlich	20-29	Matura	1000-1999 Euro	Qualität, Preis, Nutzen	400	Etwas positiv	Hohes Qualität	Wahrscheinlich	250	500	Das Holz	Gelblich-Auffläche für die Glasplatte
Männlich	30-39	Universität	0-999 Euro	Nutzen	500	Sehr positiv	Sehr hohe Qualität	Wahrscheinlich	400	600	Handwerkliche Fertigungweise	Kernplatte
Weiblich	20-29	Universität	2000-2999 Euro	Qualität, Design	0	Etwas positiv	Hohes Qualität	Wahrscheinlich	300	700	es gefällt mir nicht	alles
Weiblich	30-39	Matura	0-999 Euro	Qualität, Preis	300	Etwas positiv	Hohes Qualität	Eher nicht	350	350	Das Holz ist schon verarbeitet	Glasplatte oval
Männlich	20-29	Universität	0-999 Euro	Qualität	200	Sehr positiv	Hohes Qualität	Eher nicht	500	900	Die Verwendung einer natürlichen rindenden und gewachsenen Form, die bei der Herstellung kaum verändert wurde und der durch die Glasplatte auch nicht an Schönheit genommen wird.	Nach Umkleenormen aber man könnte durch Verwendung einer elliptischen glasplatte möglicherweise einen anderen räumlichen effekt erzielen. Das kommt aber sicher auch in erster Linie auf die Form des Wurzelstocks an. Option keine Verlesungsvorschläge.
Männlich	20-29	Universität	0-999 Euro	Nachhaltigkeit, Qualität, Design, Preis, Nutzen	0	Sehr positiv	Hohes Qualität	Eher nicht	400	700	Das Wurzelstück als Auflagefläche für die Glasplatte.	zu kleine Auflagefläche -> Kopfgabe
Männlich	20-29	Matura	1000-1999 Euro	Nutzen, Maßanfertigung / Individualität, Eigenkonstruktionen & Fertigung	0	Etwas negativ	Geringe Qualität	Wahrscheinlich	100	100	Einmalig	ein sinnvoller Couchstuhl hätte die Möglichkeit, dass man unter der Glasplatte etwas aufbewahren kann.
Weiblich	20-29	Matura	1000-1999 Euro	Qualität, Design, Marke	1500	Etwas positiv	Sehr hohe Qualität	Eher nicht	900	900	Design	Weniger spitz gestalten an den ecken
Männlich	20-29	Universität	0-999 Euro	Qualität, Design, Handarbeit / Tischler, Maßanfertigung / Individualität	150	Sehr positiv	Sehr hohe Qualität	Wahrscheinlich	130	300	Wurzelstück	Nicht
Weiblich	20-29	Matura	0-999 Euro	Qualität, Design, Preis	100	Sehr positiv	Hohes Qualität	Wahrscheinlich	400	400	das Form des Baumstammes, da sie einzigartig ist	edeln abruben
Männlich	20-29	Matura	1000-1499 Euro	Qualität, Design, Handarbeit / Tischler, Preis	50	Sehr positiv	Hohes Qualität	Eher nicht	150	100	Farbe	Zweite Abgabe unterhalb
Männlich	20-29	Matura	0-999 Euro	Nachhaltigkeit, Qualität, Design, Preis, Nutzen	1,500	Sehr positiv	Sehr hohe Qualität	Wahrscheinlich	700	800	Design, Handarbeit, Originalität	Keine Verlesung nötig
Männlich	20-29	Universität	0-999 Euro	Qualität, Preis, Nutzen	450	Etwas positiv	Hohes Qualität	Eher nicht	35	25	Verzierung	Schmelzglas
Männlich	20-29	Matura	3000 Euro und mehr	Nachhaltigkeit, Qualität, Design, Preis, Nutzen, Maßanfertigung / Individualität	1000	Etwas positiv	Hohes Qualität	Wahrscheinlich	250	25	Verzierung	Funktionell erfinden und Glasplatte von besserer Qualität und Stabilität und auch schönes Design
Weiblich	20-29	Matura	0-999 Euro	Qualität, Design, Preis	200	Sehr positiv	Sehr hohe Qualität	Eher nicht	200	600	Design Individualität	Nicht
Männlich	30-39	Universität	2000-2999 Euro	Qualität, Design, Unikate, Maßanfertigung / Individualität	500	Sehr positiv	Hohes Qualität	Wahrscheinlich	500	500	Holz und Glas, ursprüngliche Form, nicht verändert	Hochwertiges Glas (optisch), Wurzel individualisiert oder anders verformt, okklusives Holz/Lederstein.
Weiblich	20-29	Matura	0-999 Euro	Qualität, Design, Unikate, Handarbeit / Tischler, Preis	1000	Etwas negativ	Hohes Qualität	Wahrscheinlich	300	500	Schönheit der Maserung vom Holz	Produktpräsentation, sprich ansprechende Fotos
Männlich	20-29	Weiterführende Schule ohne Matura	1000-1499 Euro	Qualität, Design, Preis, Nutzen	700	Sehr positiv	Sehr hohe Qualität	Wahrscheinlich	1000	1000	Rustikal, einzigartig, Echtholz	Form der Glasplatte eventuell den Konturen des Stammes anpassen.
Weiblich	20-29	Weiterführende Schule ohne Matura	1000-1999 Euro	Qualität, Design, Preis, Nutzen	400	Sehr positiv	Hohes Qualität	Wahrscheinlich	700	1000	das Design, die Idee dahinter ist sehr interessant	Nicht
Weiblich	20-29	Matura	2000-2999 Euro	Nachhaltigkeit, Qualität, Design, Preis, Nutzen	1000	Sehr positiv	Hohes Qualität	Wahrscheinlich	500	500	Die Kombination aus modern (Glas) und alt (Baumstamm)	Natural
Männlich	20-29	Universität	1000-1499 Euro	Qualität, Design, Handarbeit / Tischler, Preis, Nutzen	1000	Sehr positiv	Sehr hohe Qualität	Sehr wahrscheinlich	2500	3000	Original	Randbefassung des Glases
Weiblich	20-29	Universität	2000-2999 Euro	Qualität, Unikate, Design, Unikate, Handarbeit / Tischler	2000	Sehr positiv	Sehr hohe Qualität	Sehr wahrscheinlich	1000	3000	Form, Qualität und Verarbeitung des Holzfußes	Andere Umgebung für die Tischplatte
Weiblich	20-29	Universität	3000 Euro und mehr	Qualität, Design, Preis, Nutzen	4000	Sehr positiv	Sehr hohe Qualität	Eher nicht	500	1000	Einzigartigkeit, Natur eingeleitet	Gelbe
Weiblich	20-29	Matura	1000-1499 Euro	Nachhaltigkeit, Qualität, Design, Preis, Nutzen	300	Etwas positiv	Sehr hohe Qualität	Wahrscheinlich	150	600	holz	flügelner
Weiblich	20-29	Matura	0-999 Euro	Qualität, Design, Preis, Nutzen	300	Etwas positiv	Sehr hohe Qualität	Wahrscheinlich	1000	1200	Leder nicht mein Stil, ansonsten gut. Holzplatte statt Glasplatte würde mir besser gefallen, meist aber natürlich den Baumstamm hinfallig	Leder nicht mein Stil, ansonsten gut. Holzplatte statt Glasplatte würde mir besser gefallen, meist aber natürlich den Baumstamm hinfallig
Männlich	20-29	Matura	1000-1499 Euro	Qualität, Design, Preis, Nutzen	500	Etwas negativ	Geringe Qualität	Wahrscheinlich	550	550	Natürliche Form	Großes, Farne, Form
Weiblich	20-29	Matura	0-999 Euro	Qualität, Design, Preis, Nutzen	500	Etwas negativ	Hohes Qualität	Wahrscheinlich	800	800	Das Holz verwendet wurde.	Kanten abbrechen
Weiblich	20-29	Matura	0-999 Euro	Qualität, Design, Preis, Nutzen	500	Etwas positiv	Hohes Qualität	Wahrscheinlich	200	600	Sehr ausgefallen	Etwas kleiner
Weiblich	20-29	Matura	1000-1499 Euro	Qualität, Design, Preis, Nutzen	700	Sehr positiv	Hohes Qualität	Wahrscheinlich	300	500	In diesem Tisch widerspiegelt sich Aachens Ledererbschaft	gar nichts.
Weiblich	30-39	Universität	1000-1999 Euro	Qualität, Design, Preis	300	Etwas negativ	Hohes Qualität	Wahrscheinlich	50	50	Das er aus Echtholz ist	Ich würde den Fuß etwas weniger wichtig und präsent machen
Weiblich	20-29	Universität	1000-1499 Euro	Qualität, Unikate, Maßanfertigung / Individualität	500	Sehr positiv	Hohes Qualität	Wahrscheinlich	250	400	Die bearbeitete Wurzel	Ich persönlich mag keine Glas Platten, Geschmacks Sache
Weiblich	20-29	Matura	0-999 Euro	Qualität, Design, Preis, Nutzen	500	Etwas positiv	Hohes Qualität	Wahrscheinlich	200	800	Sehr ausgefallen	Etwas kleiner
Weiblich	20-29	Matura	0-999 Euro	Qualität, Design, Preis, Nutzen	200	Etwas positiv	Hohes Qualität	Wahrscheinlich	300	600	tee	Zu viele Ausläufe, wirkt deshalb unruhig
Weiblich	20-29	Matura	1000-1999 Euro	Qualität, Design, Preis, Nutzen	300	Etwas negativ	Sehr hohe Qualität	Wahrscheinlich	0	0	nichts	alles
Weiblich	unter 20	Matura	0-999 Euro	Qualität, Unikate, Preis	1000	Etwas positiv	Sehr hohe Qualität	Wahrscheinlich	300	600	Die baumwurzel	Die Glasplatte

Anhang F: Umfrageergebnisse der Online-Umfrage

20-29	Matura	0-999 Euro	Nachhaltigkeit, Qualität, Design, Preis, Nutzen	200 Etwas positiv	Sehr hohe Qualität	Eher nicht	100 das Holz	das Glas
Männlich	40-49	Universitätsfachschoole	2000-2999 Euro	2900 Sehr positiv	Hohe Qualität	Eher nicht	500 das "Naturprodukt"	die Größe
Männlich	20-29	Matura	1500-1999 Euro	500 Etwas positiv	Hohe Qualität	Eher nicht	250 Einbinden der Natur	Das ruckeln ein bisschen feiner aufbereiten
Männlich	Über 50	Matura	3000 Euro und mehr	500 Sehr positiv	Sehr hohe Qualität	Wahrscheinlich	1056 Design	Standfestigkeit
Weiblich	20-29	Universitätsfachschoole	0-999 Euro	1500 Etwas negativ	Hohe Qualität	Eher nicht	650 Mir gefällt die Musterung des Holzes.	Es wirkt sehr dunkel. Ich würde eine hellere Holzart wählen. Und der Tisch sieht auch sehr wichtig aus.
Weiblich	30-39	Universitätsfachschoole	2000-2999 Euro	2000 Etwas negativ	Hohe Qualität	Überhaupt nicht	200 Die Naturverbundenheit	Die Glasfront abdrücken
Weiblich	30-39	Matura	2000-2999 Euro	200 Etwas negativ	Hohe Qualität	Überhaupt nicht	120 Leder gar nicht bis auf den Baumstumpf	Die Füße sollten robuster sein
Männlich	30-39	Universitätsfachschoole	3000 Euro und mehr	1000 Sehr positiv	Hohe Qualität	Eher nicht	400 Individualität	Eventueller Stauraum
Weiblich	20-29	Universitätsfachschoole	2000-2999 Euro	500 Sehr positiv	Hohe Qualität	Wahrscheinlich	300 Individualität, Handwerkscharakter	nichts
Männlich	40-49	Universitätsfachschoole	2000-2999 Euro	500 Sehr positiv	Sehr hohe Qualität	Eher nicht	350 Das Design - coole Idee	Die Glasplatte - die geföhr unregelmäßig, die Ecken passen nicht dazu
Weiblich	30-39	Matura	2000-2999 Euro	2500 Sehr negativ	Hohe Qualität	Überhaupt nicht	1300 unpraktisch	Die dünne Glasplatte und die dünnen Standfüße
Männlich	Über 50	Universitätsfachschoole	2000-2999 Euro	1500 Etwas positiv	Gruppe Qualität	Überhaupt nicht	300 Kontrast Holz-Glas	keine Idee
Männlich	Über 50	Matura	2000-2999 Euro	1500 Etwas positiv	Hohe Qualität	Wahrscheinlich	1400 Der Baumstamm	Runde Glasplatte
Männlich	30-39	Matura	3000 Euro und mehr	500 Sehr positiv	Hohe Qualität	Eher nicht	300 Design	-
Männlich	20-29	Matura	2000-2999 Euro	500 Etwas positiv	Sehr hohe Qualität	Eher nicht	8000 Ausgelenktheit	-
Weiblich	40-49	Matura	2000-2999 Euro	300 Etwas negativ	Hohe Qualität	Eher nicht	600 Die Struktur des Stammes	Grundsätzlich würde ich es für mich persönlich nicht in Betracht ziehen.
Männlich	40-49	Universitätsfachschoole	2000-2999 Euro	70 Sehr positiv	Hohe Qualität	wahrscheinlich	1498 Die Wurzel	Die Metallfüße
Männlich	30-39	Universitätsfachschoole	3000 Euro und mehr	5000 Sehr negativ	Hohe Qualität	Überhaupt nicht	500 Dass es aus Holz ist	Das Design
Männlich	30-39	Universitätsfachschoole	3000 Euro und mehr	500 Sehr positiv	Hohe Qualität	Wahrscheinlich	500 Design	Preis es perfekt, würde aber Ausführung, speziell Halt der Platte prüfen
Weiblich	30-39	Waldführende Schule ohne Matura	0-999 Euro	100 Etwas positiv	Gruppe Qualität	Überhaupt nicht	60 Es ist zu 50% aus Holz	Die Kanten der Glasplatte abrunden
Weiblich	40-49	Universitätsfachschoole	2000-2999 Euro	1500 Sehr positiv	Sehr hohe Qualität	Eher nicht	1500 Design	Nichts
Weiblich	Über 50	Waldführende Schule ohne Matura	2000-2999 Euro	200 Etwas positiv	Hohe Qualität	Eher nicht	2000 Sehr individuell und außergewöhnlich	Keine Glasplatte
Männlich	40-49	Universitätsfachschoole	3000 Euro und mehr	2000 Sehr positiv	Hohe Qualität	Eher nicht	1000 Unsat	Die Höhe
Männlich	40-49	Universitätsfachschoole	3000 Euro und mehr	1000 Etwas positiv	Hohe Qualität	Überhaupt nicht	500 nett	alles
Männlich	30-39	Matura	2000-2999 Euro	600 Etwas positiv	Sehr hohe Qualität	wahrscheinlich	2000 Die Maserung	Rollen
Männlich	40-49	Universitätsfachschoole	3000 Euro und mehr	2000 Etwas positiv	Hohe Qualität	Sehr wahrscheinlich	2500 Wurzel	Runde Glasplatte
Männlich	Über 50	Matura	2000-2999 Euro	700 Etwas positiv	Hohe Qualität	Wahrscheinlich	1300 alles	Glasplatte
Männlich	30-39	Universitätsfachschoole	3000 Euro und mehr	1000 Sehr positiv	Sehr hohe Qualität	Wahrscheinlich	2300 Würde es so kaufen	Nichts
Weiblich	30-39	Matura	1500-1999 Euro	400 Etwas positiv	Hohe Qualität	Eher nicht	1000 Das Holz	Kanten abrunden
Weiblich	Über 50	Pflichtschule	0-999 Euro	100 Sehr positiv	Sehr hohe Qualität	wahrscheinlich	1700 Design	Standfestigkeit
Männlich	Über 50	Pflichtschule	0-999 Euro	0 Etwas negativ	Hohe Qualität	Eher nicht	0 Nichts	Nichts
Weiblich	Über 50	Waldführende Schule ohne Matura	1000-1499 Euro	0 Etwas negativ	Hohe Qualität	Überhaupt nicht	0 Nichts	Nichts
Männlich	30-39	Universitätsfachschoole	2000-2999 Euro	800 Sehr positiv	Hohe Qualität	Wahrscheinlich	1000 Wurzelstruktur	Nichts
Weiblich	40-49	Matura	1500-1999 Euro	500 Etwas positiv	Hohe Qualität	Wahrscheinlich	1500 Wurzel	Glasplatte
Weiblich	40-49	Universitätsfachschoole	2000-2999 Euro	600 Sehr positiv	Hohe Qualität	Sehr wahrscheinlich	2800 Kombination Holz mit Glas	Nichts
Weiblich	20-29	Universitätsfachschoole	0-999 Euro	500 Sehr positiv	Hohe Qualität	Eher nicht	500 Design	Nichts
Weiblich	30-39	Matura	2000-2999 Euro	900 Etwas positiv	Hohe Qualität	wahrscheinlich	1000 Glas	Wurzel
Weiblich	30-39	Matura	2000-2999 Euro	1000 Etwas positiv	Gruppe Qualität	Eher nicht	500 Individual, Holz in der Verarbeitung	Befestigung der Glasplatte
Weiblich	30-39	Universitätsfachschoole	3000 Euro und mehr	900 Etwas positiv	Sehr hohe Qualität	Sehr wahrscheinlich	1900 Holzmaserung	Rollen
Männlich	20-29	Matura	0-999 Euro	0 Etwas positiv	Hohe Qualität	Wahrscheinlich	300 Zusammenspiel von Holz und Glas, Natürliche Strukturen haben erhalten und werden sichtbar	Glasplatte könnte in die natürlichen Formen des Holzes angepasst werden, Größere Löcher vermeiden
Weiblich	30-39	Waldführende Schule ohne Matura	0-999 Euro	50 Sehr positiv	Sehr hohe Qualität	Wahrscheinlich	1000 Natürlichkeit	Große
Männlich	40-49	Universitätsfachschoole	2000-2999 Euro	1000 Sehr positiv	Sehr hohe Qualität	Sehr wahrscheinlich	2500 Baumwurzel	Nichts

Anhang F: Umfrageergebnisse der Online-Umfrage

Alter	Sexus	Bildung	Wohnort	Qualität, Design, Preis, Nutzen	3000	Sehr positiv	Hohe Qualität	Wahrscheinlich	200	250	Aufgrund des Bildes, möchte ich die Standfestigkeit ein wenig in Frage stellen und würde gerne mehr Informationen erhalten. Bitte ergänzen Sie, was Sie bei der Wahl von Glasplatten berücksichtigen. (max. 100 Zeichen)
30-39	Männlich	Matura	3000 Euro und mehr	Nachhaltigkeit, Handarbeit / Fischer, Maßanfertigung / Individualität	3000	Sehr positiv	Hohe Qualität	Wahrscheinlich	200	250	Die Wurzel-look, der sehr gut zu "lebenschem" und generell "österreichischem" Lebens- und Einrichtungsstil passt. Es vermittelt ein Gefühl von etwas Lebendigem. Tischplatte zu verlagern.
30-39	Weiblich	Matura	1500-1999 Euro	Nachhaltigkeit, Handarbeit / Fischer, Maßanfertigung / Individualität	700	Etwas positiv	Hohe Qualität	Sehr wahrscheinlich	900	1500	Die Wurzel
Über 50	Männlich	Matura	1000-1499 Euro	Qualität, Preis, Nutzen	300	Etwas negativ	Geringe Qualität	Überhaupt nicht wahrscheinlich	0	0	Nichts
20-29	Weiblich	Universität/Fachhochschule	2000-2999 Euro	Qualität, Design, Preis	1000	Sehr positiv	Hohe Qualität	Sehr wahrscheinlich	350	600	Baustamm
40-49	Männlich	Universität/Fachhochschule	3000 Euro und mehr	Qualität, Unikat, Marke	700	Etwas positiv	Hohe Qualität	Wahrscheinlich	1300	1500	Die Holzmaserung
40-49	Männlich	Matura	2000-2999 Euro	Design, Preis, Nutzen	500	Etwas positiv	Sehr hohe Qualität	Sehr wahrscheinlich	900	1500	Die Kombination aus Holz und Glas
20-29	Männlich	Matura	0-999 Euro	Qualität, Design, Handarbeit / Fischer, Maßanfertigung / Individualität	0	Sehr positiv	Sehr hohe Qualität	Sehr wahrscheinlich	2000	10000	Lebe an design
20-29	Weiblich	Matura	1000-1499 Euro	Design, Preis	200	Sehr positiv	Sehr hohe Qualität	Sehr wahrscheinlich	1000	1500	Alles
30-39	Weiblich	Universität/Fachhochschule	2000-2999 Euro	Design, Preis, Nutzen	2000	Sehr positiv	Hohe Qualität	Sehr wahrscheinlich	600	1000	Die urige Grundstruktur.
40-49	Weiblich	Universität/Fachhochschule	2000-2999 Euro	Qualität, Unikat, Marke	2000	Sehr positiv	Sehr hohe Qualität	Sehr wahrscheinlich	3000	4000	Die Holzstruktur
20-29	Weiblich	Universität/Fachhochschule	1000-1499 Euro	Design, Preis, Nutzen	250	Etwas negativ	Sehr hohe Qualität	Überhaupt nicht wahrscheinlich	100	150	außenverwöhlich
20-29	Weiblich	Weiterführende Schule ohne Matura	1000-1499 Euro	Qualität, Design, Preis	0	Etwas negativ	Sehr hohe Qualität	Überhaupt nicht wahrscheinlich	0	0	
40-49	Weiblich	Universität/Fachhochschule	3000 Euro und mehr	Qualität, Marke, Nutzen	900	Etwas positiv	Hohe Qualität	Wahrscheinlich	1500	2500	Die Wurzel
40-49	Weiblich	Matura	2000-2999 Euro	Qualität, Design, Handarbeit / Fischer, Maßanfertigung / Individualität	900	Sehr positiv	Hohe Qualität	Sehr wahrscheinlich	2000	2500	Alles
30-39	Weiblich	Universität/Fachhochschule	2000-2999 Euro	Nachhaltigkeit, Unikat, Nutzen	2000	Etwas positiv	Hohe Qualität	Wahrscheinlich	1800	2000	Abgerundete Kanten
30-39	Weiblich	Universität/Fachhochschule	2000-2999 Euro	Qualität, Design, Preis	2000	Sehr positiv	Sehr hohe Qualität	Eher nicht wahrscheinlich	600	1500	Die Verbindung von Glas und Holz
Über 50	Männlich	Universität/Fachhochschule	3000 Euro und mehr	Design, Unikat, Marke	2000	Etwas positiv	Hohe Qualität	Wahrscheinlich	3000	3500	Alles
20-29	Weiblich	Universität/Fachhochschule	1500-1999 Euro	Nachhaltigkeit, Qualität, Design	100	Etwas positiv	Hohe Qualität	Eher nicht wahrscheinlich	300	300	Originalität und Holz
40-49	Weiblich	Universität/Fachhochschule	3000 Euro und mehr	Qualität, Design	300	Etwas positiv	Hohe Qualität	Überhaupt nicht wahrscheinlich	500	700	Bearbeitung und Aufwertung des Holzes
40-49	Männlich	Universität/Fachhochschule	3000 Euro und mehr	Nachhaltigkeit, Qualität, Design, Preis	2500	Sehr positiv	Sehr hohe Qualität	Wahrscheinlich	1500	3000	Querschnitt/Wurzel durch Tischplatte sichtbar
20-29	Männlich	Matura	3000 Euro und mehr	Design, Preis	500	Sehr positiv	Sehr hohe Qualität	Eher nicht wahrscheinlich	400	800	Die Struktur der Wurzel und das eher dunklere Holz, sehr hochwertig aus.
30-39	Männlich	Universität/Fachhochschule	3000 Euro und mehr	Qualität, Design, Handarbeit / Fischer, Preis	1000	Etwas positiv	Hohe Qualität	Überhaupt nicht wahrscheinlich	400	400	400 Holzmaserung im Schnitt / Authentizität durch Einzelobjekt
30-39	Männlich	Universität/Fachhochschule	3000 Euro und mehr	Qualität, Design, Preis	0	Sehr negativ	Sehr geringe Qualität	Überhaupt nicht wahrscheinlich	0	0	Holz
30-39	Weiblich	Universität/Fachhochschule	3000 Euro und mehr	Nachhaltigkeit, Qualität, Design, Preis	1000	Etwas positiv	Hohe Qualität	Überhaupt nicht wahrscheinlich	0	0	Holz
Über 50	Weiblich	Matura	3000 Euro und mehr	Nachhaltigkeit, Qualität, Design, Unikat, Handarbeit / Fischer, Maßanfertigung / Individualität	2000	Etwas positiv	Hohe Qualität	Eher nicht wahrscheinlich	2500	5000	Mir gefällt die Kombination Holz und Glas aber es ist nicht mein Wohnstil. Passt eher in die Berge (Chalet)
Über 50	Männlich	Universität/Fachhochschule	3000 Euro und mehr	Design, Preis, Nutzen, Qualität, Maßanfertigung / Individualität	1500	Sehr positiv	Sehr hohe Qualität	Sehr wahrscheinlich	1800	2500	Die Kombination aus Altem und Neuem
30-39	Männlich	Universität/Fachhochschule	3000 Euro und mehr	Nachhaltigkeit, Qualität, Preis	500	Sehr positiv	Sehr hohe Qualität	Überhaupt nicht wahrscheinlich	0	0	Holz, sieht toll aus (passt aber leider nicht in unsere wohnung daher persönlich kein interesse)
30-39	Männlich	Universität/Fachhochschule	3000 Euro und mehr	Qualität	1000	Etwas negativ	Hohe Qualität	Überhaupt nicht wahrscheinlich	1200	1200	Ursprungsmaterial bleibt ersichtlich.
30-39	Männlich	Universität/Fachhochschule	3000 Euro und mehr	Nachhaltigkeit, Qualität	1500	Etwas positiv	Sehr hohe Qualität	Wahrscheinlich	2000	2000	Design

ANHANG G: WEITERE ENTWICKELTE GESCHÄFTSMODELLE

